



Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

Plan de Comunicación Interna y Capacitación de Líderes Coach

MAN-SER S.R.L

Viñuela Maria Victoria

DNI: 28193398

Legajo: VRHU16485

2020

Agradecimientos

A mis padres Mirta y Fernando que me han enseñado a luchar, a no darme nunca por vencida, son mis dos grandes pilares que me acompañan en todas las circunstancias de la vida.

A mi compañero de vida Mariano por su incondicional apoyo en cada momento dándome aliento y fortaleciéndome cuando más lo necesitaba.

A mis 3 hijos Thomas, Thiago y Thiziano que son la razón de mi vida, comprendiendo los momentos que mamá tenía que estudiar brindándome todo su amor.

A mis hermanas Maria de los Angeles y Maria Eva por estar siempre en cada momento.

A todos ustedes, mi familia que tanto amo, agradezco que estén a mi lado acompañándome y disfrutando con felicidad todos mis logros.

Maria Victoria Viñuela

Resumen

MAN-SER S.R.L es una empresa familiar del rubro metalúrgico situada en la provincia de Córdoba, es una organización que logró mantenerse en el mercado gracias a su trayectoria y buen servicio a los clientes. Las principales problemáticas que afectaban a la compañía estaban relacionadas con la deficiente comunicación interna ejercida de manera vertical y la falta de liderazgo coach en los mandos medios y superiores que carecían de competencias y habilidades soft. Para el presente reporte, se tuvieron en cuenta otras investigaciones aplicadas en similares situaciones y el aporte de autores relevantes sobre la comunicación interna y el liderazgo coach en las organizaciones. Se analizó a través de PESTEL, FODA y las cinco fuerzas de PORTER, las deficiencias y oportunidades con las que contaba la empresa con lo que se desarrolló un plan de mejora en la estructura de la comunicación interna de MAN-SER. La propuesta presentada planteó la incorporación de un soporte digital junto con acciones que permitan el flujo y retroalimentación de la información en todas las direcciones. Por otro lado, la capacitación de gerentes en liderazgo coach encaminando una transformación positiva en las relaciones interpersonales en toda la organización. Finalmente, se concluyó que, con la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la propuesta se logrará mejorar la productividad, la motivación y crear equipos de trabajo de alto rendimiento con el consecuente beneficio integral y económico para la organización.

Palabras claves

Comunicación Interna – Capacitación Liderazgo Coach – Herramientas digitales

Abstract

MAN-SER S.R.L is a family business in the metallurgical sector located in the province of Córdoba, it is an organization that managed to stay in the market thanks to its trajectory and good service to customers. The main problems that affected the company were related to the deficient internal communication exercised vertically and the lack of coach leadership from managers who lacked soft skills and competencies. For this report, other applied research in similar situations and the contribution of relevant authors on internal communication and coach leadership in organizations were taken into account. Through PESTEL, SWOT and the five PORTER forces, the deficiencies and opportunities that the company had were analyzed, thus developing an improvement plan in the structure of MAN-SER's internal communication. The proposed the incorporation of a digital support together with actions that allow the flow and feedback of information in all directions. Furthermore, the training of managers in leadership coach, transformed in a positive way the relationships in whole organization. Finally, it was concluded that, with the execution, monitoring and evaluation of the proposal, it will be possible to improve productivity, motivation and create high-performance work teams with the consequent comprehensive and economic benefit for the organization.

Keywords

Internal Communication - Leadership Coach Training - Digital tools

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación.....	4
Análisis Macro Contexto	5
Factor Político.....	5
Factor Económico	6
Factor Social	7
Factores Tecnológicos	7
Factores Ecológicos	8
Factores Legales.....	9
Análisis Micro Contexto.....	9
Análisis Interno de la Organización.....	10
Marco Teórico.....	14
Comunicación Interna.....	14
Comunicación Digital	14
Liderazgo coach.....	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Alcance	19
Alcance temporal	19
Alcance staff	19
Alcance geográfico	19
Limitaciones.....	20
Acciones para la implementación del Plan de Comunicación Interna.....	20
Acción: Instalación de Google Business Plus.....	20
Acción: Integración de la herramienta digital con otras acciones	21
Acción: Seguimiento de la implementación del Plan de Comunicación	23
Acción: Capacitación en materia de Líder Coach a directivos y mandos medios.....	24
Acción: Seguimiento de la capacitación en Líder Coach	24
Marco del tiempo para la implementación.....	25
Evaluación del impacto de la implementación	25
Conclusiones y Recomendaciones	27
Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.

Recomendaciones	27
Bibliografía	29
Anexos	
Encuesta online a utilizar en MAN-SER S.R.L.....	Anexo n° 1
Contenido del curso de Liderazgo y Coaching	Anexo n° 2

Introducción

El presente reporte tiene como objeto de estudio a la empresa MAN-SER S.R.L, la misma se categoriza como una Pyme familiar del sector Metalúrgico ubicada en la Ciudad de Córdoba.

Sus inicios se remontan a principio del año 95 cuando su fundador el Sr. Mansilla Luis es elegido para poder brindarle soporte a la firma, en la cual trabajaba, cumpliendo el rol de proveedor externo de algunos servicios, permitiéndole así iniciar su propia empresa.

En el año 1997 la incorporación de nuevas tecnologías alemanas le permite ampliar la cartera de productos y servicios, convirtiéndose en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales como AIT S.A y Volkswagen Argentina S.A., ganando licitaciones de grandes proyectos y compitiendo con empresas internacionales líderes.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla toman la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguran una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyectan desarrollar nuevas unidades de negocios. En 2014 logra la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization) 9001.

La empresa hoy cuenta con 30 empleados, distribuidos en tres niveles jerárquicos. La estructura organizacional está claramente definida.

Su visión, “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (www.man-ser.com.ar).

Su 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”. (www.man-ser.com.ar).

Sus pilares se fundamentan en la confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

Al realizarse un análisis de la organización se encuentra que la toma de decisiones se cierra en el círculo familiar sin intervención directa de un tercero ajeno a la misma que cuente con otro criterio profesional. Existen falencias sustanciales como lo es la delegación de tareas ya que tienen centralizado, principalmente en el gerente, varias áreas y decisiones, afectando

temas de mayor relevancia como lo son la organización de la producción, poder cumplir a tiempo con las entregas y optimizar la producción eliminando los cuellos de botella.

No disponen de recursos humanos calificados en cuestiones técnicas, además, existen puestos claves que deben ser cubiertos, para que la comunicación no esté centralizada solo en una figura y pueda fluir de manera efectiva en toda la estructura organizacional.

Se manifiesta la necesidad la capacitación a líderes debido a la ausencia de personal de gerencia media con competencias soft que complementen las habilidades hard. Esta problemática afecta de modo transversal e integral al conjunto de departamentos internos, como así también a los clientes externos. De esta forma la Gerencia tendrá la confianza para delegar de manera más efectiva tareas que le correspondan a cada área.

Se detecta que la comunicación interna es deficiente, si bien la empresa cuenta con instructivos y procedimientos de comunicación interna descendente/ascendente no existe una comunicación ascendente igualmente fluida y eficaz en cuanto a necesidades, propuestas o iniciativas, dado que se realiza meramente de modo verbal o través de un panel de comunicaciones o de un buzón de sugerencias, no teniendo una interacción, resolución o devolución inmediata, lo que dificulta la retroalimentación en tiempo y forma.

Las fuentes de estudio consultadas que avalan la importancia de la comunicación interna y la capacitación de líderes coach son las siguientes:

El estudio realizado por Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*. La investigación corresponde a un estudio empírico, cuantitativo y transversal realizado en la provincia de Santa Fe y Entre Ríos. Allí, los autores afirman que: "...Un líder transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora...". De esta manera se puede lograr que los integrantes de la organización desarrollen una visión estratégica y hagan participes a los mismos en objetivos específicos, mejorando la identidad corporativa. (Omar citado en Omar Et al, 2016 p 35).

