



Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo final de graduación

“Comunicación Interna y Liderazgo Coach como herramientas para el logro de metas en
MAN-SER S.R.L.”

Autor: Patricia Marcela Castillo

Legajo: VRHU05054

DNI: 32.415.662

Director de TFG: Natalia Gambino

Año 2020

Resumen

El presente reporte de caso muestra una propuesta de implementación de comunicación interna y desarrollo de liderazgo coach en MAN-SER S.R.L., una empresa familiar dedicada a la producción de bienes metalúrgicos y servicios afines, que se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba.

Debido a la falta de una comunicación interna fluida y a un liderazgo deficiente, en la compañía existía sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía. Si bien los empleados en ocasiones eran consultados, sobre todo en cuestiones operativas del día a día, y podían realizar sugerencias, la decisión final siempre era tomada por el gerente. Existía una evidente falta de delegación. También había demoras concretas y sustanciales entre los sectores productivos, lo cual provocaba recursos ociosos y retrasos en los plazos de entrega.

Luego de realizar un diagnóstico a través de diferentes herramientas de análisis, se planteó un plan de implementación basado en el uso de instrumentos comunicacionales y capacitaciones para el desarrollo de comunicación interna y liderazgo coach.

A partir de lo antes expuesto, se puede inferir que, con la ejecución, el monitoreo y la evaluación de la propuesta presentada, la compañía sería capaz de fortalecer la integración, participación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores a fin reducir los costos de fabricación de los productos.

Palabras claves: Comunicación interna, liderazgo coach, capacitación.

Abstract

This case report shows a proposal for implementation of internal communication and leadership coach development at MAN-SER S.R.L., a family business dedicated to the production of metallurgical goods and related services. It is located in Cordoba city.

Due to the lack of fluent internal communication and poor leadership, there is an overload of tasks in the company in some of the highest-ranking members. Despite employees are sometimes consulted, especially about operational issues, and they can make suggestions, the final decision is always made by the manager. There was an obvious lack of delegation. There were also concrete substantial delays between the productive sectors, which causes idle resources and problems in delivery times.

After making a diagnosis through different analysis tools, an implementation plan is proposed. It is based on the use of communication instruments and training for the development of internal communication and coach leadership. The objective was to increase organizational productivity.

From the analysis previously carried out, it is concluded that with the execution, monitoring and evaluation of the proposal presented, the company would be able to strengthen the integration, participation, commitment and sense of belonging of collaborators in order to reduce the manufacturing costs.

Key words: internal communication, coach leadership, training.

Índice

Introducción	Pág. 04
Análisis de la situación	Pág. 07
Marco teórico	Pág. 17
Comunicación interna en la actualidad.....	Pág. 17
Comunicación digital.....	Pág. 17
Comunicación interna y la necesidad de un nuevo liderazgo.....	Pág. 18
Liderazgo coach.....	Pág. 18
Diagnóstico	Pág. 20
Conclusión diagnóstica.....	Pág. 20
Plan de implementación	Pág. 22
Objetivos.....	Pág. 22
Alcance.....	Pág. 23
Acciones para el desarrollo del plan de comunicación interna.....	Pág. 23
Acciones para el desarrollo de liderazgo coach.....	Pág. 27
Marco de tiempo para la implementación.....	Pág. 28
Evaluación del impacto de la implementación.....	Pág. 28
Conclusión	Pág. 30
Recomendaciones.....	Pág. 30
Referencias	Pág. 32
 Anexos	
Anexo 1 - Contenidos Curso Comunicación Interna	
Anexo 2 - Información para correo electrónico corporativo	
Anexo 3 - Empresas de servicios audiovisuales	
Anexo 4 - Contenidos Curso Coaching y Gestión de Equipos	
Anexo 5 - Estado de Resultado empresa MAN-SER S.R.L.	

Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa dedicada a la actividad metalúrgica. Se encuentra situada en la ciudad de Córdoba, en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Actualmente, la firma no posee sucursales. Sus comienzos se remontan a principios de los años noventa. Quien fuese su fundador, el Sr. Luis Mansilla, se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades. Así, le otorgó al Sr. Mansilla la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma.

El 15 de octubre de 1995, considerada la fecha fundacional de la empresa, se instaló en su propia planta y en el año 2002, pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L.

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.

Actualmente la empresa se dedica a la fabricación de protectores telescópicos, extractores de viruta, lavadoras industriales, cintas transportadoras y compresores para transformadores eléctricos. Los servicios que ofrece son: retrofitting de máquinas lavadoras, reparación y mantenimiento industrial, soldaduras especiales y corte, plegado y punzado de chapas. Los principales clientes de la compañía son: AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Petrak y Scania. El alcance es principalmente la provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

A pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente, debido a que hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía. Los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a las distintas áreas. En general, 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, pero la decisión final siempre es tomada por el gerente. Existe una evidente falta de delegación. También existen demoras concretas y sustanciales entre los sectores en los que

están definidos los procesos productivos, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos y se demoren los plazos de entrega.

Esta situación se da a causa de la falta de comunicación entre los miembros de la compañía y falta de liderazgo. No se generan planes comunicacionales a fines de mantener una fluida información en la empresa. Si bien se realizan reuniones de personal, las mismas son informales y se realizan solo cuando hay algún integrante nuevo o cuando existe un proyecto de relevancia. En lo que respecta al liderazgo, la empresa se enfrenta con la dificultad de encontrar en el mercado laboral personas que puedan cumplir con el rol de mandos medios. Los dueños buscan personas que además de habilidades técnicas, posean otro tipo de competencias blandas (manejo de equipos, solución de problemas, comunicación fluida).

La comunicación interna es de vital importancia para la gestión de recursos humanos, permite involucrar a los equipos en los grandes retos de las empresas. Ésta se ha convertido en una prioridad para los líderes. Y para que la misma sea eficaz necesita un nuevo estilo de liderazgo. Para las compañías en la actualidad es la gran herramienta de gestión. Es por ello que en los últimos años se desarrollaron diversas investigaciones sobre dicha temática. A continuación, se mencionan antecedentes científicos relevantes para el presente reporte del caso:

Carla Soledad Soto (2013) en su proyecto “Liderazgo en relación con la comunicación interna de las Empresas Familiares” realizó una propuesta de implementación a fin de promover nuevas competencias de liderazgo con el propósito de mejorar la comunicación interna de Model Plac SRL, una empresa familiar dedicada a la fabricación de productos de plástico que se encuentra en la provincia de Córdoba. Según sus conclusiones, la comunicación es el elemento clave dentro de toda organización; por ello, es pertinente que sus integrantes mantengan un proceso fluido, eficaz, dinámico e interactivo en lo que a intercambio de información y uso de ésta se refiere. Hace hincapié que sin ella, es imposible que un empleado reciba instrucciones, que conozca lo que hacen sus compañeros, que los gerentes den instrucciones y que se produzcan oportunidades cooperativas, ya que sin el intercambio de información se hace casi imposible que las personas participen.

En lo que respecta a comunicación digital, Javier Dahan (2019) en su tesis “Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi” nos explica la trascendencia que poseen los líderes y su necesidad de capacitarlos en liderazgo coach, como factor estratégico para los nuevos proyectos de expansión. Su propuesta fue crear una aplicación para celular como herramienta complementaria de comunicación interna, que no solo acompañe al empleado de todos los niveles jerárquicos, sino que también pueda ser utilizada para gestionar al personal desde un solo lugar y de una manera más ágil e integral, mejorando el control a través de sus indicadores, que antes tomaban demasiado tiempo y dinero en ser aplicados.

