



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

“Un proyecto con la finalidad de mejorar la comunicación interna y plan de capacitación en liderazgo coach dirigidos a la compañía Man-Ser S.r.l”

Agustina Antonella Vazquez

D.N.I: 41.050.159

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Nº de Legajo:VRHU13284

Año: 2020

## **Resumen**

El presente reporte de caso plantea una propuesta de mejora de la comunicación interna, a través de la capacitación en liderazgo coach dirigida a los niveles gerenciales medios y superiores de la empresa Man-Ser S.R.L. de la ciudad de Córdoba.

Para la elaboración de este proyecto se realizó un análisis del micro entorno y del macro entorno de la empresa familiar. El diagnóstico realizado brinda las bases para el diseño del plan y de las herramientas que permitan su aplicación.

Finalmente, lo esencial es contar con un área de recursos humanos en la organización, contar con líderes que utilicen herramientas como el *coaching*, además se hace referencia de lo fundamental que es poseer una adecuada comunicación, que fluya en todos los niveles de la compañía

*Palabras clave:* comunicación interna, *coaching*, líderes.

## **Abstract**

This case report presents a proposal to improve internal communication, through training in coach leadership aimed at the middle and upper management levels of the company Man-Ser S.R.L. from the city of Córdoba.

For the elaboration of this project, an analysis of the micro environment and the macro environment of the family business was carried out. The diagnosis made provides the basis for the design of the plan and the tools that allow its application.

Finally, the essential thing is to have an area of human resources in the organization, to have leaders who use tools such as coaching, in addition, reference is made to how fundamental it is to have adequate communication, which flows at all levels of the company

*Keywords:* internal communication, *coaching*, leaders.

# Índice

<i>Introducción</i> .....	1
<i>Análisis de la situación</i> .....	4
<i>Marco Teórico</i> .....	12
Comunicación interna.....	12
Plan de comunicación.....	12
Redes sociales empresariales.....	13
Coaching como herramienta.....	13
Líder coach.....	14
<i>Diagnostico y discusión</i> .....	16
<i>Plan de implementación</i> .....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Alcance y limitaciones.....	17
Incorporación de la plataforma Workplace.....	17
Confección e incorporación de manual de comunicación con el fin de mejorar la comunicación interna.....	19
Capacitación en Coaching y liderazgo.....	20
Evaluación de impacto de la evaluación.....	21
<i>Conclusiones</i> .....	24
Recomendaciones.....	23
<i>Referencias</i> .....	25

Anexo I: programa de capacitacion lider coach.....27

## Introducción

Man-Ser S.R.L productos y servicios industriales, es una empresa de tipo familiar ubicada en Córdoba, Argentina, más precisamente en el barrio San Pedro Nolasco.

Dicha industria fue fundada en 1995 por el Sr. Luis Mansilla, sin embargo fue hasta el año 2002 que dejó de ser una empresa unipersonal para convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada. En el año 2009 la organización pasó a manos de los hijos de su fundador, Julián y Melina Mansilla.

Man-Ser 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.

Enfocados en estos objetivos, desarrollan: protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de maquinas, equipos de transporte y sistemas de lavado.

La organización logró la certificación en normas ISO 9001 en el año 2014 otorgada por el instituto de certificación e inspección *Tüv Rheinland*, lo que implica que la compañía cuenta con un sistema de gestión de calidad.

Acerca de su identidad organizacional su visión es 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 clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Hoy por hoy las organizaciones precisan hacer un reconocimiento de sus competencias como así también de sus errores y fallos. Identificar estas carencias es útil para poder diseñar una estrategia que minimice su impacto en la compañía.

Dentro de la empresa Man-ser se detectó que no existen planes afines de la comunicación interna como así tampoco un proceso de toma de decisiones preestablecidos. Debido a esto los mandos medios presentan inconveniente con la delegación de tareas, y a su vez carecen de competencias de tipo blandas. Como consecuencia de esta situación se vio afectada el área de

producción donde se produce una subutilización de la misma, formándose cuellos de botella y generando tardanza en entregas, que a su vez generan más costos. Todo esto sin dudas impacta en el precio del producto final, el cual será más alto. Como consecuencia de todas estas complicaciones se origina una mala reputación de la fábrica.

De acuerdo al estudio ‘el *coaching* y el liderazgo en las organizaciones’ de Castro Blanco, Federico (2016) “el *coaching* es una herramienta de mejora del desempeño y desarrollo profesional” (pág.8). En su trabajo final de grado, de investigación cualitativa, Castro (2016) también expresa que

El *coaching* en el ámbito organizacional y su relación con el liderazgo es un acompañamiento entre esta persona líder con amplios conocimientos organizacionales y un subordinado, en la que se crea una relación que va a estar definida por objetivos claros que buscan un mayor desempeño organizacional, desarrollar y crear capacidades de liderazgo para maximizar su potencial y el reconocimiento de sus capacidades y limitaciones para poder ser lo más eficiente posible y alcanzar metas personales y organizacionales (pág. 12)

Ensayos anteriores indican la importancia de la comunicación interna y de los líderes quienes son en parte responsables de eficacia o ineficacia de la misma, así García Gisella Maricruz (2018) en su tesis de grado de investigación de caso ‘Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL’ expresa que