Riberos Badallares Paula (2016), en su Trabajo Final de Graduación *Gestión de la Comunicación Interna en beneficios al clima laboral de la empresa Maniagro*, en su investigación exploratoria realizada en la provincia de Córdoba, afirma que "Es de gran importancia que la empresa reconozca la utilidad de implementar una política formal en

comunicación interna para cuidar y gestionar de manera correcta la misma” (Riberos, 2016, p. 7). Además, argumenta que “Hoy en día si la organización no se ocupa por el bienestar de los trabajadores y por la actualización de información hacia los mismos, de difícil manera será competitiva en los mercados laborales, por ende, el clima laboral se verá perjudicado por la baja productividad” (Riberos, 2016, p. 7).

Azua Maria Paula (2013), en su Trabajo Final de Graduación *La comunicación hacia el interior de las organizaciones*, una investigación exploratoria cualitativa realizada en la provincia de Córdoba, nos dice que “La comunicación interna cumple una gran cantidad de objetivos tales como fomentar la comunicación interpersonal y el diálogo con la dirección, lograr una implicación de los empleados con la empresa y viceversa, contribuir a que los objetivos empresariales se correlacionen con los personales para contribuir a la autorrealización y felicidad de los empleados, encaminar el funcionamiento diario de la empresa eficientizando todos los recursos con los que cuenta la misma, crear un buen clima laboral tendiente a la implicación de los empleados para con la firma en la que se desempeñan, etc.” (Azua, 2013, p. 30).

María Dominici (2016), en su investigación experimental *El papel fundamental del líder y el desarrollo de su inteligencia emocional como proceso de aprendizaje continuo*, realizada en la provincia de Buenos Aires, no solo consolida su rol sino además contribuye al desarrollo personal de sus dependientes a través de la comunicación efectiva. “El líder de una organización Pyme al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino, además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización”. (María A. Rosa Dominici, 2016, p. 144).

El presente reporte, procura contribuir con soluciones y herramientas, por lo que se recomienda trabajar los aspectos relacionados con *La Comunicación Interna y Formación en Liderazgo Coach* implementando una estrategia actualizada para el desarrollo de las destrezas laborales logrando un impacto inmediato en el desempeño de los colaboradores mejorando así la productividad. Facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su entorno influirá directamente en las opiniones, actitudes y conductas de los grupos de interés internos y externos con el fin de obtener una mejora continua de la organización y de que ésta alcance sus objetivos.

Análisis de Situación

Para elaborar este reporte se tuvieron en cuenta los siguientes elementos provistos por el caso: datos generales de la empresa, breve reseña histórica, políticas que se aplican en materia de calidad, procedimiento de gestión de la información, descripción de procesos de toma de decisiones a nivel estratégico - táctico y operativo, gestión de Recursos humanos, y en general, esquemas de trabajo de las diferentes áreas que componen la empresa. Basándose en esta información, MAN-SER S.R.L es una empresa que, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Por otro lado, por su equipamiento y organización por procesos pueden ofrecer un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales o como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 la empresa establece:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción. (www.man-ser.com.ar).

Será necesario e imprescindible modernizar tanto los procesos como el diseño de sus productos para poder condescender a sus clientes y continuar siendo una empresa competitiva.

Desde la estrategia organizacional hasta la manera de implementar políticas se basan únicamente en la producción, esto se manifiesta de manera directa en la comunicación tanto interna como externa.

La empresa presenta un estilo de management que es designado por el directorio. El tipo de liderazgo es formal y directivo con el objetivo de asegurar que se cumplan los procedimientos y planes preestablecidos implicando una participación directa y personal para llevar a adelante la compañía.

Las problemáticas que plantean mayor relevancia en este caso están relacionadas principalmente con las dificultades que ocasiona el tipo de comunicación interna y al mismo tiempo el liderazgo que la Dirección establece y que forma parte de la estructura organizacional.

Es importante el estudio del entorno en el cual se desenvuelve la empresa teniendo en cuenta que su actividad productiva y comercial se relacionada a un marco específico.

Análisis Macro Contexto

Se realiza un análisis del contexto en el que se encuentra inmersa la empresa MAN-SER S.R.L., utilizando la herramienta *PESTEL*.

Factor Político

El 11 de marzo de 2020 bajo la Presidencia de Alberto Fernández, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró al COVID-19, como Pandemia. En este contexto todos los sectores políticos unificaron criterios para sobrellevar esta situación, trabajando de manera interdisciplinaria en beneficio de la población, aprobando nuevas medidas, decretos y resoluciones, para paliar la crisis económica social y poder restablecer un sistema de salud vulnerado que hiciera frente a la situación sanitaria actual.

El gobierno adopta una estrategia clara: cuidar a toda costa la salud de la población y responder a la crisis económica con medidas enérgicas con contenido fuertemente expansivo.

En el marco de la pandemia, se publicó en el Boletín Oficial los siguientes Decretos:

Prórroga del Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio, y del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio hasta el 20 de septiembre de 2020, Decreto 714/2020 (www.boletinoficial.gob.ar).

Nueva extensión del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción que se establecen en el Decreto N.º 332/20 (www.infoleg.gob.ar).

Prorroga la prohibición de efectuar suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo por el plazo de sesenta, contados a partir del vencimiento del plazo establecido por el Decreto DNU 624/2020. (www.boletinoficial.gob.ar).

Factor Económico

La crisis económica provocada por la pandemia de COVID-19 se siente con fuerza en Argentina, debido al menor margen que posee el sector público para hacer políticas compensatorias. La prioridad del gobierno de reaccionar a tiempo para “aplanar” la curva de contagios y evitar el colapso del sistema de salud tiene como contrapartida importantes consecuencias económicas, tanto de oferta como de demanda, y asimétricas entre sectores.

Según el Resumen Ejecutivo de la Asociación de Industrias Metalúrgicas luego de realizar la encuesta "Impacto del Covid-19 en empresas" entre el 3 y el 12 de agosto se establece que el 45% de las empresas metalúrgicas tiene un 50% menos de producción que en el período previo al Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO). A nivel regional, las provincias de Buenos Aires y Córdoba presentaron mayores niveles de visión negativa. En ambas regiones el porcentaje de empresas que prevé una caída en la producción supera el 60 %.

Por su parte, en Córdoba el 18% de las empresas metalúrgicas no están produciendo. Los rubros afectados son Fundición, Equipos eléctricos y Bienes de Capital. El 83% de las empresas que no están produciendo son Micro y Pequeñas.

El 33% de las empresas metalúrgicas sufrieron una caída en sus ventas mayor al 60% en relación con el periodo anterior al ASPO. Por otro lado, el 16% no presentó caídas en sus niveles de ventas.

Entre las principales dificultades generadas por el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), el 57% de las empresas metalúrgicas tuvo problemas para conseguir los insumos en el mercado local. En segundo lugar, el 46% de las empresas del sector presentó un porcentaje de ausentismo mayor al 20%.

La mejora en la actividad también se ve reflejada en la evolución del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP), que se estable mediante el Decreto

376/2020 ampliatorio del 332/2020, donde el presidente Alberto Fernández dispuso un Salario Complementario, que consiste en una asignación abonada por el Estado Nacional para los trabajadores en relación de dependencia del sector privado. En abril y mayo más del 70% de las empresas aplicaron al beneficio, mientras que en julio el porcentaje disminuyó al 41%. (www.adimra.org.ar).

Si bien, las empresas metalúrgicas continúan recuperando niveles de actividad conforme se relajan las restricciones provocadas por la pandemia de COVID-19 todavía no atraviesan del todo la tormenta.