La autora Macarena Fabrissín (2016) en su trabajo de investigación “Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba”, concluyó que existe un desfase presente entre los tiempos en los que se encuentra la organización y el líder. Por lo tanto, de esta situación depende que haya organizaciones que estando en el siglo XXI tengan líderes obsoletos, es decir, que no acompañen a la empresa con los cambios del entorno y la rapidez con que los mismos se dan. Además, destacó que el líder no es consciente del estilo de liderazgo que se encuentra desarrollando, esto evidencia la falta de preparación, profesionalismo o definición de una planificación corporativa en pos de materializar y de comprender cómo son las personas, qué las motiva, qué genera confianza en ellas.

A partir de lo expuesto anteriormente, resulta relevante presentar este trabajo para que la empresa MAN-SER S.R.L., a través de un plan estratégico de comunicación, puedan lograr el cumplimiento de las metas propuestas. Cabe aclarar que nada de esto se lograría sin la presencia de líderes que permitan desarrollo de las destrezas laborales, las que impactarán directamente en el desempeño de los colaboradores. El desarrollo de líderes coach dentro de la empresa, posibilitará la delegación para la toma de decisiones y asunción de responsabilidades acordes a las distintas áreas. Además, impactará positivamente en la ejecución de proyectos empresariales futuros, tales como el ingreso a mercados internacionales o la diversificación de la cartera de clientes.

Análisis de la situación

MAN-SER S.R.L. tiene como visión ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios.

Su misión es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello, consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados.

La gerencia general de la empresa está a cargo de uno de los hijos del fundador. Las principales actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

La compañía busca encuadrar la empresa en una gestión de Calidad que permita lograr la plena satisfacción de clientes y desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio común, basado en la confianza y la mutua asistencia. En esta área participan ambos dueños de la firma junto con otro integrante de ella. Fue creada luego de la implementación de un sistema de gestión de calidad. La tarea principal es realizar las auditorías internas para verificar la aplicación de dicho sistema y detectar oportunidades de mejora. Para poder realizar esta actividad, dos de los miembros se han capacitado a través de cursos de formación dictados por distintos entes de certificación de normas de calidad con base en la norma ISO 19011, Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión, las cuales son realizadas por entes externos que se dedican a este tipo de actividad.

En cuanto a Recursos Humanos, la responsable del área es otra de las dueñas de la firma. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, motivación y capacitaciones. En el caso de requerir personal con formación en diseño o ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área. Se establece un plan de capacitación anual de acuerdo con las necesidades detectadas. Estas pueden responder a desempeño dificultoso por falta de conocimiento, problemas de calidad, inducción de personal nuevo, actualización de conocimientos, incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo, entre otras

razones. Si bien las necesidades de capacitación deben ser registradas por el responsable de producción o por la dirección de la empresa, en la actualidad las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados. La empresa lleva un archivo de legajos actualizados de todo su personal en formato papel. El contenido de cada legajo está formado por: fotocopia de DNI (Documento Nacional de Identidad), copia de contrato laboral, currículum vitae, declaración del domicilio, resultados de exámenes médicos, copia del reglamento interno firmado por el empleado, etcétera.

El tipo de liderazgo es formal ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Ejerce un liderazgo directivo. Esto implica participación directa y personal para llevar adelante su empresa. Otro líder formal es el jefe de producción, ya que fue designado por la gerencia y es la persona que tiene a su cargo la conducción del grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción. Existe también un líder informal, es decir, hay una persona que se destaca dentro del grupo por la edad, antigüedad en la empresa, dedicación, conocimientos.

En cuanto a la toma de decisiones, la dirección estratégica de la organización recae sobre el consejo familiar, que está integrado por la familia nuclear propietaria de la empresa. Aquí se toman las decisiones vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo. Las decisiones de los dos socios que trabajan en la firma son las que más peso tiene debido a que cuentan con mayor conocimiento sobre el negocio. Por otra parte, en lo relativo a la gestión y administración de la empresa en un horizonte temporal a mediano plazo, las decisiones son tomadas por el gerente y el responsable de administración, ambos socios de la empresa. En este nivel se siguen pasos similares al expresado anteriormente. Por último, las decisiones operativas recaen en el jefe de producción, quien, dependiendo de la complejidad de la situación, suele consultar con el gerente. El jefe de producción comunica personalmente al área involucrada las decisiones tomadas. Vale decir que gran parte de las comunicaciones e informaciones que circulan en la organización se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas.

Es necesario comprender el macroentorno donde se desenvuelve la organización. Para ello se realiza el siguiente análisis *PESTEL*, para relevar y examinar los datos referidos al sector político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Figura N° 1

P olítico
<ul style="list-style-type: none"> ●Nuevo gobierno. ●Políticas de financiamiento. ●Políticas tributarias.
E conómico
<ul style="list-style-type: none"> ●Inflación. ●Cepo cambiario. ●Aumento de costos laborables. ●Alto índice de pobreza y desempleo.
S ocial
<ul style="list-style-type: none"> ●Buena reputación de la empresa ●Dificultad para encontrar personal con competencias y habilidades "blandas" para puestos de mandos medios. ●Falta de personal con conocimientos específicos por falta de escuelas técnicas
T ecnológico
<ul style="list-style-type: none"> ●Inversión en tecnología e innovación ●Industria 4,0
E cológico
<ul style="list-style-type: none"> ●Falta de políticas de medioambiente
L egal
<ul style="list-style-type: none"> ●Sociedad con responsabilidad limitada

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis *político*, al asumir en diciembre de 2019, el presidente Alberto Fernández envió al Congreso un proyecto de ley de Emergencia Económica y Solidaridad Productiva que incluye medidas como el impuesto del 30% sobre la compra de dólares para ahorro, gastos con tarjeta y compra de servicios en el exterior; suspender por 180 días la movilidad jubilatoria; fija un nuevo esquema de retenciones y aumentar bienes personales.

También fija un plan de regularización de deudas para las PyMEs y autoriza al Ejecutivo a revisar el cuadro tarifario del sistema energético. La *Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina* (ADIMRA) viene trabajando en la elaboración de un “Plan Estratégico” que contiene una serie de propuestas para la recuperación del sector. Las medidas propuestas de carácter inmediato para aliviar la situación que atraviesan las PyMEs se dirigen a garantizar el acceso a capital de trabajo con tasas competitivas, contar con una estructura tributaria que contemple la delicada situación que atraviesa la producción, y agilizar y ampliar el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) para aquellas empresas en situación de crisis. Estas medidas de corto plazo deben complementarse con garantizar el acceso a energía a costos compatibles con la producción industrial, así como sostener el régimen de incentivo a la fabricación de bienes de capital. Nada de esto podría llevarse a cabo si no se trabaja en conjunto con el gobierno.

