



## **Plan de Comunicación Interna y**

### **Formación de Líderes Coach en MAN - SER SRL**

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Díaz María Emilia

DNI: 32.491.772

Legajo: VRHU11068

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina - Año 2021

## **Agradecimientos**

Dedico mi agradecimiento, como así también mi esfuerzo diario y mis logros a los dos amores de mi vida: mis hijos Santiago y Benjamín. Ellos me acompañan en todo momento y mi anhelo es transmitirles con mi ejemplo el valor del conocimiento, la voluntad y la realización personal.

Gracias a mis padres y hermanos, quienes predicán con el ejemplo que la siembra es necesaria y parte del crecimiento, y debe ser realizada con constancia, pasión y sin quedarse quieto. Por chiquitos que sean los pasos, siempre se está un poquito más cerca de la meta mientras nos mantengamos en movimiento.

Gracias a Eugenia, mi hermana de la vida, de quien siempre recibo cariño y apoyo en la más valiosa de las amistades.

Y gracias a José, mi gran compañero de ruta, quien me alienta minuto a minuto a dar lo mejor de mí, con paciencia y amor incondicional.

## **Resumen**

El presente reporte de caso analizó a la industria cordobesa del rubro metalúrgico MAN-SER en materia de comunicación interna y liderazgo coach. En el mismo se profundizó acerca del contexto y diagnóstico organizacional, lo que hizo posible detectar su problemática relacionada con la débil comunicación, sobrecarga de tareas y falta de delegación de autoridad y responsabilidad por parte de los mandos medios y gerentes, generando un impacto negativo en la productividad.

Para resolver esto, se propuso implementar un plan comunicacional y una formación de líderes *coach*. El marco conceptual demostró que la propuesta resulta pertinente para fomentar la sinergia entre los colaboradores y para alcanzar los objetivos de la empresa. El plan evidenció que es factible aumentar la rentabilidad en un 2,5% y obtener un retorno de la inversión del 251% a través de sus acciones. Se concluyó de esta manera que las actividades planteadas además de ser redituables, generan fortalecimiento del liderazgo y mayor cohesión entre los integrantes de la compañía.

*Palabras clave:* comunicación interna – capacitación - liderazgo coach

## **Abstract**

This case report analyzed a Cordoba's metallurgical industry called MAN-SER in terms of internal communication and coach leadership. It deepened into the context and organizational diagnosis, which made possible to detect its issues related to weak communication, task overload and lack of delegation of authority and responsibility by supervisors and managers, generating a negative impact in productivity.

In order to solve this, it was proposed to implement a communication plan and a coach leaders training program. The conceptual framework demonstrated that this proposal is relevant to increase synergy among collaborators and to achieve the company's objectives. The plan showed that it is feasible to increase profitability by 2.5% and obtain a return on investment of 251% through its actions. In this way, it was concluded that the proposed activities, in addition to being profitable, generate leadership strengthening and greater cohesion among the members of the company.

*Keywords:* internal communication - training - coach leadership

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de Situación.....	7
Marco Teórico.....	15
Comunicación Interna.....	15
Capacitación.....	17
Liderazgo Coach .....	17
Diagnóstico .....	18
Conclusión Diagnóstica .....	18
Plan de Implementación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Alcance .....	20
Acciones.....	20
Canales de Comunicación Digital.....	20
Reuniones Interdepartamentales .....	22
Encuentros de Retroalimentación .....	23
Formación en Liderazgo Coach.....	24
Marco de Tiempo para la Implementación .....	26
Evaluación del Impacto en la Implementación.....	26
Conclusión .....	29
Recomendaciones .....	30
Referencias.....	31
Anexos .....	33
Anexo 1: Organigrama	
Anexo 2: Formulario de Retroalimentación	
Anexo 3: Formación en Liderazgo IAEA	
Anexo 4: Programa de Formación de Líderes Coach	
Anexo 5: Formación en Liderazgo Coach – Cronograma de Encuentros	
Anexo 6: Cronograma General Reuniones y Formación de líderes	
Anexo 7: Estado de Resultados	