Factor Social

La pandemia de COVID-19 ha acelerado la transformación del mundo y ha colocado a todos los regímenes políticos en una situación crítica inesperada, al verse obligados a enfrentarse al necesario encierro de su población durante un cierto período de tiempo. Lo que en estos momentos se está produciendo es una vuelta a la valoración de lo propio, lo que incrementa las diferencias de modelos y culturas. La pandemia también ha demostrado que, a largo plazo, la ventaja para los países o grupos sociales podría depender también de las reacciones culturales, de la capacidad de valoración de situaciones nuevas y de adaptación a circunstancias extremas y drásticas.

Según las Naciones Unidas Argentinas la pandemia impactó en las sociedades del mundo con una virulencia nunca experimentada, y tendrá alcance en el corto, mediano y largo plazo. Para Argentina implica un nuevo desafío, que se suma a la ya compleja situación que atravesaba antes de la pandemia. El país deberá lidiar con especiales retos en lo financiero, que acotan su espacio fiscal para atender las necesidades básicas de los sectores más desfavorecidos y comprometen drásticamente al segmento medio de la sociedad. Estas respuestas deberán afrontarse desde una perspectiva de los ODS de inclusión, resiliencia y equidad. (www.onu.org.ar).

Factores Tecnológicos

En el escenario actual de difusión de las tecnologías de Big Data, internet de las cosas, fabricación aditiva y nuevos materiales, esfuerzos vienen siendo empleados en innovación y desarrollo de sistemas y procesos más eficientes de producción. Estos esfuerzos tienen como

referencia el concepto de Industrie 4.0 y Smart Manufacturing. Conceptos que se basan principalmente en la digitalización y la interconectividad de los sistemas y eslabones de las cadenas de desarrollo y producción. Este concepto se aplica ampliamente en la fabricación avanzada.

De forma similar, este desarrollo implica mayor profundización y transversalidad de la aplicación de tecnologías de información y comunicación, ampliando la interconectividad para las diversas etapas de producción y suministro. El objetivo es la creación de mecanismos que permitan control total e integrado de los diversos procesos, parámetros e insumos a lo largo de las cadenas de producción.

Otras áreas de investigación en manufactura avanzada también incluyen sensores y monitoreo, nuevos métodos de medición de datos a bajo costo, análisis de procesos en tiempo real e integración con tecnologías de control. También podemos listar los sistemas de control y automatización, con integración rápida entre los diversos mecanismos de producción y negocios, y modelos de simulación, los sistemas digitales para simulación y visualización 3D, capaces de permitir diseño de producto y definición de métodos de producción, además de plataformas digitales, estándares y protocolos de comunicación para soporte a ese flujo e integración de datos, compartidos entre sistemas digitales y reales.

La innovación e inclusión de la tecnología en las empresas se traduce en mejores resultados del negocio. La razón reside en la capacidad de la transformación digital para la aceleración de las actividades, los procesos, las competencias y los modelos. De esta forma, se aprovechan los cambios, el impacto y las oportunidades de dichas tecnologías de manera estratégica dentro de la compañía.

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

Factores Ecológicos

En las últimas décadas la necesidad de incluir los aspectos ambientales en los procesos, así como en el diseño de los productos se ha convertido en un tema prioritario.

La velocidad con la que se generan residuos y se acumulan, así como el consumo desmedido de materias primas e insumos, ha puesto en agenda la necesidad de comenzar a entender la sustentabilidad como un pilar central de cualquier actividad que se desarrolle.

La sustentabilidad involucra aspectos sociales, económicos y ambientales que pueden integrarse a la estrategia de la industria en forma planificada y paulatina e inscribirse en la metodología de la mejora continua, con un abordaje preventivo, de optimización del uso de los recursos, de minimización del impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de las piezas y los productos que se desarrollan desde el sector metalmeccánico.

El objetivo de acercar herramientas y estrategias para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector metalmeccánico, con vistas a promover mejoras en su desempeño ambiental y productivo desde un enfoque sustentable se toma como base la Guía de Innovación para una producción sustentable diseñada por Admira y la Secretaria de Desarrollos Sustentable Presidencia de la Nación. (www.argentina.gob.ar).

Factores Legales

La forma jurídica en la que se encuadra la empresa Man-Ser según la ley de 19550 de Sociedades Comerciales, es S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada), es un tipo de sociedad mercantil en la que la responsabilidad de cada uno de sus socios está delimitada por el capital que estos hayan aportado a la misma. El capital de una sociedad limitada se divide en participaciones y no en acciones como en las sociedades anónimas. Esta modalidad es apropiada para medianas empresas familiares, dado que sus socios están identificados e involucrados en los proyectos con un grado de pertenencia muy alto.

Por el tipo de actividad que desarrolla, el personal está representado por el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75. (UOM, 2020).

Análisis Micro Contexto

Para contextualizar el microentorno se utiliza un modelo que permita analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector al que pertenece. *Cinco Fuerzas de Porter* será la herramienta que permite determinar la competencia y rivalidad en la industria

metalúrgica para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad que posee MAN-SER S.R.L.

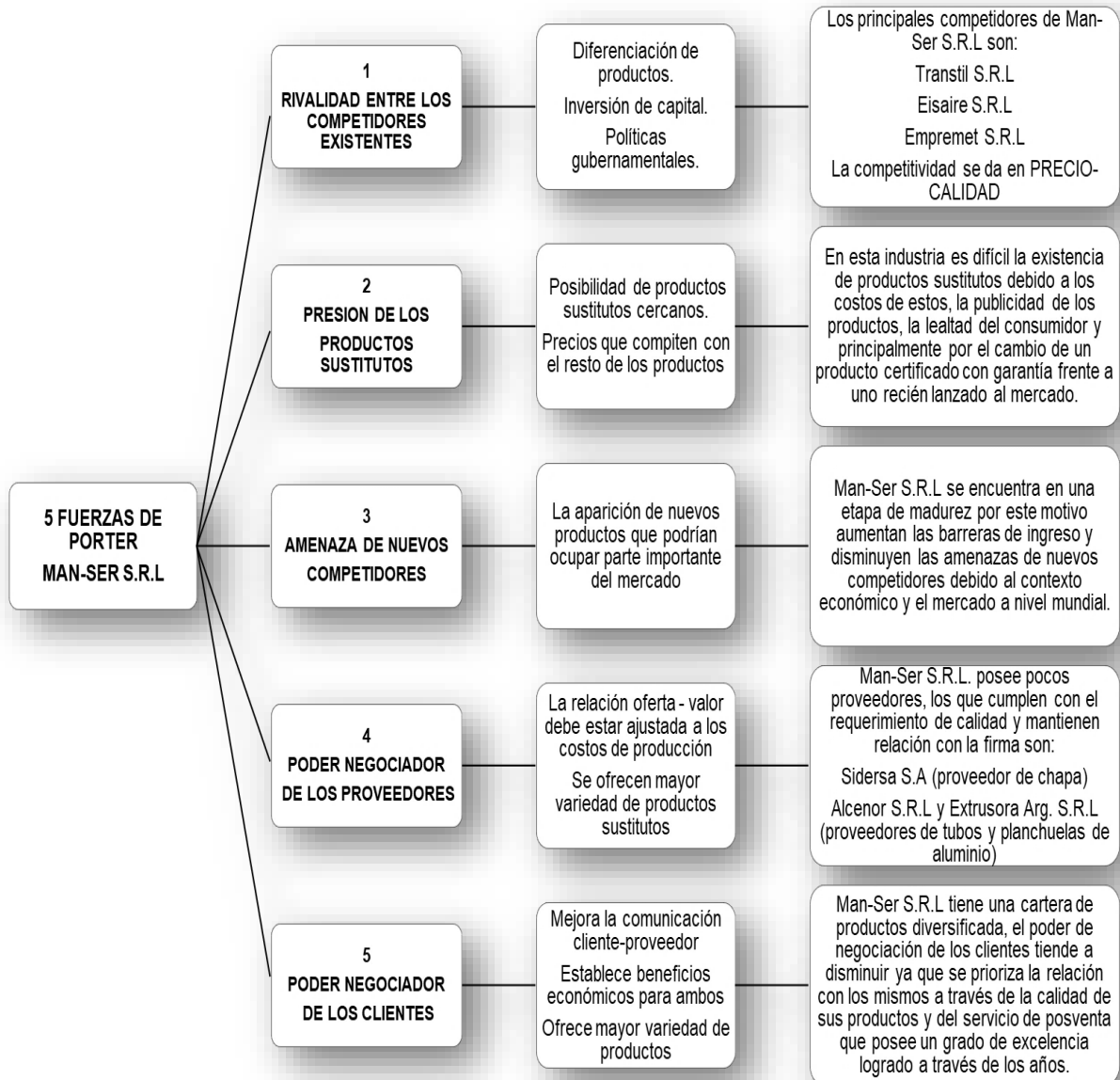


Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter basadas en la empresa MAN-SER S.R.L. Fuente: Elaboración propia.