Para ejercer el liderazgo, la comunicación interna es una herramienta imprescindible, a su vez, los líderes son quienes deciden de que manera comunicar a sus equipos, eligen los canales que consideran oportunos para cada situación, determinando de esta manera, cuan efectiva es la comunicación en una organización (pág. 25)

Maricruz (2018) expresa además en su indagación que “en toda organización la comunicación interna es crucial para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de la misma” (pág. 11)

Por otro lado Carla Soto (2011) en su trabajo final de grado, específicamente en su estudio de caso “liderazgo en relación a la comunicación interna de las empresas familiares” nos afirma que: “es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la organización” (pág.5). También en contribución a este trabajo dicha investigación Soto (2011) destaca que

Una buena comunicación dentro de una empresa, hará que siempre se luche por conseguir un objetivo en general. Comunicar distintas ideas o reportes, es contar con el personal para que este sienta que no esta aislado y que hace parte importante del buen funcionamiento para alcanzar el éxito deseado, juntando esfuerzos y mirando siempre hacia el mismo sitio donde quiere llegar. Y esta es sin dudas, una competencia que todo líder deberá desarrollar para sortear con éxito los desafíos de las empresas actuales (pág. 6)

Una precisa comunicación interna va a permitir que las personas trabajen de manera mancomunada para lograr objetivos. Si la comunicación es buena va a permitir que las personas saquen lo mejor de sí mismo, que se aprovechen los talentos y sus capacidades. Es clave porque mediante un buen empleo de la información corporativa aumenta el rendimiento y motivación de los colaboradores. La misma debe estar guiada por un liderazgo *coach*, quien posee cualidades de escucha activa y realización de preguntas de tipo indagatorias.

Recapitulando, como consecuencia de la utilización de esta herramienta se obtiene la creación y consolidación de equipos de alto desempeño, facilita la adaptación a nuevas situaciones y acompaña la gestión del cambio, mejora las relaciones, aumenta la efectividad en la coordinación de tareas, entre otras ventajas.

## Análisis de la situación

Si nos referimos a la infraestructura de la empresa, la misma está organizada por áreas funcionales, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Área de Ventas, Área de Compras, Área de Recursos Humanos, Área de Producción, Área de Mantenimiento, Área de Diseño y Calidad.

Man-Ser S.r.l. cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

En cuanto a la gestión del personal se detecta un liderazgo de tipo formal, que fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional, también se observa un liderazgo orientado a la tarea, ya que hace énfasis en las metas de producción. A su vez existe un líder informal que surgió espontáneamente.

Referido a la comunicación, más precisamente de la comunicación ascendente observamos que el dialogo entre los integrantes de cada área es fluido, y en cuanto a la comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación. La comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes de la organización. A nivel gerencial se utilizan las reuniones como un medio de comunicación. Sin embargo, la información que circula se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas.

Si bien la certificación obtenida de las Normas ISO 9001 le dio forma a las comunicaciones que antes eran informales, aun no existe un plan definido para las mismas.

La empresa esta más bien enfocada en su comunicación externa, utilizada para dar servicio de post venta, el cual es un punto fuerte de la organización. Un ejemplo de que se prioriza este tipo de comunicación y no la interna es que la compañía posee un sistema informático diseñado específicamente para sus necesidades y para poder ofrecer el servicio post venta antes mencionado.

Con los clientes se contactan a través de momentos de verdad. Estos son todas aquellas situaciones y canales en los que el cliente entra en contacto de alguna manera con la empresa y obtiene una impresión, que puede ser positiva o negativa e influir o no en el proceso de compra. Se pueden dividir en encuentros personales, donde el cliente tiene contacto directo con cualquier persona de la organización, encuentros telefónicos y encuentros a distancia.

La compañía Man-Ser tiene una cartera de clientes muy diversificada, dentro de ella se encuentran empresas nacionales muy conocidas como AIT, Volkswagen Argentina, Metalmeccanica, Pertrak y Scania, quienes demandan un 85 % de la producción total. El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman el 15 %.

A continuación se realizara una indagación sobre el macro entorno en el que está inserta la empresa.

Para ello se realiza en primer lugar, un análisis PESTEL, para identificar factores del macro entorno. En segundo lugar, un análisis del micro entorno con la herramienta Las Cinco Fuerzas de Porter, y para concluir un análisis interno FODA, que permite potenciar fortalezas y disminuir debilidades. El empleo de estas herramientas permitirá establecer un marco para analizar el nivel de competencia dentro del mercado y poder desarrollar estrategias de negocio que posibiliten un mejor posicionamiento.

Para comenzar se realiza un análisis PESTEL, la misma describe los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean a la organización.

Sin dudas estos son factores sobre los que la organización no tiene influencia, pero al tener información sobre ellos se podrá aminorar los efectos de amenazas e incrementar las oportunidades.

#### *1. Análisis políticos:*

Es alarmante el contexto político y económico argentino en el que sucedió el cambio de gobierno, el cual tuvo lugar a fines del año 2019.

La actual crisis económica fue uno de los principales factores que llevaron a la derrota de Macri, que deja el cargo después de un solo periodo presidencial (Infobae, 2019)

Ahora el principal desafío de su sucesor, que toma el mando el 10 de diciembre, será evitar que la crisis se agudice y llegue a los niveles de la debacle de 2001, la peor en la historia de Argentina (Infobae, 2019)

Debido a la emergencia sanitaria en la que se encuentra el país, el gobierno al mando tomo medidas de prevención. Además elaboró un programa con el fin de ayudar a los empleadores, sobre todo a las pequeñas y medianas empresas.