Dentro del aspecto *económico*, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) informó que el Índice de pobreza trepó hasta el 35,5% al cierre de 2019. La tasa de desempleo en el cuarto trimestre fue de 8,9%. La contracción de la actividad impactó adversamente en el empleo metalúrgico y en los últimos 4 años se perdieron 25.440 puestos de trabajo. Según ADIMRA, el sector metalúrgico acumula casi dos años con caída en la producción y actualmente registra un nivel 22% menor al alcanzado en 2011. Desde el segundo semestre del 2018, tras la corrida del dólar y con la inflación más alta en décadas, el sector ha sido afectado por cierre de empresas, despidos y suspensiones. Las causas que afectaron más a la producción fueron el impacto de los costos energéticos y de los insumos siderúrgicos y la caída en la demanda, que generan una gran capacidad ociosa y una menor disposición a invertir. Las exportaciones metalúrgicas no lograron superar el techo alcanzado en 2008. A todo lo mencionado anteriormente, se suma el impacto generado por la pandemia del COVID-19. Entre los principales problemas para operar se encuentran la caída de la demanda, la dificultad para la adquisición de insumos y las dificultades para la entrega y la distribución de los productos. El acceso al financiamiento para hacer frente a los pagos salariales e impositivos es la principal preocupación de las empresas, según el relevamiento que realizó ADIMRA. Las empresas han acudido a múltiples alternativas para hacer frente a las obligaciones. La estrategia más adoptada fue la utilización de ahorros para pagar los

compromisos, en segundo lugar, el acceso al crédito bancario y el tercero el descuento de cheques.

En cuanto a lo *social*, una de las propietarias de la empresa hace foco en las dificultades que se les presentan a la hora de buscar personal que cuente con habilidades “blandas” para los puestos de mandos medios y en personal con competencias técnicas para la actividad metalúrgica.

En lo que respecta al enfoque *tecnológico*, MAN-SER desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. De esta manera puede estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado, que tiene cada vez mayores exigencias, por lo tanto, es imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos.

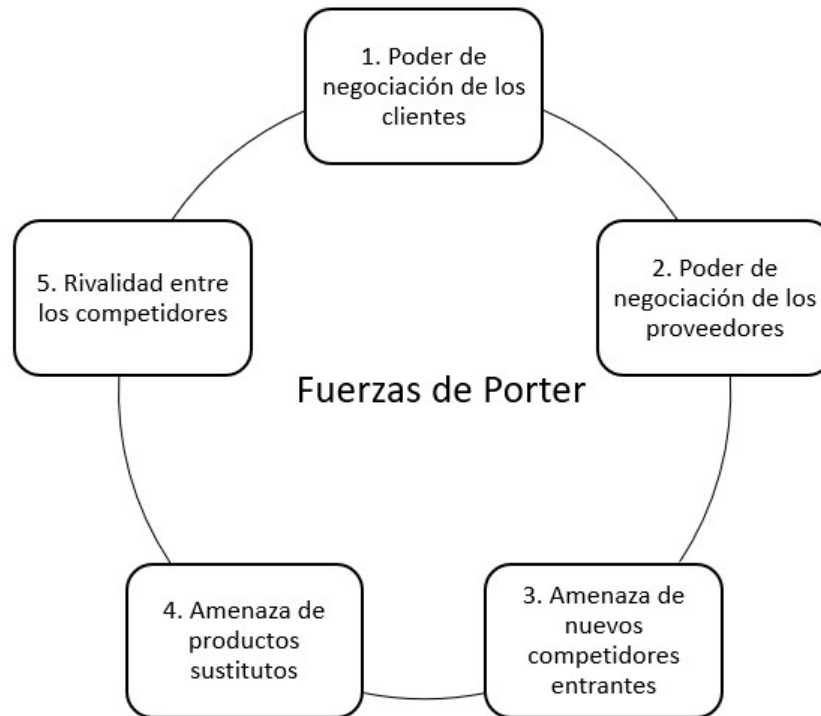
En cuanto al aspecto *ecológico*, se puede decir que la empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo. Adicionalmente, cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos vean afectada su salud. Uno de los objetivos de la empresa es desarrollar productos eco amigables con el fin de reducir el consumo de agua y energía.

MAN-SER S.R.L. es una sociedad con responsabilidad limitada. La cual es un tipo de sociedad mercantil, donde la responsabilidad está limitada al capital aportado, es decir, las deudas no se responden con el patrimonio de los socios.

Para analizar el microentorno donde se desarrolla la organización, se utiliza la herramienta *Las 5 fuerzas de Porter*. Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas: El poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad. La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y

planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. A continuación, se presenta el análisis de la empresa MAN-SER S.R.L.:

Figura N° 2



Fuente: Elaboración propia.

1. Clientes: al ser empresas multinacionales, los mismos tienen un gran poder de negociación, no obstante, al tener una buena comunicación y una relación cercana, dicha negociación se hace más flexible.

2. Proveedores: el mayor proveedor de chapa es una empresa internacional, por lo cual tiene un poder de negociación bastante importante.

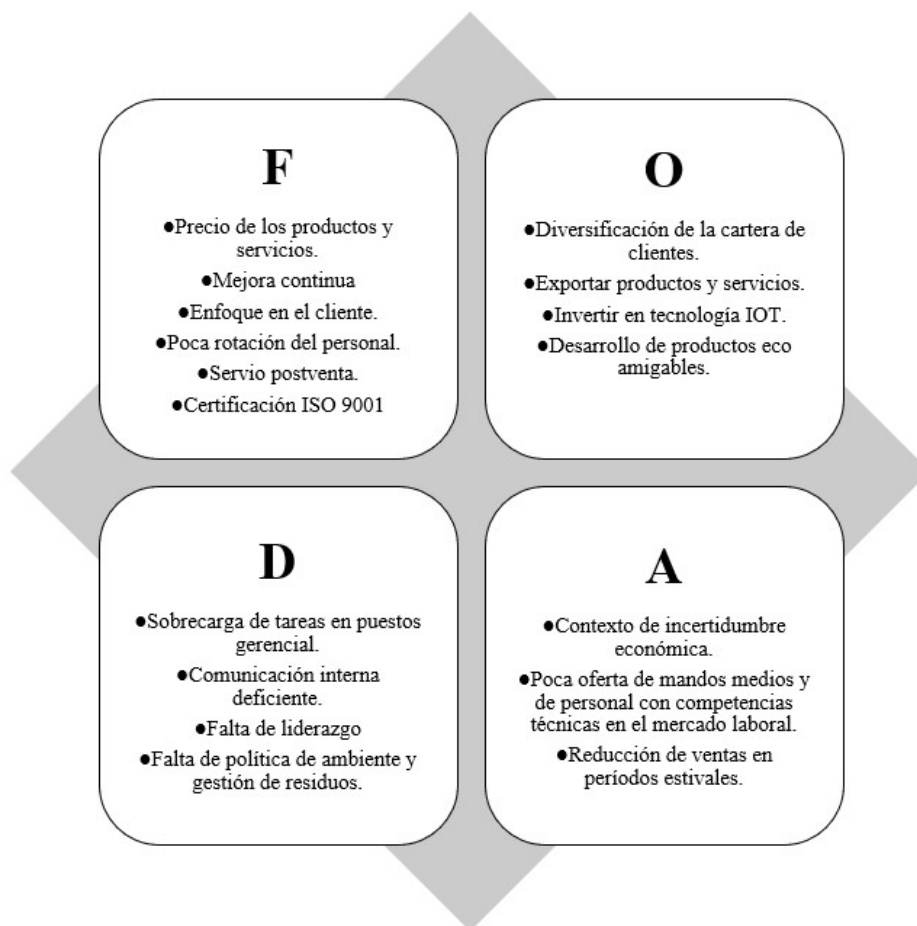
3. Nuevos competidores: la estrategia de MAN-SER ha sido desde siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. No es una empresa autopartista, como la mayoría de las metalúrgicas. Esto se traduce en la existencia de muy poca competencia a nivel nacional.