Análisis Interno de la Organización

Para un relevamiento en cuanto a los puntos fuertes y posibilidades de mejora en la planificación estratégica de la organización se emplea un análisis FODA para obtener información concerniente a cuestiones internas de MAN - SER S.R.L. La cual se podrá utilizar

para potenciar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, tomar medidas para hacer frente a las amenazas y detectar debilidades.

MAN-SER SRL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Fuerte política de calidad en los productos. Diferenciación en los productos. Habilidades técnicas y de gestión. Estructura organizacional bien definida. Trayectoria y posicionamiento en el mercado. Personalización con los clientes. Precios de los productos con nivel competitivo. Certificación ISO 900-9001 y TÜV Rheinland. Bajo nivel de rotación y ausentismo. Excelente relación con los clientes y proveedores. Cartera de clientes diversificada.</p>	<p>Pérdida de fuerza de venta, utilizan como medio de promoción una página web que se encuentra en mantenimiento. Ausencias de estrategias de marketing, no posee en la actualidad un asesor externo, ni un sector interno destinado a marketing o publicidad. Falta de personal en puestos claves (pañol, compras) Mala delegación de tareas, las decisiones están centralizadas. Carece de capacidad para realizar grandes inversiones en investigación y desarrollo. No hay intenciones de expansión a nivel nacional e internacional. Mala planificación del espacio necesario para su capacidad productiva ya que existen zonas que están rentadas a terceros. Falta de política ambiental y gestión de residuos generando costos innecesarios. Comunicación online.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Participación en ferias y eventos para promoción de sus productos. Diversificación de productos. Ampliar la cartera de clientes. Expansión del mercado tanto nacional como internacional. Implementación de nuevas tecnologías, desarrollo de equipo con tecnología IOT (Internet of Things). Humanizar el área de RR.HH. Contratar talentos que den nuevo aire a la organización. Acompañamiento de Poder Ejecutivo con decretos para la ayuda de pago de salarios y reducción de cargas sociales. Alianza con otras organizaciones.</p>	<p>Economía en recesión e incertidumbre mundial debido a la pandemia. Extensión de la situación de emergencia sanitaria y aislamiento preventivo obligatorio. Mercado abierto para empresas que venden productos similares. Dificultad para conseguir materias primas nacionales debido a la pandemia, Consecuencias aparejadas por la crisis. Mundo laboral poco capacitado y entrenado. Necesidad de fuentes de financiamiento. Contexto inflacionario, generando precios cambiantes y costos inestables. Política cambiaria: fluctuación de moneda extranjera. Tasas impositivas en exportaciones.</p>

Figura 2. FODA de la organización MAN-SER S.R.L. Fuente: Elaboración propia.

Desde un punto de vista con perfil profesional se observa que MAN-SER S.R.L es una empresa familiar que ha conseguido superar fuertes crisis. A través de inversiones y de altos niveles de exigencia ha logrado adaptarse al entorno cambiante que presenta nuestro país manteniéndose como una empresa líder en el mercado.

Si bien posee una estructura organizacional definida formada por áreas funcionales, existe una sobre carga de tareas debido a la escasa delegación. Esto sucede por la comunicación deficiente y la falta de confianza para delegar funciones en algunos sectores. Siendo este uno de los principales inconvenientes que posee la firma. El gerente general de la misma participa en gran parte de los procesos de la empresa descuidando aspectos como la expansión hacia nuevos mercados internacionales o la captación de nuevos clientes dentro del territorio nacional. Desde esta perspectiva se deriva que su puesto no se encuentra diseñado correctamente.

La comunicación dentro de la organización del tipo ascendente/descendente es limitada y con rasgos tradicionales. La mayor parte de la información que se transmite en la organización se relaciona con cuestiones operativas. Es necesario incorporar nuevas vías de comunicación que faciliten y agilicen el flujo de información en todas las direcciones.

Un punto importante para tener en cuenta, las actividades destinadas a motivar al personal son escasas, al ser una organización que posee una estructura estrecha en dirección vertical genera imposibilidad de crecimiento, por lo que es fundamental implementar acciones destinadas a conservar el talento humano, siendo este escaso en el mercado laboral.

Se infiere, de acuerdo con la información suministrada, que existe falencias en cuestiones de diseños de puestos en las áreas operativas ya que se solapan procesos por no saber que se pretende de cada colaborador. Es necesario implementar evaluaciones de desempeño de manera regular para que el empleado pueda determinar si su rendimiento es el esperado y se apega a los objetivos de la organización.

Los planes de capacitación son elaborados en base a solicitudes del mismo personal, no se observa una planificación de actividades con el fin de perfeccionar el perfil técnico de los colaboradores de manera proactiva. Utilizan un plan de formación anual únicamente para cumplir con la reglamentación de normas ISO 9001.

Si bien existe un departamento de RR.HH. que se encarga del proceso de selección, el mismo solo se ocupa del área de producción dejando en manos de una consultora externa la

selección de personal para mandos medios o personal calificado. Siendo estos muy importantes para la organización ya que son el nexo entre la Dirección (estrategia corporativa) y el área producción (estrategia operativa), estos puestos requieren conocimiento y competencias específicas relacionadas con el trabajo en equipo, manejo de personal, comunicación eficiente y por sobre todo un liderazgo que permita llevar a la empresa a cumplir sus objetivos.

La comunicación en la organización es la esencia de su buen funcionamiento y la garantía del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, ayuda a coordinar y a controlar las responsabilidades en los funcionarios que la integran y lo más importante ayuda a fomentar el buen ambiente laboral. Tanto los mandos medios como superiores son responsables de ser canales efectivos de transmisión de información a los equipos de trabajo.

El liderazgo coach funciona como promotor del desarrollo humano y es una práctica que desde la gestión de los recursos humanos debe estar abocada a la motivación y a potenciar las capacidades de todos los colaboradores. Una empresa debe contar con líderes que desarrollen competencias blandas como el autoliderazgo, comunicación efectiva, inteligencia emocional y construcciones de relaciones basadas en confianza.

Tanto la comunicación interna como el liderazgo coach son herramientas fundamentales para los tiempos que corren y deben ser entendidas como transversales a todos los procesos e inherentes a la estrategia de la empresa MAN-SER S.R.L.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordan las siguientes temáticas: *Comunicación Interna*, *Comunicación Digital* y *Liderazgo coach*, como elementos críticos y de aplicación analítica. A continuación, se amplían los términos mencionados como destacados para clarificar su pertinencia.

Comunicación Interna

Ritter (2008) explica que la comunicación en las organizaciones influye en la interacción entre partes, permite conseguir el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Saber utilizar eficientemente esta herramienta es la que permitirá el éxito en la gestión. Es así, que la comunicación organizacional se entiende como el intercambio de información, ideas y sentimientos entre diferentes participantes de la organización. En esta relación cada parte toma una postura, se delegan funciones, se logran compromisos y los miembros se sienten parte del objetivo. Si una organización no tiene una estrategia de comunicación interna o la misma no está organizada, esto generará lentitud en los procesos, que trae aparejado no llegar a cumplir los objetivos internos de la organización.