El presidente de Argentina, Alberto Fernández, estableció a través de un Decreto de necesidad y urgencia (DNU) un aislamiento social preventivo que hasta el 31 de marzo (pagina 12, 2020)

El gobierno creó el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción para ayudar a las empresas a pagar sueldos. Está dirigido a empleadores y trabajadores afectados por la emergencia sanitaria (Infobae, 2020)

## 2. *Análisis Económicos:*

Actualmente la economía argentina sufre una alarmante inestabilidad, posee cepo cambiario, inflación, deuda pública y aun no es certero como se cancelara el préstamo tomado al FMI por el ex presidente Macri en 2018.

El mercado financiero de Argentina cerró noviembre con una suave caída del peso mayorista frente a una leve flexibilización al 'cepo' cambiario que controla el banco central (infobae, 2019)

Alta inflación de marzo (3,3%): se disparó antes de la irrupción del Covid-19 y la cuarentena (clarín, 2020)

El FMI ya dijo en una nota técnica que la Argentina necesita un alivio en los pagos de la deuda de al menos 55.000 millones de dólares durante la próxima década (La Nación, 2020)

Otro problema que resulta preocupante es que no hay liquidez, es decir falta de reservas en el banco central.

El Banco Central de Argentina (BCRA) redujo su tasa de referencia al 52%, desde el 55% previo, en lo que es su tercer recorte de la tasa de las Letras de Liquidez ('Leliq') a 11 días en menos de un mes. (infobae, 2020)

## 3. *Análisis socio culturales:*

Sin dudas debido a la pandemia que atraviesa el país la industria metalúrgica se vio afectada pero también algunas organizaciones se aprovecharon de la situación.

Metalúrgicas proponen innovación para adaptar respiradores (diario La Voz, 2020). Metalúrgicos desarrollan un sistema para aumentar la cantidad de respiradores (La nación, 2020).

La situación en general del país no es muy buena y esto está afectando a la sociedad. Mayor desigualdad estructural, salarios a la baja y aumento del desempleo fueron las principales definiciones sobre la situación provocada por la pandemia del coronavirus y la parálisis económica (La nación, 2020)

## 4. *Análisis tecnológicos:*

Se puede incorporar nueva tecnología para mejorar la producción, de hecho la industria metalurgia posee un convenio con el instituto de tecnología.

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Adimra) firmaron este jueves un convenio que permitirá avanzar en acciones de apoyo tecnológico y asistencia técnica entre ambas entidades para impulsar esa rama industrial (Clarín, 2019)

#### 5. *Análisis ecológicos/ambientales:*

Hoy en día es inquietante la emergencia sanitaria que sufre el país y el mundo a raíz del virus Covid-19. Por el momento se realizan tareas de prevención pero el futuro es incierto ya que aun no existe cura alguna.

El Ministerio de Salud de la Nación registró este sábado 9 nuevas muertes por coronavirus y 173 contagios en las últimas 24 horas. Así, el total de infectados en todo el país ascendió a 3.780 y las víctimas fatales suman 185.

Del total de esos casos, 888 (23,5%) son importados, 1.641 (43,4%) son contactos estrechos de casos confirmados, 797 (21,1%) son casos de circulación comunitaria y el resto se encuentra en investigación epidemiológica (Infobae, 2020)

Otro factor a tener en cuenta es la Responsabilidad social empresarial, y la importancia de la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas.

Con la creciente preocupación provocada por el calentamiento global, la polución ambiental, la contaminación de alimentos, suelos, aguas y hasta el aire, es primordial incentivar y desarrollar buenas prácticas en la industria en general, en pos de atender las inquietudes crecientes de la población. Ya no podemos mirar al costado, pues las consecuencias de tanto maltrato al ambiente las estamos padeciendo día a día. (Infobae, 2020)

#### 6. *Análisis legal:*

En nuestro país rigen leyes sobre protección ambiental como por ejemplo la ley general de ambiente 25.675 que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible.

También rige la Ley nacional 25.438 o Protocolo *Kyoto*, un acuerdo internacional que tiene por objetivo reducir las emisiones de seis gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global.

Además en nuestro país rige la Ley nacional 23.724 o convenio de Viena para protección de la capa de ozono.

Actualmente y debido a la situación de emergencia se publicó en el Boletín Oficial el Decreto de Necesidad y Urgencia 335/2020. En el decreto se prorroga el aislamiento social, preventivo y obligatorio dispuesto ante la pandemia de coronavirus hasta el 26 de abril con la posibilidad de establecer "excepciones".

Asimismo rige la Ley de promoción y desarrollo industrial para pymes n° 9727, tiene por objeto promover, el desarrollo, la competitividad y la innovación de las PyMEs Industriales que se encuentren radicadas o se radiquen en la Provincia de Córdoba, y otorga mayores beneficios para las que lo hagan en el Noroeste Provincial.

A continuación se realiza un análisis del micro entorno utilizando las cinco fuerzas de Porter para conocer como la organización se relaciona con su entorno más próximo como los clientes y proveedores.

1. Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores es baja. Existe una competencia más bien sana y/o productiva. Man-Ser ha trabajado en conjunto con la competencia (ellos realizaban una parte del trabajo y la competencia hacia la parte restante), por lo tanto estamos frente una relación de cooperación y colaboración entre ellos.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Esta amenaza es alta. Hay pequeños talleres que tienen la posibilidad de crecer y en un futuro competir con todos los productos de Man-Ser.

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutivos: La posibilidad de que alguna competencia brinde un servicio a menor costo es baja. Ya que el precio de los productos de Man-Ser 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, mantenerla fidelidad de sus principales clientes.

Asimismo, es poco probable que otra compañía haga lo mismo que Man-Ser, ya que compite con empresas maduras como Transfer S.r.l, Eisaire S.r.l y Empremet S.r.l. es decir con industrias las cuales su tasa de crecimiento es reducida, con niveles de crecimiento escasos, llegando incluso a ser nulos.

4. El poder de negociación de los consumidores es bajo, sobre todo en productos como protectores de bancada donde Man-Ser es único proveedor, no tiene competencia. En productos como extractores de viruta y cintas de transporte, maquinas lavadoras, corte por plasma hay solo una empresa, además de Man-ser, donde los clientes pueden obtener estos productos. Por otro lado, hay varios talleres más pequeños que realizan corte y punzado, el poder de negociación de los consumidores aquí es alto

Por último se procede a realizar un análisis interno de la organización, para ello utilizaremos la herramienta análisis FODA, con el fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; los aspectos Fortalezas y Debilidades refieren al estudio interno de la empresa y los aspectos Oportunidades y Amenazas refieren al estudio externo de la empresa.

#### *Fortalezas*

- Buena reputación
- Fuerte política de calidad
- Relación de colaboración y cooperación con la competencia. Existe trabajo en conjunto con el fin último de satisfacción del cliente.
- Baja rotación y ausentismo de personal, lo que evidencia un buen clima organizacional
- Excelente relación con proveedores y clientes
- Cartera de clientes diversificada. Son proveedores de empresas insertas en industrias de energía, automotriz y petrolera.
- Optimo servicio post venta, lo que genera buena reputación de la organización como así también agrega valor a los productos y servicios brindados por la misma.

#### *Debilidades*

- Ausencia de delegación de tareas
- Reuniones solo para ingreso de personal, o cambios importantes
- Comunicaciones internas mayormente verbal y refieren a cuestiones netamente operativas
- Inconvenientes para la previsión de trabajo a mediano y largo plazo
- Desactualización de documentos que son de vital importancia, por ejemplo el organigrama

#### *Amenazas*

- Contexto inestable de la economía

- Inconvenientes para atraer personal con las competencias necesarias para cubrir los mandos medios
- Se debe avanzar permanentemente en innovación tecnológica

### *Oportunidades*

- Diversificar aun más la cartera de clientes. Se planea incursionar en la industria de la construcción
- Implementación de la Tecnología Iot, tecnología de las cosas, en sus productos.
- Flexibilizar el área de recursos humanos, es decir humanizarla
- Exportación de uno de sus productos

Como conclusión cabe aclarar que las fortalezas y debilidades están bajo el control de la empresa, es decir que la organización es quien determina si estas fortalezas y debilidades permanecen, se mejoran o se eliminan.

En cuanto a las fortalezas lo más acertado es implementar acciones para mantenerlas. Por otro lado se deben establecer objetivos para mejorar las actuales debilidades.

Por otra parte, las oportunidades y amenazas son factores externos, por lo cual no dependen de la organización. Lo adecuado es que se aprovechen las oportunidades y refiriéndonos a las amenazas lo apropiado es que se ataquen.

Finalmente, es trascendental que el área de recursos humanos trabaje un plan de comunicación interna ya que este elemento estratégico permitirá involucrar a todos los colaboradores de la organización.

El *coaching* es un instrumento más que tiene el departamento de recursos humanos, la cual es una práctica que desde la gestión de recursos humanos debe estar dedicada a la motivación de todos los colaboradores. Además, crea y fortalece la identidad corporativa de la organización

A través de este utensilio, los mandos medios aprenderán a obtener retroalimentación de los miembros de sus equipos; a desarrollar entornos de aprendizaje y colaboración, facilitan la reflexión estructurada de los problemas y desafíos que deben enfrentar y promueven la motivación de sus colaboradores.

Es de vital importancia contar con mandos medios y superiores altamente capacitados, que cuenten con capacidades técnicas pero sobre todo que cuenten con capacidades más bien blandas. Ellos son responsables de ser canales efectivos de la transmisión de comunicación a los

---

equipos de trabajo, pero también son guías y están a cargo del acompañamiento y contención de los mismos.

## Marco Teórico

En este segmento se hará mención a distintos autores que hacen referencia a la importancia conceptos como comunicación interna, plan de comunicación interna, *coaching* y liderazgo *coach*.