4. Productos sustitutos: la metalúrgica es una actividad en donde prácticamente no se generan sustitutos.

5. Rivalidad de competidores: MAN-SER S.R.L compite el mercado tratando de diferenciarse en la calidad y en el precio de sus productos y servicios. Otro aspecto que los diferencia es su servicio postventa.

Para la comprensión del estado actual de la organización, se presenta un análisis *FODA*, donde se enumeran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa:

Figura N° 3



Fuente: Elaboración propia.

MAN-SER cuenta con *fortalezas* que le permiten seguir creciendo como empresa. En primer lugar, se puede mencionar al precio de los productos comercializados, se puede decir que, en general, es más bajo que el de 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. La empresa está enfocada en la mejora continua de sus procesos, es por esto que utiliza uno de los sistemas más conocidos en lo que se refiere a esta clase de práctica. La metodología de aplicación es conocida como el ciclo DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar), por sus siglas en inglés. En cuanto al enfoque del cliente, la compañía tiene por objetivo comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes. Al hablar de satisfacción del cliente, se hace alusión a la percepción que este tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Los clientes de este sector son generalmente grandes empresas, por lo que es indispensable cumplir con los plazos de entrega acordados, ya que necesitan las maquinarias para sus propios procesos productivos. Otra de las claves de éxito es que cuentan con un servicio posventa que les garantiza a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas. Este consiste en la instalación de las máquinas en la planta del cliente, atención de reclamos y soporte técnico en caso de fallas de la maquinaria o capacitaciones brindadas al personal del comprador que las operará. Por último, una de las fortalezas más importantes con las que cuenta la empresa es aplicar las políticas de calidad con normas ISO 9001, ya que dichas normas ordenan a la organización en todas las áreas o departamentos y le generan procesos más seguros y eficientes.

En lo que respecta a las *debilidades*, la empresa no cuenta con planes estratégicos para la comunicación interna. Los mandos medios carecen de competencias relacionadas a la gestión de personal, lo cual obstaculiza el flujo de información en la empresa, afectado a todas las áreas de la misma. Necesita de personal que cumpla un rol de líder coach, el cual tiene la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarlos en un siguiente nivel de competencia profesional. Otra debilidad que tiene la compañía es que no se cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo.

Una de las principales *oportunidades* que tiene la empresa es de exportar sus productos, primero entrando al MERCOSUR y luego extenderse a otras regiones. La compañía puede diversificar aún más su cartera de clientes. Si bien trabaja para la industria automotriz, energética, aeronáutica, puede extender sus productos a la industria de

construcción. Otras de sus metas es incorporar la tecnología IoT y desarrollar productos eco amigables.

Una de las *amenazas* a las que se enfrenta la empresa es a la inestabilidad e incertidumbre que atraviesa el sector metalúrgico. El mismo se ve aún más afectado en épocas estivales, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción. Otra de las amenazas se encuentra en el mercado laboral, ya que se les hace difícil encontrar personal técnico con habilidades blandas para la ocupación de mandos medios.

Analizando el caso desde el punto de vista profesional, se puede determinar cómo la empresa MAN-SER S.R.L gestiona la comunicación interna y el liderazgo coach. En el nivel gerencial, se utiliza como medio de comunicación las reuniones, en donde se plantean asuntos de interés para todo el personal. En cuanto a la comunicación ascendente, las necesidades de los empleados de la organización, así como sugerencias, nuevas ideas y demás aportes son enviados a la dirección a través de un buzón de sugerencias. No existe contacto directo de los empleados con los directivos. Por otro lado, la comunicación descendente es realizada solamente a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma. Además de esto, verbalmente se transmiten los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados.

En lo que respecta a mandos medios, si bien el reclutamiento se realiza a través de una consultora, se les hace muy difícil encontrar personal que además de tener los conocimientos técnicos necesarios, tenga habilidades de liderazgo. Esto también influye en la comunicación interna de la empresa, ya que es fundamental que los mandos medios sepan manejar de manera fluida la información. Además, es necesario contar con personas idóneas y de confianza para la delegación de tareas. En la empresa existe una sobrecarga de actividades en los puestos de mayor jerarquía. Es posible inferir que una mejor comunicación dentro de la compañía generará mayor confianza entre los colaboradores y la delegación de tareas comienza a ser lo cotidiano entre las relaciones interpersonales.

Es clave mencionar también que, desde el área de Recursos Humanos de la empresa, no se están detectando las necesidades de capacitación, ya que actualmente, son las mismas personas de producción las que deben informarlas. Además, existe evidencia de que la implementación de capacitaciones no garantiza que las mismas sean eficaces, ya que existen áreas del proceso productivo donde siguen los inconvenientes al producirse “cuellos de botella” generando disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos.

Luego de este análisis, se considera que es pertinente implementar un plan de comunicaciones internas y formación en liderazgo coach para mandos medios y gerentes de la compañía. Dicha implementación tiene como fin eliminar las dificultades que se encuentran en las distintas áreas para cumplir con las metas propuestas por la empresa.

Marco Teórico

La comunicación interna y el liderazgo coach son los conceptos centrales de este reporte de caso. Dichos temas serán abordados a fin de entender la problemática e implementar soluciones para que la empresa bajo estudio pueda lograr el cumplimiento de sus metas. Reconocidos autores avalan esta postura desde sus teorías, por la cual a continuación se analizan algunas de ellas.

Comunicación interna en la actualidad

La autora Vilanova (2015) sostiene que actualmente, una de las grandes tendencias en la comunicación interna es la participación. El modelo tradicional era paternalista. El cerebro de la empresa se ubicaba en sus gestores y el músculo lo ponían los empleados. Estamos ante una nueva era. La del *micropoder*, donde la clave está en que todos sean corresponsables. No puede haber una única voz desde la dirección de la compañía. Es necesario involucrar a todos. Los presidentes de grandes empresas ya no son lo que eran. Los poderosos son menos poderosos. Ningún presidente, puede hoy salvar a su empresa en solitario. Para lograrlo, solo hay un hilo conductor: la comunicación. Y es que el éxito de una empresa requiere hoy la fuerza de todo su equipo. La misma fuerza que va a posibilitar que esa empresa sobreviva. La comunicación interna pasa a ser vital. Hoy la comunicación permite involucrar a los equipos en los grandes retos de las empresas. Las organizaciones dormidas deben despertar y hacer que se desaprendan comportamientos que hoy llevan a las empresas a la ruina. Los desafíos son tan importantes que se debe asumir que la única manera de afrontarlos es convirtiendo a todas y cada una de las personas de la compañía en responsables de éxitos y fracasos.