Tal como menciona Tessi, M. (2012) las prácticas de vanguardia demuestran que la comunicación en el ámbito laboral alcanza logros profundos cuando se gestiona de manera transversal, con estrategias que conciben a los distintos niveles de la organización como emisores de mensajes y no sólo como receptores de información. La experiencia demuestra que hay dos actores claves que inician este proceso: por un lado, la dirección de la empresa cuando percibe el impacto que este enfoque tiene en el cuadro de resultados y por otro lado el área responsable de comunicaciones cuando avanza hacia roles consultivos, para potenciar las habilidades comunicativas de todos los integrantes de la empresa.

Para el autor existen 7 premisas para lograr una gestión efectiva de la comunicación en el trabajo: escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y realizar un cuadro de resultados.

Comunicación Digital

Según explica Formanchuk, A. (2010) la comunicación interna se transforma y la tecnología juega un rol central. Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese entramado de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en la estructura organizacional. Encontrar el hilo conductor de ese flujo,

darle un orden y un sentido y traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico. En este sentido, el crecimiento de los medios sociales en el ámbito interno de las empresas está generando el nuevo concepto de la organización como una red de conversaciones en las cuales tienen importancia el interés común y el debate y no las posiciones jerárquicas. La comunicación interna 2.0 por tanto, es aquella que a través de canales interactivos digitales muestra el carácter colaborativo de la organización permitiendo:

- ✓ Acceso y Disponibilidad: La empresa debe brindar a sus empleados un amplio acceso a la información, quienes deben hacer uso de ella mediante un manejo responsable.
- ✓ Usabilidad: El soporte tecnológico brinda a los empleados los recursos necesarios.
- ✓ Participación: Se promueve y facilita la generación, enriquecimiento y discusión de contenidos diversos. Deben tener la libertad de expresarse, de lo contrario, por falta de confianza tienden a quedarse callados.
- ✓ Igualdad: Se pretende reducir la asimetría entre emisores y receptores. Los colaboradores de la organización son proactivos y pueden intercambiar roles entre ser productores y consumidores de información.
- ✓ Interacción: En la Web 2.0 se da por hecho que la comunicación es interactiva, donde el personal tiene la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red. Se trata de una plataforma en la que se construyen constantemente contenidos y se refuerzan las relaciones.
- ✓ Construcción colectiva y colaboración: Desde la Dirección o Gerencia se valoran los aportes de las personas. Es un ejercicio de potenciación de la inteligencia colectiva. Para ello debe existir la predisposición para escuchar al personal, manifestando la voluntad de conocer opiniones y puntos de vista (Formanchuk, 2010: 14-19).

Liderazgo coach

Conforme a Anzorena, O. (2016), el paradigma tradicional concibe que el líder tiene seguidores y ejerce influencia sobre los mismos. El nuevo paradigma sostiene que conducir desde el liderazgo implica generar las condiciones que posibiliten el desarrollo de nuevos líderes y es Líder-Coach quien desempeña la acción con este compromiso. Siguiendo al autor existen cinco responsabilidades básicas que definen las conductas del Líder-Coach: construir

una Visión Compartida, delegar poder y crear responsabilidad, generar sinergia y trabajo en equipo, facilitar el desarrollo de las potencialidades y predisponer emocionalmente.

En las empresas modernas, donde gran parte de su productividad y competitividad dependen de la movilización del conocimiento y la capacidad del conjunto de la fuerza laboral, la emocionalidad colectiva se constituye en un tema central de la gestión empresarial. En este sentido sustentamos que es responsabilidad del liderazgo coach predisponer emocionalmente, crear las condiciones laborales y de vinculación entre los individuos para que se pueda generar un clima emocional que posibilite que las personas puedan desplegar su potencialidad y capacidad de acción. (Anzorena, 2016)

Según Hawkins, P. (2012), que las organizaciones cuenten con equipos de alto rendimiento, a través del liderazgo coach, implica la unión de todas las partes involucradas para la consecución de los objetivos. A su vez, plantea que el liderazgo no radica en los sujetos, sino que es un fenómeno de relaciones en el cual se incluye a un conductor, a un grupo de seguidores y a una posición común. El liderazgo transformador para Hawkins (2012), es el proceso de involucramiento colectivo, el compromiso y la participación de los grupos de interés dirigidos a un cambio radical donde se compartan, esfuerzos, valores y una misma visión.

La principal virtud de un buen Líder Coach es la capacidad para fusionar el liderazgo con el coaching. Donde el coach utilizará el estilo de mando que más se adecue según la instancia en la que se encuentre. Esta acción busca que el líder proyecte las condiciones necesarias para el crecimiento personal y profesional de su grupo de trabajo, incluido el propio. (Abarca, 2012).

Por lo expuesto, se entiende que existe una estrecha relación entre los conceptos de comunicación interna y líderes coach. La comunicación interna debe estar alineada a la estrategia corporativa, generando relaciones interpersonales basadas en el conocimiento y flujo de información a través de herramientas digitales, creando vínculos de confianza entre las personas y los propios equipos de trabajo. Los líderes coach serán el nexo principal de la comunicación, convirtiéndose en guías para el correcto desempeño de las tareas de los trabajadores, basándose en un marco de relaciones de confianza. El líder coach puede: construir una visión compartida e integrada, iniciando el proceso de alineación de cada uno de los integrantes con las nuevas metas, teniendo claridad de acción, sabiendo hacia dónde van, qué esperan obtener los trabajadores, asumiendo los retos con satisfacción, con alegría e inspiración llevando a la organización camino al éxito.

Diagnóstico y Discusión

Luego de un profundo estudio del contexto interno y externo de la empresa es claro el panorama para detectar los aspectos a mejorar de la organización. Como problemáticas a abordar de manera urgente surgen:

En primer lugar, la empresa MAN-SER S.R.L. carece de un plan de comunicación interna alineado a la estrategia comercial y operativa. Cuando existe una mala comunicación, como consecuencia, se genera un bajo rendimiento laboral. El rendimiento se mide en productividad, y la falta de comunicación da lugar a pérdidas de tiempo esperando instrucciones o tiempo perdido al tener que rehacer el trabajo debido a la falta de entendimiento.

En segundo lugar, la falta de habilidades soft tanto en los mandos medios como superiores. Los bajos niveles de estas competencias derivan muchas veces en problemas de comunicación, no saber trabajar en equipo, no gestionar correctamente los conflictos dentro de la empresa, no tolerar la presión ni el estrés, no manejar bien las expectativas del equipo, no dar/recibir feedback o hacerlo de forma inapropiada, mala gestión y adaptación a los cambios, entre otros.

Según lo antes mencionado se manifiesta que es de suma importancia resolver las problemáticas presentadas sobre la empresa MAN-SER S.R.L. para lo que se propone *el desarrollo e implementación de un plan integral de comunicación interna junto con la formación de líderes coach.*

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía. La idea de comunicar internamente con canales clásicos es muy poco eficaz si se pretende mantener informados continuamente a los miembros y hacerlos participe de lo que sucede alrededor de la empresa. El uso de una herramienta digital de comunicación interna permite agilizar el proceso de trabajo, (se genera más información relevante para el empleado que pierde menos tiempo en encontrarla) y socialmente ayuda a mantener conectados a todos los miembros de la empresa y fomenta la colaboración continua.

El mayor beneficio de la formación de líderes coach, es el aumento de los resultados positivos en muchas áreas de la vida profesional, es decir afecta la eficiencia y eficacia de todos los procesos de la organización.

Implementar un plan estratégico de comunicación con canales internos eficientes mediante el uso de herramientas digitales que faciliten el flujo de información y retroalimentación, por otro lado, capacitar en líder-coach a la gerencia y a los mandos medios permitirán a la empresa MAN-SER S.R.L generar beneficios notorios y tangibles en la mejora de los procesos productivos, como también la adquisición de prácticas que favorezcan la coordinación de equipos con alto rendimiento logrando mejorar la productividad y como resultante fundamental incrementar el porcentaje de ganancias de la compañía.