### *Comunicación interna*

Esta idea es explicada por Brandolini A.y Gonzalez.M (2009) en “Comunicación interna: claves para una gestión exitosa”

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo (pág. 25)

La importancia de esta concepción radica según Brandolini A.y Gonzalez.M (2009) en que “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa” (pág. 27)

Para que la comunicación interna sea considerada exitosa debe tener en cuenta ciertas cuestiones, como por ejemplo el involucramiento de la alta gerencia, participación de todos los colaboradores. Otro punto al que se le debe prestar atención es al plan de comunicación. El mismo debe estar alineado con la corporación, a su misión, visión y valores (Brandolini A.y Gonzalez.M. 2009)

### *Plan de comunicación*

Un plan o estrategia de comunicación puede ser definido como una aplicación de una metodología de investigación científica concreta, a cargo de la dirección de comunicación o de la consultora contratada (Martin Martin F., 2011)

De acuerdo con Martin Martin F. (2011) en “El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria” enfatiza en

La importancia de un plan o estrategia de comunicación anual, el cual debe configurarse como una herramienta estratégica de gestión e inversión: en ella se resume la cultura, personalidad y esencia de la organización, así como las diversas acciones comunicativas que logran trasladar a sus públicos (objetivos y potenciales) una serie de valores objetivos que se propone aplicar y aplicar en el sector y mercado (confianza, calidad, credibilidad). En definitiva, el diseño de un adecuado plan comunicacional consigue una progresiva mejora de su imagen, su reputación social y credibilidad (pág. 12)

#### *Redes sociales empresariales*

Citando a Martín-Bilbatúa Aznar, Antonio (2016) en “Las redes sociales como instrumento de comunicación interna”:

Las redes sociales tienen como fin principal construir comunidades. Esto puede provocar un aumento del sentimiento de pertenencia a la empresa, inculcando a través de ellas los principios corporativos, los valores y su cultura empresarial (pág. 19)

#### *Coaching como herramienta*

En lo que refiere al *coaching* como instrumento de los líderes se puede definir según el paper “*coaching* como herramienta gerencial: reflexiones teóricas” como

El arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejores su desempeño, es decir, es un proceso que ayuda a las personas a desarrollar su verdadero potencial y a introducir cambios en su estilo de vida (Podesta G., Luis E., Vigo A., Elsa R., Ponce Y., Dora L.,...Sonia L. (2019) Pág. 4))

El *coaching* coadyuva a los niveles directivos a lograr un desempeño exitoso en lo que refiere al personal como así también a la organización, enfocándose en la gestión y desarrollo de competencias (Podesta G., Luis E., Vigo A., Elsa R., Ponce Y., Dora L.,...Sonia L. (2019)

### *Líder coach*

Tal como Daft señaló, el liderazgo es la “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Citado en Giraldo D., Naranjo Agudelo J.A. 2014, pág. 14)

Un líder puede ser definido según Gómez (2014), como

Toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores (Citado en Giraldo D., Naranjo Agudelo J.A., pág. 16)

Parafraseando a Giraldo D., Naranjo Agudelo J.A (2014) un líder difiere a un jefe. Por lo tanto tienen características diferentes. Al hablar de un líder se evidencian particularidades como la innovación y el constante trabajo creativo, inculca el trabajo en equipo y emplea una alta estimulación. Un líder utiliza una retroalimentación constante.

El liderazgo es un proceso de influencia social, que ayuda a los demás a lograr uno o más objetivos. La inteligencia emocional es una habilidad que permite identificar, evaluar y controlar las emociones de uno mismo. Por lo tanto se razona que mientras mayor sea la capacidad de autocontrol, autoevaluación, estimulación y colaboración de un individuo mayor será la probabilidad de que esa persona se convierta en un preponderante líder (Goena Rodríguez A. (2015)

A modo de integración de conceptos se afirma que un líder es un sujeto que se caracteriza por tener desarrollado un alto nivel de inteligencia emocional y social; que ayuda a sus seguidores en la consecución de sus metas. Para ello utiliza el *coaching*, que le permite desplegar todo el potencial de sus seguidores.

El plan de comunicación debe estar ajustado a la estrategia de la corporación y a su identidad. Se debe considerar el mensaje, los canales a manipular, la eficacia de la recepción y al mismo tiempo, el involucramiento de todas las personas.

Por lo tanto una adecuada estrategia comunicacional otorgara solidez en la comunicación interna siendo beneficiario directo el clima interno de la organización, su imagen y reputación social.

## Diagnostico y discusión

El problema central de la empresa Man-Ser S.R.L es la ausencia de un plan de comunicación interna y deficiencia en el liderazgo ejercido por los mandos medios y superiores, quienes además carecen de competencias blandas y presentan inconvenientes con la delegación de tareas.

Por otro lado el no hacer uso del *coaching* no beneficia al personal, quienes no se encuentran del todo motivados, y no utilizan todo su potencial. Como consecuencia de la ausencia de esta técnica no se obtienen mejoras en el rendimiento de los empleados, tampoco en el trabajo de equipo.

Es relevante para la organización abordar la problemática principal ya que contar con un plan de acción comunicacional alineado con la compañía permitirá resolver, por ejemplo la falta atracción de talento idóneo a cubrir puestos de mandos medios vacantes.

Emplear una disciplina como el *coaching* en la organización permitirá expandir el conocimiento y la eficacia de las personas, ayudando a desarrollar y/o mejorar sus competencias, optimizando al máximo su potencial en el ámbito organizativo y empresarial; utilizando distintas técnicas como pueden ser las dinámicas de grupos, juego de cualidades, técnica 4x4x4, y preguntas transformadoras, destacando como elemento fundamental la escucha activa y la retroalimentación.