## Introducción

La empresa MAN-SER SRL desarrolla sus actividades del sector metalúrgico en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, Argentina. Tuvo sus orígenes a principio de los años noventa, cuando su fundador Luis Mansilla se convirtió en proveedor y creador de su propia empresa, al haber comenzado a prestar servicios para quien era su empleador en aquel entonces. Comenzó realizando sus tareas en un galpón y el 12 de Octubre de 1995, fecha fundacional de la empresa, comenzó a operar en su propia planta. Dos años más tarde adquirió en Alemania la primer máquina punzonadora CNC (control numérico computarizado). Esto le permitió ampliar sus productos y servicios ofrecidos, y alcanzar clientes de rubros agroindustriales y automotrices importantes como Volkswagen Argentina S.A. o AIT S.A, entre otros.

Desde el año 2009 la empresa es administrada por Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, quienes lideraron la inauguración de la nueva planta industrial en el año 2012 al igual que la certificación de normas de calidad ISO (*International Organization for Standardization*) 9001 en 2014.

Actualmente la empresa comercializa a nivel nacional, operando en su única planta de Casa Central. Los principales productos son las máquinas lavadoras, los extractores de viruta y los protectores telescópicos de bancada. Los servicios ofrecidos son, además de las instalaciones de los productos fabricados, aquellos en los que se diseñan y/o realizan cortes y/o plegados de chapa, punzonado CNC, y mecanizado de piezas.

MAN-SER posee buena reputación y posicionamiento en el mercado. La profesionalización con la que viene funcionando la organización, reforzado por la certificación de normas ISO como modo de plasmar y formalizar la comunicación, procedimientos, conocimiento y experiencias, favorecieron su permanencia y crecimiento desde aquel entonces.

En virtud de lo analizado sobre MAN-SER SRL se detecta que si bien es una empresa con estructura formal y procesos definidos, existe la necesidad de reforzar mecanismos de comunicación entre los integrantes de la compañía, para poder abordar las dificultades que la misma presenta. Algunas de ellas son la sobrecarga de tareas en puestos de responsabilidad por

falta de delegación, falta de previsión y respuesta para hacer frente a los cambios bruscos en la demanda, presencia de capacidad productiva ociosa, entre otras.

Esto afecta transversalmente a MAN-SER ya que la toma de decisiones está concentrada en algunas personas, no habiendo delegación de autoridad, y los mandos medios se ocupan de tareas operativas que podrían descansar en su personal a cargo.

En esta temática existen investigaciones previas tales como la realizada por Acevedo Muiños y Barrera (2020). Esta verificación empírica se realizó en la ciudad de Córdoba, utilizando un método cualitativo, muestreo no probabilístico, entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental, tomando como muestra a los miembros de la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC). Lo detectado en dicha investigación responde a una realidad similar a la de MAN-SER SRL y de otras industrias del rubro, donde no cuentan con una eficiente comunicación interna ni con políticas de comunicación establecidas, con el consecuente impacto en la generación de cultura y optimización de flujo de información dentro de la organización.

Por otro lado Omar (2011) llevó a cabo una investigación a través de método cuantitativo, con una muestra accidental, no probabilística de 218 trabajadores argentinos de empresas públicas y privadas, mediante un cuestionario específico para tal fin. En la misma, analizó la relación entre la satisfacción laboral y la percepción de liderazgo, confianza con el supervisor o líder directo y cómo impactan positivamente las características personales de los líderes en el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

El caso de MAN-SER se considera de importancia para su estudio, ya que por sus características es un caso de interés para empresas de envergadura y problemática similar. Encarna a la típica pequeña y mediana empresa industrial, en un mercado que compite nacionalmente, con potencial de expansión nacional e internacional, con certificación de normas de calidad y con una proyección de crecimiento tanto organizacional como de procesos.

El capital humano, las relaciones humanas y la transmisión del conocimiento se entienden como fundamentales y necesarios, por lo que para ello resulta primordial poder subsanar falencias comunicacionales en pos de acompañar este desarrollo.

El abordaje de esta problemática se plantea desde la perspectiva comunicacional como posible alternativa de solución, con propuestas tanto de un plan de comunicación interna como de una formación de líderes *coach* para aquellas posiciones con equipos a cargo (mandos medios y gerentes).