Plan de Implementación

Objetivo General

Desarrollar un plan transversal de Comunicación Interna vinculado a un Liderazgo Coach en la empresa MAN-SER S.R.L., que sea aplicable a todas las áreas de la empresa a través de herramientas digitales, con el fin de optimizar recursos, mejorar el tratamiento de la información y aumentar las ganancias en un 10%.

Objetivos Específicos

- ✓ Incorporar herramientas digitales, se utilizará el soporte de Google Business Plus para potenciar el correcto flujo de información y retroalimentación de la empresa.
- ✓ Integrar con las herramientas digitales una serie de acciones como reuniones periódicas, encuestas, buzón de sugerencias online, circulares, tablón de anuncios en el área de producción, eventos y red social empresarial para una efectiva fluidez de la comunicación interna en los diferentes niveles de la organización.
- ✓ Capacitar en materia de liderazgo coach al nivel gerencial para optimizar la coordinación de acciones interdepartamentalmente y a los mandos medios para mejorar la coordinación de acciones en cada departamento.

Alcance

Alcance temporal

El plazo estimado de la intervención será de 6 meses a partir de diciembre de 2020 a mayo de 2021.

Alcance staff

Respecto al plan de Comunicación Interna incluirá a la totalidad de los miembros de la organización y en lo que refiere a capacitación en Líder Coach abarcará sólo a los directivos y a los mandos medios de cada área.

Alcance geográfico

El plan se realiza por medios virtuales, en la ciudad de Córdoba, Dirección: 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco. Empresa MAN-SER S.R.L.

Limitaciones

La empresa continúa sus operaciones con reducción de personal en planta debido a las medidas impuestas por el contexto de pandemia, teniendo que dividir a los empleados de producción en dos grupos intercalando días de trabajo para proteger la salud; prevenir los contagios y garantizar la seguridad de cada persona en su puesto de trabajo.

Acciones para la implementación del Plan de Comunicación Interna

Acción: Instalación de Google Business Plus

Este soporte digital ayudará a mejorar la comunicación interna y externa en la compañía en todos sus departamentos y niveles jerárquicos, garantizando una circulación de la información de manera más fluida y segura gracias a la amplia gama de aplicaciones que contiene.

Google Business Plus contiene las siguientes aplicaciones:

- + Gmail Correo electrónico personalizado para su empresa
- + Interoperabilidad con Microsoft Outlook entre otros beneficios.
- + Meet Videoconferencias hasta 250 participantes, llamadas de voz, grabación de vídeo y registro de asistencia.
- + Chat Mensajería para equipos
- + Calendario y Calendarios compartidos.
- + Drive Almacenamiento 5 TB de almacenamiento en la nube por usuario.
- + Documentos Procesamiento de texto.
- + Hojas de cálculo Herramienta de operaciones de cómputo.
- + Presentaciones Creador de presentaciones.
- + Formularios Creador de encuestas.
- + Sites Creador de sitios web.
- + Keep Notas y listas.
- + Apps Script Optimice la forma en que trabaja.
- + Cloud Search Búsqueda inteligente en Google Workspace.

Seguridad y administración

- + Asistencia estándar las 24 horas, todos los días
- + Administrador. Controles de seguridad y administración
- + Control de acceso de nivel empresarial con llave de seguridad obligatoria
- + Programa de protección avanzada.

+ Administración de extremos. Administre su flota de dispositivos móviles de forma remota

Se contrata el paquete de aplicaciones Google Business Plus para 15 equipos de la empresa (directivos, mandos medios y para el personal que trabaje con equipos de PC) a través del proveedor Lineout Google Partner (Agente Oficial en Argentina) por el valor de \$1503.86 por cuenta de mail por mes representando un costo anual de \$270695. Dicho proveedor procederá a la instalación de Google Business Plus en los dispositivos de la empresa a principios de diciembre del 2020, llevando a cabo sus respectivas revisiones y pruebas a través de un profesional a cargo de Lineout Google Partner que además capacitará al personal sobre el funcionamiento de la herramienta.

Acción: Integración de la herramienta digital con otras acciones

En una óptima planificación estratégica de comunicación, es necesario llevar a cabo la integración de las herramientas digitales con acciones que tienden optimizar la gestión diaria y los procesos internos puesto que reduce la conflictividad, mejora el grado de satisfacción de los empleados e incrementa su compromiso e implicación lo cual contribuirá significativamente para alcanzar los objetivos finales. Las acciones que se mencionan a continuación se irán implementando paulatinamente según su grado de prioridad:

✓ Programación de reuniones periódicas en las diferentes áreas: se deben dar reuniones productivas, para ello es fundamental analizar cuál será el propósito de la reunión y deben estar limitadas a aquellos miembros del equipo que fuesen indispensables para el tema que se trata en cada una de ellas. Las reuniones se gestionarán quincenalmente de manera online por el contexto de pandemia mediante las aplicaciones de comunicación impuesta por la organización.

Reuniones Semanales de Producción: Es una herramienta que se adapta al principio 4 dentro de la gestión de calidad de la norma ISO 9000, titulado Enfoque con base en procesos “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. Con esto se pretende romper la barrera de comunicación entre áreas. Este espacio se realizará por medio de la aplicación Meet, de manera semanal, de forma tal que se pueda analizar lo acontecido durante la semana anterior y proyectar lo que se realizará durante la semana siguiente. Ambas acciones comenzaran a partir de la segunda semana del mes de diciembre del 2020, se enviará un correo recordatorio 48hs

antes de la reunión fijada para que los integrantes puedan trabajar en lo que necesitan mencionar en la reunión. siendo auditado por el Consultor Externo por el término de 3 meses.

✓ Creación de un buzón de sugerencias online: se obtiene información relevante por este medio anónimo de comunicación. Es una forma de escuchar al empleado y que ayuda a corregir las cosas que no funcionan y poder seguir evolucionando. Esta herramienta se pondrá en práctica a mediados del mes de diciembre utilizando el soporte digital para su generación y será RR.HH. quien reciba las notificaciones de las sugerencias emitidas organizando las mismas en un informe que presentar mensualmente a la dirección.

✓ Realización de encuestas: es una herramienta útil para escuchar y saber la opinión de los empleados. Es importante saber lo que opinan los trabajadores para mejorar. Las encuestas se realizarán con una frecuencia de 6 meses de manera online a partir de enero del 2021 a todos los integrantes de la organización. Será el consultor externo quien la genere y junto con RR.HH. se realizará el análisis de esta, luego se entregará a los directivos un resumen de las opiniones, soluciones y conclusiones aportadas, debiendo los mismos realizar una devolución mediante algunos de los canales de comunicación. Se adjunto encuesta a utilizar (ver anexo 1) con un costo de \$30.000.

✓ Envío de circulares: Son mensajes que se envían a toda la empresa o a una parte de ella, para dar noticias e informaciones globales, convocatorias, ayudas, ascensos etc. Se utilizará un mail de comunicación interna gestionado a través de la aplicación digital con el propósito optimizar el flujo de información. El mismo se ejecutará a partir de la incorporación del soporte digital en diciembre del 2020.

✓ Implementación de tableros de anuncios en el área de producción: debido a que esta área no tiene acceso constante a los medios de comunicación tecnológicos se dispondrán 12 tableros de corchos en ubicaciones estratégicas de circulación del personal, los mismos tendrán una dimensión 90 x 140 cm con un valor de \$ 4577 c/u y servirán para comunicar diferentes anuncios. Además, el personal a cargo del sector tendrá la responsabilidad de mantener al día a su equipo sobre los temas que se pretenden dar a conocer por los diferentes canales internos de comunicación. Se encontrarán disponibles en el sector a partir de mediados de diciembre del 2020.