Solucionar el inconveniente es importante porque se obtendrá solidez organizacional interna, imprescindible a la hora de conquistar nuevos mercados, es decir al momento de atravesar por una etapa de crecimiento empresarial.

Vale la pena que se comience a gestionar un cambio en la empresa ya que el mismo impactara claramente en el clima laboral, el cual incrementara positivamente. Un programa que apunte a la comunicación organizacional generara, sin dudas, un sentido de permanencia como así también un compromiso afectivo hacia la organización. Dichos aspectos son esenciales en el camino hacia el éxito de la empresa.

Económicamente el beneficio impactará en la productividad, la cual se estima que se incrementará un veinte por ciento.

Por otro lado el líder *coach* aplica escucha activa logrando cambios de perspectiva los cuales se necesitan para superar obstáculos, ayuda a crecer interiormente, evolucionar y mejorar el rendimiento laboral de sus seguidores.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

- Diseñar un plan de comunicación y formar líderes *coach* en la empresa Man-Ser S.R.L para aumentar un 20% de sus ganancias totales

### *Objetivos Específicos*

- Incorporación de una red social empresarial utilizando la plataforma *Workplace*
- Confección e incorporación de manual de comunicación con el fin de mejorar la comunicación interna
- Formar mandos medios y superiores mediante capacitación en liderazgo *coach*.

### *Alcance y Limitaciones*

Respecto al ámbito geográfico el plan no es generalizable es decir que únicamente es aplicable a la empresa Man-Ser S.r.l radicada en Córdoba, Argentina.

El tiempo en que se realizara el proyecto es de 6 meses, de Agosto 2020 hasta Enero del 2021.

Dentro de las limitaciones encontramos el contexto actual de pandemia por el covid-19.

### *Incorporación de la plataforma de trabajo WorkPlace*

Esta red social corporativa diseñada por los creadores de *Facebook*, que pretende unir a los grupos de trabajo, conectando a los miembros de un mismo equipo. El objetivo de *Workplace* es permitir que todos los empleados de una empresa estén conectados de forma permanente a través de sus dispositivos móviles y/o computadoras.

Es una herramienta dirigida exclusivamente al mundo empresarial. Permite a las compañías organizarse, comunicarse y compartir contenidos entre los miembros de equipos. Su función es comunicar y escuchar a toda la organización.

Algunas de las mejorías que notaremos con el uso de *Workplace* es la estimulación de la comunicación, fomentación de la interacción y facilitación del intercambio de información, lo cual mejora el clima laboral y eleva la productividad de la compañía.

Por otra parte, la red social corporativa funciona como un canal para escuchar activamente y a través del cual los líderes pueden conocer las necesidades de sus colaboradores para posteriormente realizar acciones que contribuyan a elevar su calidad de vida y con ello mejorar su rendimiento.

El plan *Workplace Essential* es gratuito y dentro del servicio están contempladas funciones como: grupos para proyectos y equipos, Workplace Chat, video llamadas en grupo, almacenamiento de archivos, traducción automática, aplicaciones para celulares, herramientas para colaboración segura entre empresa

Por causa de la edad media del *staff* de la compañía se debe realizar una capacitación de una hora con el fin de otorgarle un uso correcto a la herramienta y para reducir el rechazo a la misma.

Se añade a los costos, los honorarios de quien dictara esta capacitación que es quien realiza la propuesta de intervención en la empresa, que son \$1.381. Explicara el uso de la misma mediante una conferencia online debido a la situación de contingencia. Por lo tanto los recursos necesarios son dispositivos que tengan acceso a internet.

La implementación de esta plataforma tiene como propósito disminuir el nivel de errores por falta de información, mejorar la comunicación informal de la organización en todas las direcciones y reducir los costos de las mediciones e indicadores de los recursos humanos de toda la empresa.

El administrador de la social *network* será quien evalúe que funcione, y algunas métricas clave son “activados”, sección visible en la pestaña “personas” de la plataforma, y nos indica cuantas personas activaron sus perfiles desde su lanzamiento. Además se puede analizar en detalle los porcentajes de activación en los diferentes segmentos de la organización, como departamento, y ubicación.

Otra métrica es la cantidad de colaboradores activos en la aplicación para celulares, que también es visible para el administrador.

El alcance, es decir el número de personas que han visto una publicación, la interacción y participación en las mismas es otro indicador de éxito de la herramienta también visible desde la web.

La empresa debe asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a las formaciones presentadas en este reporte de caso, por este motivo se le otorgara a cada empleado de la organización un dispositivo más un modem con el que puedan acceder a internet desde sus domicilios, un estimado de \$5.000 por cada colaborador.

Conceder este tipo de tecnología trae aparejado ciertos beneficios como un refuerzo de la productividad. Además ofrecen portabilidad y agilidad.

### *Confección e incorporación de manual de comunicación con el fin de mejorar la comunicación interna*

Se implementara un manual de comunicación como herramienta básica de información al trabajador. Su confección estará a cargo de quien plasma la propuesta de intervención en la empresa, sus honorarios son de \$41.442.

La inversión aquí es en tiempo y cada empleado tendrá una copia en el dispositivo otorgado por la compañía.