Comunicación digital

Siguiendo la misma línea de la autora antes mencionada, podemos determinar que la comunicación interna de las empresas se expande a horarios y formatos antes impensados. Hoy Internet ha roto muchas barreras. Ha flexibilizado el trabajo y ha interconectado esferas antes mucho más diferenciadas. Podemos pensar en una comunicación interna más accesible a cualquier hora. Si consideramos no solo en la computadora portátil, sino también el *smartphone* –más lúdico, más versátil–, lo veremos de un modo todavía más claro. Es

necesario crear una comunicación más fresca, más emocional, más cercana, más divertida, más lúdica, que recuerde al ocio, que aprenda de las redes y de los sitios a los que nos conectamos porque queremos. Es innegable que las redes sociales han trastocado por completo nuestra manera de comunicarnos dentro y fuera del trabajo. La comunicación interna eficaz necesita el mundo online. La Red no es solo para los cuellos blancos.

Comunicación interna y la necesidad de un nuevo liderazgo

La comunicación interna hoy se convierte en una prioridad para los líderes. Para ser eficaz necesita nuevos estilos de liderazgo y una gran coherencia. Para las empresas en la actualidad la comunicación es la gran herramienta de gestión. El entorno actual exige líderes distintos. Los nuevos abanderados del cambio se arremangan ante los desafíos para conseguir cómplices y no súbditos. Y es que se necesita directivos y líderes que estén dispuestos a comunicar. Y comunicar es darlo todo. Antes era factible movilizar desde la autoridad. Hoy esa estrategia no funciona. Los grandes directivos deben involucrarse personalmente en los proyectos y colocarse al frente de las nuevas iniciativas. Pero deben hacerlo desde una altura nueva. Ya no son mirados desde el suelo mientras ellos, subidos al púlpito, parecen gigantes. Los líderes, hoy, se han bajado de su pedestal. En los líderes se valora más que nunca la capacidad de comunicación interpersonal, el carisma y la fuerza a la hora de generar empatías.

Liderazgo coach

El autor Anzorena (2019), sostiene que conducir desde el liderazgo implica generar las condiciones que posibiliten el desarrollo de nuevos líderes. Liderar supone ayudar a que otras personas expandan su potencial y mejoren su desempeño a los efectos de lograr resultados individuales y colectivos de la compañía. En tal sentido, el líder coach es quien desempeña la acción del liderazgo desde el compromiso con el desarrollo de otros líderes. La esencia del liderazgo no está en la influencia sino en el servicio. Líder no es quien tiene más seguidores, sino quien se compromete en desarrollar otros líderes. Este es uno de los aspectos centrales que define el concepto de líder-coach.

El rol del coach está focalizado en “ayudar a aprender”, que es un proceso diferente que enseñar. El objetivo del coaching es facilitar el desarrollo de las potencialidades de

las personas, ayudando a superar las trabas y resistencias que limitan su accionar a los efectos de alcanzar los objetivos propuestos.

Cuando se conduce desde el modelo de “mando-control” el foco está puesto en indicar la actividad que debe desempeñar el personal y luego controlar su acatamiento. El poder está centralizado y se ejerce de manera unilateral. En este tipo de conducción del trabajo, en el mejor de los casos las personas realizan un correcto desempeño de la tarea asignada, pero difícilmente se comprometen con el logro de los objetivos colectivos. Solo se logra que las personas se comporten con compromiso y responsabilidad cuando todos tienen claro cuáles son las metas a lograr y cuáles las tareas a realizar, y a su vez, tienen conciencia respecto de qué manera su trabajo contribuye a los resultados finales. Al encontrarle un sentido al trabajo realizado, las personas se podrán sentir parte de un colectivo laboral y estarán motivados para aportar su saber y su capacidad a los efectos de agregarle valor a la tarea asignada.

Quien conduce desde el liderazgo debe incorporar las competencias de un coach para poder acompañar el desarrollo de la gente a su cargo. Tales competencias son: Visión personal; Fortaleza emocional; Capacidad de aprendizaje y cambio; Competencias Conversacionales y Efectividad interpersonal.

La acción de brindar *feedback* está relacionada con la responsabilidad del líder- coach de desarrollar a la gente con la que trabaja y facilitar los procesos de aprendizaje y cambio. Entendemos por *feedback* la retroalimentación que le brinda quien lidera a los miembros de su equipo acerca de su desempeño.

Las teorías mencionadas coinciden en la importancia que tienen, tanto la comunicación interna como el liderazgo coach, en el logro de objetivos. Ninguna meta es alcanzable sin el vínculo que establece la comunicación entre el personal de todas las áreas y niveles de una empresa. Y esto no sería posible sin la presencia de líderes capaces de manejar correctamente la información dentro de la compañía que facilite el correcto desempeño de los trabajadores y potencie sus habilidades. La comunicación interna gestionada por un líder con las competencias adecuadas resulta clave para superar los desafíos que toda organización afronta.

Diagnóstico

A partir del análisis realizado mediante las herramientas de diagnóstico, es posible inferir que la problemática que presenta la empresa MAN-SER S.R.L., es a causa de la carencia de una fluida comunicación interna. Dicha problemática también se da a consecuencia del tipo de liderazgo que existe en la organización. Existe una excesiva carga de tareas en los niveles más altos, debido a la falta de delegación de responsabilidades.

La falta de un plan de comunicación interna y la centralización de toma de decisiones, traen aparejados problemas de producción, demoras concretas y sustanciales entre los sectores en los que están definidos los procesos productivos, lo cual a su vez provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos y se demoren los plazos de entrega.

Es necesaria la participación de todo el personal para que la empresa pueda lograr las metas propuestas. El involucramiento de los colaboradores es necesario para llegar al éxito, pero esto solo se logrará si cada uno de ellos comprende que su tarea a realizar tiene un propósito y que la misma repercute en los objetivos finales de la compañía. La herramienta de gestión necesaria para lograr que esto suceda es la comunicación, la cual debe ser capaz que desarrollar relaciones de confianza entre los empleados, rompiendo las barreras. La comunicación debe ser fluida entre todos los miembros de la compañía, sin importar las jerarquías. El trabajador debe sentirse cómodo al expresar sus problemas o sugerencias a los directivos de la empresa. Cabe destacar que es menester que la comunicación sea gestionada por personas con competencias adecuadas, capaces de sacar adelante a un equipo, a potenciar sus habilidades y mejorar su desempeño.

Conclusión diagnóstica

Por lo antes expuesto, se concluye que la empresa bajo estudio necesita modificar su comunicación interna a través de una planificación estratégica a fin de mejorar el flujo de información y desarrollar relaciones de confianza. Además, la capacitación en liderazgo coach para niveles medios y superiores, se hace necesaria ya que dado el sector al que la compañía pertenece (metalurgia) y a la formación técnica requerida, éstos carecen de competencias para la gestión del talento humano y de las relaciones interpersonales. La motivación y el involucramiento en las actividades asignadas, deviene en un aumento de

calidad, coordinación y cooperación entre los colaboradores aumentando así su eficiencia en sus distintas actividades. Al ser más eficientes, la productividad es afectada de forma positiva y esto se ve reflejado en el costo de fabricación de productos. Por lo tanto, se considera que con la implementación del plan estratégico se logrará una reducción del 0.5% en el costo de fabricación de sus productos.

Plan de implementación

A continuación, se desarrolla un plan de implementación con las acciones necesarias para contribuir al desarrollo de una comunicación interna sólida a través de un correcto liderazgo. Además, se menciona los recursos necesarios, tiempos y responsables de la implementación.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un plan de comunicación interna para que la empresa MANSER-S.R.L. a través de diferentes herramientas comunicacionales y del desarrollo de liderazgo coach, pueda fortalecer la integración, participación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores a fin de reducir los costos de fabricación mediante el aumento de la productividad.