✓ Creación de un Manual del empleado: En el que se recoge toda la información de la empresa que el empleado debería conocer, desde la historia, normas internas, misión y valores,

políticas de recursos humanos y todo aquello que creamos necesario para que trabajadores sientan a la empresa como algo común, que se sientan parte de esta. El colaborador o empleado se debe sentir acogido, informado, motivado y participe del proyecto empresarial. La creación del manual se llevará a cabo por el área de RR.HH. debiendo la dirección aprobar su contenido. El mismo se gestionará los primeros días de enero del 2021.

✓ Realización de eventos corporativos: se han convertido en una forma efectiva de intercambio de información entre todos los colaboradores de la empresa. También sesiones de formación interna, Team buildings o juegos de equipo refuerzan el sentimiento de pertenencia, fomentan el compañerismo y la colaboración y, en definitiva, mejoran la comunicación interna de la compañía. Se evaluará la utilización de las herramientas de comunicación digital para llevar a cabo estos eventos en función de cumplir con las normativas vigentes en el contexto de pandemia a partir diciembre del 2020.

✓ Creación de una revista digital o blog: Permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización que puede contener testimonios, casos de éxito, artículos, fechas de cumpleaños, etc. A través de Google Business Plus se podrá gestionar la implementación de la revista, siendo la dirección quien determina quien será el responsable de la actualización periódica de la misma. Su ejecución comenzará a partir de febrero 2021.

✓ Creación de redes sociales empresariales: Pueden utilizarse para mejorar el diálogo y el compañerismo y reforzar la percepción de permanencia en la empresa, pueden ser de utilidad para dar voz a todos los miembros de la organización. Además, las redes sociales pueden ser usadas como canal para transmitir los valores y cultura de la organización, lo cual tendrá un gran impacto en los empleados. La red social empresarial de MAN-SER S.R.L quedará activa con la inserción de la herramienta digital Google Business Plus a principios del mes de marzo del 2021.

Acción: Seguimiento de la implementación del Plan de Comunicación

Como en cualquier plan estratégico, en un plan de comunicación interna es muy importante realizar un seguimiento de estas acciones que permita detectar posibles problemas o fisuras. Este seguimiento será llevado a cabo por el consultor externo durante el primer semestre de la implementación del plan de comunicación a través del análisis y evaluación de todas las herramientas utilizadas.

Acción: Capacitación en materia de Líder Coach a directivos y mandos medios

La capacitación en Liderazgo y Coaching se realizará en el nivel gerencial y mandos medios, con el objetivo de otorgarle mayor importancia a los procesos relacionados con la organización, asumir nuevos desafíos, poder aplicar nuevas técnicas y procedimientos permitiendo revalorizar el concepto de aprendizaje transformacional y organizacional.

La capacitación estará a cargo de Capacitarte (www.capacitarte.org) que realizará un abordaje teórico-práctico de los conceptos, con una mirada integral aplicada a las Organizaciones. El contenido del curso se encuentra detallado en el anexo 2.

Dado el contexto de pandemia, dicha formación será en la ciudad de Córdoba a través de plataforma virtual. Se pondrán a disposición instalaciones de la empresa para aquellos colaboradores que necesiten de las herramientas tecnológicas para llevar a cabo la formación. Se establecerán horarios (dentro de la jornada laboral) a convenir con el personal para cumplir con los protocolos establecidos por covid-19.

El costo de la capacitación tiene un valor de \$54.000 (\$9.000 por persona) se incorporará un kit con elementos de librería con un costo total de \$ 3.000. La capacitación se realizará el primer viernes de cada mes iniciando en diciembre del 2020 y durante 5 meses. Cada sección será de 2 horas y en la misma se trabajará un módulo. Cabe aclarar que también podrán disponer de las grabaciones de cada encuentro para reforzar conceptos en otro momento.

El área de RR.HH. enviará por correo electrónico la invitación formal junto con el enlace de reunión con fecha y horario a los participantes de la capacitación. Para los colaboradores que la realizan en la empresa se contrata un servicio de Coffe break por un valor de \$1.000 por evento, que hacen un total de \$5.000 para los cinco encuentros.

Acción: Seguimiento de la capacitación en Líder Coach

Se realiza un seguimiento coordinado con el departamento de Recursos humanos de la empresa, para evaluar el impacto que provocan los cambios de hábito, las perspectivas individuales y grupales, luego de la puesta en práctica de los nuevos mecanismos de aprendizaje. Es fundamental este análisis teniendo en cuenta que modifica múltiples aspectos de la comunicación interna directamente relacionados con la producción en lo vinculado a la motivación, acompañamiento de los empleados y el sentido de pertenencia que esto genera, potenciando las individualidades hacia un objetivo común.

Marco del tiempo para la implementación

PLAN DE ACCION			DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
ACTIVIDAD	INICIO	FINALIZA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Instalación de Google Business Plus	1/12/2020	7/12/2020	✓																							
Programación de reuniones periódicas	8/12/2020	31/5/2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Reuniones Semanales de Producción	8/12/2020	31/5/2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Creación de un buzón de sugerencias online	15/12/2020	31/5/2021		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Realización de encuestas	2/1/2021	31/1/2021					✓	✓	✓	✓																
Envío de circulares	1/12/2020	31/5/2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Implementación de tableros en el área de producción	15/12/2020	22/12/2020		✓																						
Creación de un Manual del empleado	2/1/2021	31/1/2021					✓	✓	✓	✓																
Realización de eventos corporativos	1/12/2020	31/5/2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Creación de una revista digital o blog	1/2/2021	28/2/2021									✓	✓	✓	✓												
Creación de redes sociales empresariales	1/3/2021	31/5/2021													✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Seguimiento de la implementación del Plan de Com	2/1/2021	31/5/2021					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Capacitación en materia de Líder Coach	5/12/2020	5/4/2021	✓				✓				✓				✓				✓							
Seguimiento de la capacitación en Líder Coach	12/12/2020	12/4/2021	✓					✓				✓				✓				✓						
Evaluación del impacto de la implementación	2/5/2021	31/5/2021																					✓	✓	✓	✓

Figura 3. Marco del tiempo para la implementación del plan de comunicación. Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Se presenta a continuación, el análisis que se ha realizado respecto al beneficio económico que obtendrá la organización. Se debe partir por las ganancias netas del último período y para determinarla, se tomó como base el dato del ejercicio 2018. A partir de allí se aplican los coeficientes de inflación del IPC (www.indec.gob.ar)

- Ganancias 2018 = \$13.118.036,11
- Ganancias 2019 = \$20.176.851,34 (Inflación anual 53,81%)
- Ganancias 2020 = \$24.676.289.15 (Inflación acumulada ene-20/sep-20 22.3%)

INVERSION A REALIZAR		
ACTIVIDAD	COSTO	
Honorarios Profesional de Recursos Humanos	\$	300 000.00
Instalación de Google Business Plus	\$	270 695.00
Realización de encuestas (consultor externo)	\$	30 000.00
Implementación de tableros en el área de producción	\$	54 924.00
Capacitación en Líder Coach	\$	54 000.00
kit de librería	\$	3 000.00
Servicio de Cofee break	\$	5 000.00
TOTAL DEL INVERSIÓN		\$ 717 619.00
UTILIDADES A RECUPERAR		
INDICADOR	GANANCIAS 2020	UTILIDAD A RECUPERAR
MEJORA EN PRODUCCION Y VENTAS	\$ 24 676 289.15	10%
TOTAL DE UTILIDAD A RECUPERAR		\$ 2 467 628.92

Figura 4. Inversión y Utilidades estipuladas para el plan de implementación. Fuente: Elaboración propia

De este modo, el cálculo de Retorno de Inversión (ROI) sería el siguiente:

R.O.I	
$\frac{\text{UTILIDAD A RECUPERAR} - \text{INVERSION} \times 100}{\text{INVERSION}}$	
$\frac{2467628.92 - 717619}{717619} \times 100$	
ROI	243.87%

Figura 5. Retorno de Inversión del plan de implementación. Fuente: Elaboración propia

Es decir que, con el plan de implementación según los objetivos planteados y la inversión realizada, se obtiene una rentabilidad de 243,87%, por lo tanto, por cada \$100 que invierta la empresa, ganará \$243.87. Es un ROI positivo dado que los ingresos superan lo invertido en el desarrollo de la propuesta.