Los elementos contemplados en el Manual son imagen, marca corporativa (logotipo, elementos identificativos), comunicación interna (trato y relación con el personal), comunicación externa (página web, redes sociales) y comunicación en situación de crisis (por ejemplo: intoxicación, maltratos, abusos, accidentes graves, conflictos graves en general).

Lo que se espera es que se fomente la cohesión y potencie la comunicación entre todas las personas, que se cree una cultura institucional que promueva el sentido de pertenencia, facilite la convergencia de los proyectos y aspiraciones personales con los institucionales. Por último se espera que coordine de manera efectiva todos los canales de comunicación interna.

Un manual de comunicación es una de las muchas formas de materializar a comunicación en una organización. Su importancia radica en que permite a una organización conocerse, así como gestionar las relaciones humanas.

Dentro de los beneficios de la implementación del manual es que define y mantiene el carácter y los valores de una organización, ayuda a crear compromiso, crea cultura organizacional e inculca comportamientos responsables entre los empleados de la misma.

Sabremos que esta herramienta ha tenido éxito mediante un análisis de transmisión de mensajes. El mismo consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

También se medirá mediante un análisis de experiencias críticas de comunicación que sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.

Es un buen momento para construir el manual de comunicación previamente a que se ocasione un crecimiento importante en la planilla.

Asimismo beneficia directamente a otra tarea esencial del área de recursos humanos como es la inducción.

### *Capacitación en Coaching y liderazgo*

Se identifico en los colaboradores que se desempeñan en los puestos de mandos medios, necesidades de capacitación de discrepancia, es decir que el desempeño es insatisfactorio, ya que carecen de conocimientos, habilidades y las actitudes requeridas para dicho puesto. A causa de este inconveniente se procede a capacitar al personal en *coaching* y liderazgo.

Por la situación actual de la pandemia, el plan de capacitación consistirá en dos reuniones pura y exclusivamente online por semana, y será dictado por el centro de capacitación profesional Mariano Moreno, ubicado en Córdoba capital. Su duración es por un periodo de 4 meses. Sera necesario una infraestructura tecnológica, es decir servidores y conectividad a internet permanente. La empresa se asegurara de que todos los colaboradores tengan acceso a un dispositivo donde puedan realizar la capacitación.

El contenido de la misma está dividido en módulos, donde el primero está vinculado a las características que debe desarrollar un líder, es decir sus competencias blandas. El segundo modulo comprende temas como la motivación del grupo y como formar equipos de alto rendimiento. El modulo numero 3 contemplara temas como la comunicación y la escucha activa, por último el cuarto modulo expresa la importancia de la inteligencia emocional y la gestión de las emociones como líder. En anexo n°1 se detalla el plan de capacitación

El costo de inversión del plan de formación es de \$72.000 teniendo en cuenta la cantidad de colaboradores que tomaran el curso teniendo en cuenta el organigrama presentado por la empresa es de seis personas..

Se espera como resultado que los mandos medios y jefes reconozcan las propias competencias y desarrollen nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo; que optimicen la comunicación entre los diferentes públicos, y que mejoren el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.

También se espera que concienticen acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

La evaluación de impacto de esta capacitación estará a cargo de los responsables del instituto superior de formación que se contrato para dictarla quienes presentaran la nota obtenida por cada uno de los colaboradores en los diferentes módulos.

Tabla 1. *Marco de tiempo para la implementación*

Actividades programadas	Fecha de inicio	Duración	Fecha de finalización
1.Capacitación líder coach	01-08-2020	4 meses	01-12-2020
2.Evaluación de impacto de la capacitación	02-12-2020	2 meses	02-02-2021
3.Incorporación red social	01-08-2020	1 mes	01-09-2020
4.Evaluación de impacto de actividad n°3	02-09-2020	5 meses	02-02-2021
5.Confección de manual de comunicación	01-08-2020	1 mes	01-09-2020
6.Evaluación de impacto de actividad n°4	02-09-2020	5 meses	02-02-2021

Tabla 2. *Diagrama de Gantt*

Actividades	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Actividad 1							
Actividad 2							
Actividad 3							
Actividad 4							
Actividad 5							
Actividad 6							

#### *Evaluación del impacto de la implementación*

Se utiliza el retorno de inversión, o R.O.I, como indicador financiero para medir la rentabilidad de la inversión en el plan de comunicación.

Ganancias del cierre de ejercicio de 2018: \$13.118.036,11

Ganancias del cierre de ejercicio de 2019: es calculada multiplicando la ganancia de 2018 por la inflación del año 2019 que es de 53,48%, nos arroja un valor de \$20.133.561,82

Estimado de ganancias del cierre de ejercicio de 2020: es calculada multiplicando las ganancias del año 2019 por el índice de inflación del año 2020, el cual es 45%. Esta operación nos ofrece como resultado \$29.193.664,64.

Una vez actualizados los datos, procedemos a quitar el 20 % equivalente al incremento que se espera en las ganancias debido a nuestro proyecto, que es un valor de \$5.838.732,93

Costo de la inversión:

- Capacitación en líder coach \$72.000
  - Contratación de *Workplace* \$0
  - Capacitación de *Workplace* \$1381
  - Honorario de quien realiza la propuesta \$41.442
  - Dispositivos, modem para conexión a internet \$150.000
- Total: \$264.823

Valores calculados a un plazo de 12 meses:

- Capacitación en líder coach \$864.000
- Contratación de *Workplace* \$0
- Capacitación de *Workplace* \$16.572
- Honorario de quien realiza la propuesta \$538.746
- Dispositivos, modem para conexión a internet \$1.800.000

Valor total anual: \$3.219.318

Con la obtención de estos datos se procede a aplicar la fórmula del R.O.I que es:

$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$
---

\$5.838.732,93 - \$3.219.318      x100

\$3.219.318

El valor final del retorno de inversión es: 81%.