Objetivos específicos

- Capacitar en comunicación interna al gerente y a los responsables de las áreas centrales de la empresa, mediante curso online, con el fin de desarrollar actitudes, capacidades y habilidades que posibiliten el correcto desarrollo de este tipo de comunicación.
- Implementar el uso de herramientas digitales tales como correo electrónico y celular corporativo con el propósito de promover la participación activa de los colaboradores.
- Implementar los encuentros personales entre los miembros de las distintas áreas para fortalecer la fluidez de la información y la generación de *feedback*.
- Desarrollar material audiovisual para la comunicación de misión, visión, valores, trayectorias y vivencias de la empresa a fin de compartir las políticas organizacionales y fomentar la participación e involucramiento del personal.

- Capacitar en liderazgo coach y gestión de equipo al gerente y a los responsables de las áreas centrales de la empresa a través de curso online para lograr el aprendizaje sobre temas referentes al proceso de creación y organización de los equipos de trabajo y su eficacia.

Alcance

Alcance geográfico

El plan se desarrolla en la empresa MAN-SER S.R.L. que se encuentra ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba.

Alcance temporal

El siguiente plan de implementación está previsto para ser desarrollado en el plazo de 9 meses. Comenzando en el mes de agosto del 2020 y finalizando en abril del 2021.

Acciones para el desarrollo del plan de comunicación interna

Capacitación en comunicación interna

Como primera acción y con el fin de desarrollar actitudes, capacidades y habilidades que posibiliten el correcto desarrollo y manejo de la comunicación interna en la compañía, el Gerente y los responsables de las áreas de Administración, Recursos Humanos, Calidad, Mantenimiento y Producción, deberán ser capacitados sobre el tema en cuestión. A través de este curso, se busca conocer las características específicas de este tipo de comunicación y su rol en los procesos organizacionales ya que la misma es una disciplina vital para toda organización laboral. La totalidad del cursado se realiza de manera virtual a través de la plataforma de *Capacitarte.org*, sitio creado por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, docentes y graduados de la Universidad de Buenos Aires. Se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, tablets y celulares. El tiempo promedio de duración del curso es de 15hs., las cuales podrán ser distribuidas en 2 horas semanales. El curso no deberá tener una duración superior a 2 meses. La capacitación se cursará dentro del horario laboral. El responsable de gestión de esta herramienta será el especialista en Recursos

Humanos de la compañía. El responsable de Administración estará a cargo de la verificación de los costos. (Ver Anexo 1- Contenidos Curso Comunicación Interna).

Acciones	Recursos	Costo
Capacitación en Comunicación Interna	Insumos de librería	•Curso: \$20280 •Librería: \$500

Figura N° 4 – Fuente: Elaboración propia.

Correo electrónico corporativo

Cada colaborador que trabaje con computadora, deberá tener su propia cuenta de correo electrónico para poder interactuar y estar en conocimiento de las últimas novedades de la empresa. Además, tendrán una herramienta para dejar asentadas todas las cuestiones laborales para que las mismas no queden solo en lo verbal. A través del sitio *GSuite* se puede obtener direcciones de correos electrónicos con el dominio de la empresa. No solo se tiene acceso a correos, sino que también se puede utilizar calendarios, videoconferencias y almacenamiento de archivos en la nube. El responsable de gestión de esta herramienta será el especialista en Recursos Humanos de la compañía, quien además deberá realizar una capacitación sobre el correcto uso de la misma. El tiempo de implementación de esta actividad será de 2 meses. (Ver Anexo 2- Información para correo electrónico corporativo).

Acciones	Recursos	Costo
Correo electrónico corporativo	Computadora con acceso a internet	\$5395,2 mensual

Figura N° 5 – Fuente: Elaboración propia.

Celular corporativo

Para complementar la herramienta antes mencionada, se hará entrega de un celular corporativo al Gerente y a los responsables de las áreas de Recursos Humanos, Calidad, Producción, Mantenimiento, Diseño, Compras, Administración y Ventas. Desde el mismo podrán tener acceso al correo electrónico y demás herramientas sin importar el lugar donde se encuentren y fuera del horario laboral. De esta manera, el celular se transforma en otra herramienta laboral. El responsable de gestión de esta herramienta será el especialista

en Recursos Humanos de la compañía, quien además realizará una capacitación sobre el correcto uso de esta. El responsable de Administración estará a cargo de la verificación de los costos. El tiempo de implementación de esta actividad será de 3 meses.

Acciones	Recursos	Costo
Celular corporativo	Celulares corporativos	<ul style="list-style-type: none"> •Equipos: \$71992 •Plan mensual: \$6000

Figura N° 6 – Fuente: Elaboración propia.

Reuniones institucionales

Otra de las acciones propuestas son las reuniones de personal. Se deben realizar 3 diferentes tipos de reuniones. Las mismas serán: Encuentros Comunicacionales, Reuniones de Áreas Centrales y Reuniones del Sector Producción.

En los Encuentros Comunicacionales participarán el Gerente y los operarios de producción. También estará presente el responsable del área de Recursos Humanos, quien será el coordinador de la misma. El fin de dicha reunión es que los operarios puedan tener contacto con la autoridad máxima de la empresa, sin intermediarios. El gerente podrá tener información directa de lo que piensa, siente y desea expresar el personal. Las reuniones se realizarán de manera trimestral. Al finalizar el año, todas las personas involucradas deben haber participado. En caso de ser necesario, se registraran las necesidades o solicitudes presentadas cuyo cumplimiento se verificará en los encuentros siguientes. La extensión de la reunión será de un máximo de 2 horas. Para el caso de los operarios, las reuniones se harán fuera del horario de trabajo a fin de no comprometer el programa de producción.

En cuanto a las reuniones de Áreas Centrales, con una frecuencia de 1 vez por mes, los responsables de las áreas de Recursos Humanos, Calidad, Producción, Mantenimiento, Diseño, Compras y Ventas se reunirán con el Gerente para la revisión del cumplimiento de los indicadores correspondiente a cada sector. A su vez el gerente bajará sus lineamientos y en conjunto deberán buscar las soluciones en caso de haber algún desvío en los objetivos propuestos. La reunión tendrá una duración de 2 horas y se realizará dentro del horario laboral.

Por último, bimestralmente el responsable de Producción se reunirá con los operarios de los distintos sectores productivos (mecanizado, chapa, pintura, soldadura, armado y plegado) para informar la evolución de los indicadores correspondientes. También en dicha reunión el personal podrá informar sobre alguna necesidad en el sector, un desvío en el proceso, la necesidad de capacitación, etc. La reunión tendrá una duración de 1 hora. Para el caso de los operarios, se harán fuera del horario de trabajo a fin de no comprometer el programa de producción.

Cada responsable de la coordinación de las reuniones será el encargado de la definición de los temas a tratar en las mismas. El responsable de Recurso Humanos se reunirá con cada coordinador para definir el cronograma. El tiempo de implementación de esta actividad será de 2 meses.