Conclusiones

Al analizar los datos proporcionados por la empresa MAN-SER S.R.L., se pueden reconocer a simple vista que las problemáticas detectadas son generadas por la ausencia de un programa de comunicación interna que esté alineado a la estrategia corporativa impactando negativamente en la productividad, además, el tipo de liderazgo tradicional presente en los mandos medios y superiores muestran limitadas competencias y destrezas soft restringiendo el desarrollo de sus empleados y el crecimiento de la empresa.

Para poder corregir estas deficiencias, se tienen en cuenta los análisis realizados sobre aspectos del macro y microentorno de la compañía, además de los aportes de autores sobre dichas temáticas, que reflejan la importancia de su abordaje y correcta aplicación.

El plan elaborado, contempla una reestructuración en la comunicación interna, incorporando herramientas digitales que se integran con otras acciones como reuniones periódicas, encuestas, buzón de sugerencias online, circulares, tablón de anuncios en el área de producción, eventos y red social empresarial para una efectiva fluidez de la comunicación interna en los diferentes niveles de la organización, dejando de lado los métodos antiguos, tradicionales y obsoletos, generando mayor dinámica y rapidez en los procesos. Esta propuesta incluye también la capacitación en liderazgo coach para gerentes y mandos medios, orientado a que éste personal adquiera competencias blandas y con ello trabajar en el desarrollo de su personal, en la mejora del clima laboral y la motivación de todos los integrantes de sus equipos de trabajo. Además, es necesario el seguimiento para su correcta y completa concreción.

Cada una de las acciones planteadas contribuye en diversos aspectos de la gestión de los recursos humanos, existiendo un incremento de la motivación de los colaboradores; sintiendo que son acompañados por sus jefes, escuchados, y valorados por cada uno de sus logros obtenidos. También favorece a la formalización del proceso de comunicación interna. Respecto al negocio propiamente dicho, este plan de mejora aumenta un porcentaje importante en la rentabilidad anual.

Recomendaciones

Luego de los seis meses que implican la ejecución del plan, es relevante aclarar que, si bien la propuesta de mejora en materia de comunicación interna y liderazgo coach optimiza diversos procesos, es necesario hacer un balance sobre los avances y dificultades que pudieron darse,

para evaluar la necesidad o no de ajustar sobre las nuevas metodologías de trabajo ya que, si bien son considerados un valor agregado, pueden no ser suficientes.

Se aconsejará a la dirección de la empresa la búsqueda de nuevas alternativas de negocio, además, aumentar su cartera de clientes a través de la incorporación de un responsable de marketing y de herramientas digitales de venta.

Se deberá procurar la creación de un departamento de gestión de recursos humanos que organice los roles, las responsabilidades y toma de decisiones y, a su vez, que motive la participación colaborativa y el cumplimiento de metas organizacionales.

Se sugerirá diseñar un programa de formación constante aplicado proactivamente al conjunto de los empleados, según los objetivos de los distintos sectores, a fin de lograr sinergia en los equipos de trabajo.

Bibliografía

- Abarca, N.* (2012). *El Líder como Coach*. Santiago de Chile, Chile: Aguilar Chilena
- Anzorena, O.* (2016). *Teoría y práctica del Coaching ontológico profesional* (1°. Ed.). Buenos Aires: Lea.
- Formanchuk, A.* (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados, 2010
- Hawkins, P.* (2012). *Coaching y liderazgo de equipos*. Buenos Aires. Granica
- Ritter, M.* (2008). *Cultura organizacional* (1ª. Ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Tessi, M.* (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica
- www.adimra.org.ar.* (2020). Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/>
- www.argentina.gob.ar.* (2020). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmeccanica_2.pdf
- Azua, M. P.* (2013). *La comunicación hacia el interior de las organizaciones: Caso Sistemas globales S.A.* (Tesis final de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11679>
- www.boletinoficial.gob.ar.* (28 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/232689/20200729>
- www.boletinoficial.gob.ar.* (30 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234257/20200831>
- www.capacitarte.org.* (2020). Obtenido de https://www.capacitarte.org/cursos/liderazgo_coaching
- www.indec.gob.ar.* (26 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- www.infoleg.gob.ar.* (01 de ABRIL de 2020). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/336003/norma.htm>
- www.man-ser.com.ar.* (2014). Obtenido de MAN-SER: <http://www.man-ser.com.ar>
- María A. Rosa Dominici.* (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*. Cuaderno 57. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2016). pp

137-145 ISSN 1668-5229. Recuperado de
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137

Omar, A., Salessi, S., y Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14 (2). Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612016000200003&lng=en&tlng=en#

www.onu.org.ar. (2020 de JUNIO de 2020). Obtenido de
<https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Riveros Balladares, P. (2016). Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa Maniagro. Córdoba. Recuperado de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13120>

UOM. (2020). Obtenido de <https://www.uom.org.ar/site/convenios-y-salarios/>

Anexos

Anexo 1 – Encuesta online a utilizar en MAN-SER S.R.L



Encuesta Online

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento y en la satisfacción de los colaboradores que la componen.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

La puntuación será la siguiente:

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Medianamente satisfecho
4. Satisfecho
5. Muy Satisfecho

AMBIENTE

1. Considero que existe un buen ambiente de trabajo.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

2. Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

COMUNICACIÓN

3. Tengo disponible información actualizada y la evolución de la empresa
Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

4. La comunicación interna en MAN-SER S.R.L es una actividad permanente y planificada.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

CONDICIONES DE TRABAJO

5. MAN-SER S.R.L cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

6. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo
Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

CARRERA PROFESIONAL

7. Considero justas las promociones internas y adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

8. Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

FORMACION

9. Los planes de formación de se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

10. Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

LIDERAZGO

11. Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

12. Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

ORIENTACION AL CLIENTE

13. Los procesos y procedimientos de trabajo me orientan hacia el cliente interno/externo.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

14. Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO

15. Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

16. Mi trabajo es reconocido y valorado.

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

CUESTIONES GENERALES

17. Estoy satisfecho y recibo información sobre los elementos que componen mi salario (salario base más beneficios).

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

18. Considero que los Valores de MAN-SER S.R.L. reflejan el estilo de trabajo que existe en la Compañía

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Anexo 2 – Contenido del curso de Liderazgo y Coaching

MODULOS	CONTENIDOS
MODULO I - FUNDAMENTOS DEL COACHING	Definiciones del concepto de Coaching “Lo Ontológico y lo Transformacional” Acepciones del término “Coaching” Diferencias conceptuales El Aprendizaje: concepción Activa del Aprendizaje: Zonas de Aprendizaje Responsabilidad Modelos Mentales El Aprendizaje Organizacional
MODULO II - EL LENGUAJE Y SU INFLUENCIA	El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching Los Modelos Mentales Columna Izquierda Compromiso Promesa El Feedback
MODULO III - RELACION COAH - CLIENTE	Las Etapas: Introducción, Exploración, Expansión y Cierre Pasos del Proceso de Coaching
MODULO IV - COMUNICACIÓN EFECTIVA	Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión El Papel de la intuición -El Respeto por el Otro La Generación de Empatía La Maestría en la formulación de Preguntas
MODULO V - COACHING Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	El liderazgo: conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo Empowerment y Liderazgo El aporte del Coaching a los equipos de trabajo

Figura 6. Contenido de la Capacitación en Líder Coach para MAN-SER S.R.L. Fuente: Elaboración propia.