Esto nos indica que por cada 100\$ que la empresa gasto en este plan de mejora en la comunicación interna va a ganar \$81.

## Conclusiones

Del presente reporte de caso aplicado sobre la empresa Man-Ser S.R.L y luego del análisis de la situación se concluye que los problemas detectados se los soluciona capacitando a los mandos medios y superiores e implementando un plan de comunicación. Con los líderes formados la delegación de tareas mejora, reduciendo significativamente los cuellos de botella que se presentaban en el área de producción.

La implementación de las propuestas presentadas impactara en todas personas que conforman la organización y en la forma en la que se comunicaban, debido que hasta ahora predominaba la informalidad. Utilizar el plan de comunicación sugerido brinda una retroalimentación de las circunstancias en general de la empresa, que antes no se obtenía.

Con todo lo mencionado hasta aquí se contempla que este reporte de caso aporta una solución a la problemática existente en la organización, y que será favorable y exitoso. A pesar de ello se mencionan a continuación recomendaciones sobre tópicos que se observaron en el análisis situacional pero que no fueron desarrollados y que de igual forma requieren intervención.

### *Recomendaciones*

Se considera necesario que luego de ejecutado el plan de implementación propuesto, se continúe evaluando y perfeccionando la comunicación interna y las competencias *soft* de la gerencia media y superior a largo plazo

Sería conveniente desarrollar el concepto de marca empleadora, para potenciar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores. La manera de lograr esto puede ser realizando encuestas de clima, evaluaciones de desempeño. Otra manera de lograrlo es diseñando un programa de beneficios.

Lo ideal es contratar a una persona que desempeñe el puesto de gerente de recursos humanos, y que diseñe planes y/o actividades para el cuidado del personal como así también tareas propias del área, ya que quien cubre ese puesto actualmente es la encargada del área administrativa y lo mas apropiado es contar con un profesional formado específicamente para cumplir ese rol.

Se recomienda además la actualización permanente del conocimiento de los líderes, quienes son pieza clave en la empresa. La próxima capacitación podría tratar temas como por ejemplo el liderazgo 4.0.

## Referencias

- Brandolini A. Gonzalez Frigoli, M. Hopkins, N (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.
- Castro Blanco, F. (2016). *El coaching y el liderazgo en las organizaciones* (Tesis de grado) Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12787>
- García, G.M (2018) *Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL* (Tesis de grado). Universidad de la Defensa Nacional. Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/1708>
- Giraldo D., Naranjo Agudelo J.A (2014) *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (Tesis de grado). Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8672>
- Goena Rodríguez A. (2015) *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. (Tesis de grado). Universidad pontificia comilla facultad de ciencias económicas y empresariales. Madrid, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/4518>
- Martin Martin F. (2011) *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica*. Correspondencias & Análisis, (1), 101-114. <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.07>
- Martín-Bilbatúa Aznar, Antonio (2016) Las redes sociales como instrumentos de comunicación interna. (Trabajo fin de master) Universidad pontificia comillas Icaide SWDE3R45
- Podesta G., Luis E., Vigo A., Elsa R., Ponce Y., Dora L.,...Sonia L. (2019) *Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas*. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 87. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499017>
- Soto, C.S. (2011). *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares* (Tesis de grado). Universidad empresarial siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11640>
- Página web <http://www.man-ser.com.ar/>
- Página web <https://www.clarin.com/>
- Página web <https://www.lanacion.com.ar/>

Página web <https://www.infobae.com/>

Página web <https://www.pagina12.com.ar/>

Página web <https://www.lavoz.com.ar/>

## Anexo I

### *Programa de capacitación de líder-coach*

Fundamentación: El *Coaching* es una herramienta de desarrollo y transformación que se lleva a cabo mediante procesos de conversación, de encuentro interior y/o grupal, para luego impactar sobre el entorno ya sea familiar, social o laboral. Proporciona además, el desarrollo de habilidades, criterios, indicadores y potencialidades reflejadas dentro de un sistema organizacional.

Dentro del Liderazgo, el Trabajo en Equipo, surge como resultado de un “modo de interactuar”, que se aplica a todas las personas, y que resulta altamente efectivo: Equipos de personas que sorprenden por su capacidad de conseguir resultados y que lo hacen en un entorno de confianza, cooperación y entusiasmo.

A quién está dirigido: Profesionales, directivos o mandos medios, emprendedores o personas que tengan la responsabilidad de liderar equipos, y mejorar el desarrollo personal y de su entorno.

### *Objetivos*

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de Alto Rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.

- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

### *Metodología*

La metodología es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.

### *Plan de Estudios*

- Módulo I. Coaching y Liderazgo. La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.

- Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento. La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

- Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo. Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El ROI de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.

- Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder. Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del “miedo y enojo”. Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.

Docente capacitadora: Prof. Marcela Davyt – Coach Profesional y Educativo.