Acciones	Recursos	Costo
Encuentros comunicacionales	Sala - Insumos de librería - Refrigerio	<ul style="list-style-type: none"> •Horas extras personal produccion: \$12092 anual •Librería: \$200 trimestral •Refrigerio: \$500 trimestral
Reuniones de áreas centrales	Sala - Insumos de librería - Refrigerio	<ul style="list-style-type: none"> •Librería: 200 mensual •Refrigerio: \$300 mensual
Reuniones del sector Producción	Sala - Insumos de librería - Refrigerio	<ul style="list-style-type: none"> •Horas extras personal produccion: \$6046 bimestral •Librería: \$200 bimestral •Refrigerio: \$300 bimestral

Figura N° 7 – Fuente: Elaboración propia.

Videos institucionales

Según la autora Vilanova (2015) “Ninguna información es tan eficaz como la que vemos y oímos”. Es por ello que se propone que la compañía realice y reproduzca videos institucionales en algún sector donde todo el personal tenga acceso, como por ejemplo, el comedor. En dichos videos se debe informar la misión, visión, políticas y valores de la empresa. Además, los empleados con más antigüedad podrían contar su trayectoria dentro de la organización. Sería una forma de motivar a los nuevos ingresantes y que los empleados

más antiguos se sientan valorados por la compañía y comprendan su importancia dentro de la misma. Cada vez es más importante invitar a participar, involucrar, escuchar. Existen varias empresas en la ciudad de Córdoba que realizan este tipo de servicio. Los videos institucionales se harán a través de este servicio, y los reportajes se podrán registrar con celulares. El responsable de la gestión será el especialista en Recursos Humanos y el responsable de Administración estará a cargo de la verificación de los costos. El gerente será la cara visible de los videos. El tiempo de implementación de esta actividad será de 4 meses. (Ver Anexo 3 – Empresas de servicios audiovisuales).

Acciones	Recursos	Costo
Videos institucionales	Smart TV	•Producción de videos: \$132000 •Smart TV: \$20000

Figura N° 8 – Fuente: Elaboración propia.

Acciones para el desarrollo de liderazgo coach

A fin de aprender sobre temas referentes al proceso de creación y organización de los equipos de trabajo, el clima laboral y la eficacia de los equipos, el Gerente y los responsables de las áreas de Administración, Recursos Humanos, Calidad, Mantenimiento y Producción, deberán realizar un curso sobre *Coaching y Gestión de Equipos*. El mismo se realizará de forma virtual a través del Campus de la fundación *Fude by Educativo*, una entidad creada para brindar cursos a distancia que fue creada en noviembre de 2011 y fue autorizada por la Inspección General de Personas Jurídicas de la Provincia de Santa Fe el 29 de Junio de 2012 según Resolución 0531. El curso tendrá una duración de 3 meses y se cursará dentro del horario laboral. El responsable de gestión de esta herramienta será el especialista en Recursos Humanos, mientras que el responsable de Administración estará a cargo de la verificación de los costos. (Ver Anexo 4- Contenidos Coaching y Gestión de Equipos).

Acciones	Recursos	Costo
Capacitación en Coaching y Gestión de Equipos	Insumos de librería	•Curso: \$63936 •Librería: \$500

Figura N° 9 – Fuente: Elaboración propia.

Marco de tiempo para la implementación

Gantt									
Acciones	AGO 2020	SEP 2020	OCT 2020	NOV 2020	DIC 2020	ENE 2021	FEB 2021	MAR 2021	ABR 2021
1. Capacitación en Comunicación Interna.									
2. Creación e implementación de correo electrónico corporativo.									
3. Adquisición y entrega de celular corporativo.									
4. Planificación de Encuentros Comunicacionales.									
5. Creación y reproducción de videos institucionales.									
6. Capacitación en Coaching y Gestión de Equipos.									

Evaluación del impacto de la implementación

A continuación se detallan los costos anuales de cada una de las acciones el plan de implementación.

Acciones	Costo anual
Capacitación en Comunicación Interna	\$ 20.780
Correo electrónico corporativo	\$ 64.742
Celular corporativo	\$ 143.992
Encuentros comunicacionales	\$ 14.892
Reuniones de áreas centrales	\$ 6.000
Reuniones del sector producción	\$ 39.273
Videos cooperativos	\$ 152.000
Capacitación en Coaching y Gestión de Equipos	\$ 64.436
Honorarios consultora externa de RR. HH.	\$ 40.000
Total	\$ 546.115

Figura N° 10 – Fuente: Elaboración propia.

Resulta fundamental cuantificar el beneficio económico que implicará este plan para la compañía. Para ello se utiliza la herramienta conocida como ROI (Return On Investment), la cual tiene por finalidad medir la rentabilidad de una estrategia que se haya realizado durante un plazo de tiempo determinado.

El objetivo de la implementación reducir los costos de fabricación mediante el aumento de la productividad. El último estado de resultado de la empresa detalla que el Costo de Venta Anual de los productos fabricados fue de \$146.596.294. A esto se le suma la inflación del año 2019 y la acumulada del corriente año. Con el plan de implementación se busca reducir el costo mencionado en un 0,5%. (Ver Anexo 5 – Estado de Resultado empresa MAN-SER S.R.L).

Monto al cierre del año 2018	\$146.596.294,11
Inflación año 2019	53,8%
Inflación año 2020	11,1%
Monto actualizado 2020	\$241.737.288,99
Utilidad a recuperar	\$1.208.686.44

Figura N° 11 – Fuente: Elaboración propia.

Formula de ROI

$$\frac{\text{Utilidad a Recuperar} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\frac{\$1.208.686,44 - \$546.115}{\$546.115} \times 100 = \mathbf{121,3\%}$$

El porcentaje obtenido nos permite conocer que el beneficio que percibe la empresa con respecto a la inversión realizada asciende a un 121,3%, esto significa que el proyecto es rentable.

Conclusión

A lo largo de este reporte de caso, se presenta a MAN-SER S.R.L., una empresa familiar que está inserta en la actividad metalúrgica. La misma tiene falencias comunicacionales y un estilo de liderazgo unidireccional lo cual impacta de manera negativa en la delegación de tareas, toma de decisiones, fluidez de información y en el desarrollo de relaciones interpersonales.

En la actualidad la comunicación interna es considerada como una herramienta de vital importancia para la gestión de recursos humanos. Es por esto que el entorno actual exige líderes distintos, que estén dispuestos a comunicar y a facilitar el desarrollo de las potencialidades de las personas a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Para tratar la problemática en la gestión de la comunicación interna y en el desenvolvimiento de los mandos medios y superiores, se confeccionó un plan de implementación enfocado en el desarrollo de habilidades comunicacionales y de liderazgo coach. Con las acciones planteadas, se buscó promover la motivación en todo el personal y su involucramiento en las actividades asignadas. Al ser más eficientes, la productividad es afectada de forma positiva y esto se ve reflejado en el costo de fabricación de productos.

Finalmente se concluye que, a través de este plan estratégico de comunicación interna y el desarrollo de liderazgo coach, la empresa MAN-SER S.R.L., podrá lograr el cumplimiento de las metas propuestas a través de la integración, participación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa bajo estudio, la creación de un área de Recursos Humanos sólida, con personal con el conocimiento profesional necesario para que, además de llevar adelante las actividades actuales, sea capaz de realizar la selección de personal requerido por la empresa y las liquidaciones de sueldos de toda la plantilla. En la actualidad estas tareas son realizadas por personal externo.

Además se sugiere la elaboración de un sistema de gestión de evaluación de desempeño, donde cada empleado tenga el *feedback* necesario para el desarrollo de sus actividades y para el conocimiento de su desenvolvimiento dentro de la compañía.

Con respecto a la formación de los colaboradores, es recomendable la creación de un sistema de detección de necesidades reales de capacitación que no dependa de las sugerencias del personal, proceso que actualmente se da en la empresa.

Por último, se recomienda el desarrollo de procedimientos para la documentación de los conocimientos de los empleados de todos los sectores a fin de resguardar el *know how* de la compañía.

Referencias

Anzorena O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.

Dahan J. (2019). “*Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi*” (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

Fabrissín M. (2016) “*Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba*” (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

Soto C. (2013). *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares*. (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

Vilanova N. (2015). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona, España. Plataforma Editorial.

<https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

<http://www.adimra.org.ar/noticias/3274>

<http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/index.asp>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

<https://siglo21.instructure.com/courses/7647/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7>

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-comunicacion-interna-a-distancia>

<https://gsuite.google.com/>

<https://estudiomaga.com.ar/>

<http://posicionamientoenweb.com/>

<https://www.feedmotion.com.ar/>

<https://www.educativo.net/cursos-a-distancia/gestion-y-liderazgo/curso-coaching-gestion-equipos.html>

<https://www.uom.org.ar/site/convenios-y-salarios/>

Anexo 1 - Contenidos Curso Comunicación Interna

Comunicación interna	
Módulo	Contenidos
Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> •Principios básicos para la gestión de la comunicación. •Significado de la Comunicación Interna. •La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes. •El rol y las funciones del área de Comunicación Interna. •Los objetivos de la Comunicación Interna. •Tipos de Comunicación Interna. •Públicos de la Comunicación Interna. •Niveles de participación en Comunicación Interna. •El rumor. •La importancia de la escucha.
Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> •Cultura Organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos. •Cultura e Identidad. Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura. •Clasificación de la cultura organizacional.Cultura y personalidad. •Claves para la gestión del cambio organizacional. •La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión. •Cultura y ética en la organización. •Comportamiento ético en el trabajo.
Módulo III. Planificación de la Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> •Etapas de la planificación. •El diagnóstico en comunicación interna. •Las técnicas de recolección de datos. •El plan de comunicación interna. •La planificación 360 grados. •Enfoques de planificación. •Etapas de la planificación •Los Objetivos. •Las Estrategias. •La Programación. •Calendario y presupuesto. •Ejecución. •Evaluación: Metodologías y técnicas de medición. •Auditoría.
Módulo IV. Canales de Comunicación interna – 2.0	<ul style="list-style-type: none"> •Medios y acciones. •Mensajes clave. •Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales. •House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs. •Red de facilitadores. •Comunicación 2.0. •Acceso y disponibilidad. •Igualdad. •Usabilidad. •Participación. •Lurcking. •Participación y confianza. •Interacción - Colaboración. •Prosumidores - Influenciadores. •Engagement

Anexo 2 – Información para correo electrónico corporativo.

G Suite by Google Cloud


[COMUNICARSE CON VENTAS](#) [COMIENZE AHORA](#)

Características ▾ Soluciones ▾ Precios Seguridad Recursos ▾ Asistencia [Consola del administrador](#)


Estamos aquí para ayudarlo en estos tiempos difíciles. Consulte nuestras sugerencias para trabajar desde casa con G Suite, incluidas las videoconferencias. [MAS INFORMACION](#) →

Obtenga Gmail, Documentos, Drive y Calendario para su empresa

Todo lo que necesita para optimizar su trabajo, en un solo paquete que funciona a la perfección desde su computadora, teléfono o tablet.



[COMIENZE AHORA](#)



Anexo 3 - Empresas de servicios audiovisuales



INICIO ▾ ARTE/ESPECTÁCULO ▾ FERIA VIRTUAL ▾ PRODUCTOS ▾ PROFESIONALES ▾ SALUD/BIENESTAR ▾ SERVICIOS ▾

Impactos: 288

Caleidoscopio Realizaciones – Cooperativa Audiovisual



Videos para Empresas en Córdoba

Somos una **productora audiovisual** formada por **profesionales del cine**, la **fotografía** y la **comunicación social**.



Nuestra principal meta es pues realizar **proyectos** comprometidos con personas y organizaciones que promuevan **valores sociales**. Utilizamos además **estrategias comunicativas** con **creatividad**, estética y calidad para contar **historias** que generen empatía y emociones.

Muestra de producciones

Productora Audiovisual y Fotografía en Córdoba


TODO VIDEOS FOTOS



COTIZADOR REEL  TEAM CONTACTO 

Videos para todo

Creamos videos animados para que las marcas cumplan sus objetivos de marketing, ventas y comunicación interna.



[Cotiza online tu video!](#)

Anexo 4 - Contenidos Curso Coaching y Gestión de Equipos

Coaching y Gestión de Equipos	
Módulo	Contenidos
Módulo 1: Coaching	<ul style="list-style-type: none"> •¿Qué es el Coaching?. •Orígenes del Coaching. •El proceso de Coaching. •Tipos de Coaching. •Coaching Empresarial: La empresa tradicional y la empresa actual.
Módulo 2: Habilidades conversacionales	<ul style="list-style-type: none"> •La escucha como parte fundamental de la conversación. •El líder escucha para desarrollar protagonistas. •La responsabilidad como habilidad para dar respuestas. •La palabra como generadora de resultados. •Habilidades para una conversación y negociación efectiva. •Conversaciones efectivas. •Tipos de conversaciones.
Módulo 3: El líder – coach	<ul style="list-style-type: none"> •Conducta asertiva en el líder. •Naturaleza emocional del líder. •Emociones y estados de ánimo que favorezcan el liderazgo. ¿Qué lo hace diferente al líder-coach? •Liderazgo: del “mando y control” a la “Autonomía Responsable”. •La pirámide
Módulo 4: La organización y los equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> •Definición de organización. •Propiedades de la organización. •Tipos de organización. •Cultura organizacional. •Tipos de cultura organizacional. •Coaching en las Organizaciones. •Definición de equipos de trabajo. •Características de los equipos de trabajo. •Formación de equipos de trabajo. •Fases del trabajo en equipo. •Funciones de los equipos de trabajo.
Módulo 5: Creación de Equipos de Trabajo: Estructura de los equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> •Requisitos para establecer equipos de trabajo exitosos. •Roles dentro del equipo de trabajo. •Ventajas y desventajas del trabajo en equipo. •Características de un buen miembro del equipo. •Cómo ser un buen miembro del equipo.
Módulo 6: Gestión de Equipos de Trabajo: Gestión de equipos	<ul style="list-style-type: none"> •Funciones del facilitador. •Coordinación de equipos de trabajo. •Gestión de las relaciones interpersonales. •Gestión de la realimentación eficaz.
Módulo 7: El clima laboral como evaluación de la eficacia de los equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> •Clima laboral. •Dimensiones del clima laboral. •Tipos de clima laboral. •Solución de conflictos. •Evaluación del clima laboral como elemento de la gestión de equipos de trabajo.

Anexo 5 – Estado de Resultado empresa MAN-SER S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS		al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
	Anexo			
Ventas Netas				
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		328.857.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.065.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		79.792.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		13.118.036,11	10.501.650,21	11.992.319,85