## **Análisis de Situación**

La infraestructura de MAN-SER comprende una planta industrial extensa. Allí, se encuentran tres inmuebles intercomunicados entre sí donde se ubican los dos sectores de oficinas para tareas administrativas y de diseño, y las cuatro áreas de producción. Éstas últimas son corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado, y el área de trabajos especiales y trabajos de compensadores de producción seriada.

La distribución de las actividades productivas se agrupa tanto por procesos como por productos. La superficie donde opera es amplia, por lo que por el momento no hay intenciones de expandirse e inclusive una parte de la empresa es alquilada a terceros ajenos a la empresa.

Las áreas funcionales que se desarrollan en esta organización son: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

La administración de MAN-SER, sus decisiones y los procedimientos administrativos y productivos que de ellos se desprenden, tienen como fundamento cumplir con la misión establecida, la cual se define como:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, s.f., <https://cutt.ly/ovScujt>)

La empresa tiene como Visión “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.” (MAN-SER, s.f., <https://cutt.ly/ovScujt>).

La nómina de MAN-SER está conformada por una dotación de 30 colaboradores, con un porcentaje del 90% de empleados masculinos y un promedio de edad de 50 años. La estructura

de personal está distribuida jerárquicamente en tres niveles: gerencia, mandos medios y personal operativo. Bajo la figura de consultores externos, recibe asesoramiento contable, de seguridad e higiene y jurídico.

En cuanto al liderazgo de la empresa, coexisten en la misma un líder informal y varios líderes formales. Los primeros surgieron espontáneamente dentro de la organización, y los segundos fueron designados para ejercer los cargos establecidos en su estructura. Dentro de estos últimos, se encuentra el gerente general con un estilo de liderazgo directivo y al jefe de producción con un liderazgo transaccional y orientado a la tarea.

Más allá de la conducción de los equipos, debemos considerar cómo es la esfera decisional. En MAN-SER, la toma de decisiones relacionadas a la dirección estratégica es ejercida por el consejo familiar, integrado por cuatro socios quienes pertenecen a la familia nuclear. Aquellas decisiones tácticas, de mediano plazo y vinculadas a la administración de la empresa, son tomadas por el gerente y por el responsable de administración. Por último, las decisiones operativas están a cargo del jefe de producción.



*Figura 1.* Responsables en la toma de decisiones. El nivel de jerarquía determina qué tipo de decisiones se realizan.  
Fuente: Elaboración Propia.

La interacción entre las personas y los flujos de información definidos, se da a través de una comunicación ascendente y descendente, la primera se lleva a cabo en el diálogo con superiores, y la segunda mediante un panel de comunicación.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) sirvió para formalizar la comunicación y el respaldo documental de los procesos, sin embargo no se cuenta con

instructivos o procedimientos generales para todas las áreas, principalmente los de Recursos Humanos.

El análisis de la empresa no resulta ajeno a su contexto, por lo que para la comprensión del mismo se utilizan distintas herramientas. El entorno macro contextual se presenta utilizando la herramienta PEST, donde se detallan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

La realidad de la pandemia por COVID19 (enfermedad del coronavirus) continúa con sus impactos globales y críticos tanto a nivel global como local. Los factores externos que inciden sobre la realidad de la compañía son adversos sobretodo en el plano político y económico.

Los principales factores políticos son:

- Pandemia COVID-19 desde marzo 2020 en Argentina
- Gobierno argentino a cargo de Alberto Fernández desde Octubre 2019 del partido Frente de Todos (coalición de representantes del justicialismo)
- Políticas proteccionistas a favor de conservación de puestos de trabajo y del mercado interno
- Política de seguridad social orientadas a proteger a sectores vulnerables
- Sindicatos respaldados por el gobierno
- Cámaras empresariales argentinas con poco poder de negociación salarial y de condiciones de trabajo
- Significativa carga fiscal

Además, en este escenario coexisten una marcada contracción económica, inflación y políticas de gobierno poco alentadoras para el sector industrial, lo que generan inestabilidad e incertidumbre para la proyección en la producción y crecimiento, como así también un panorama inseguro para las inversiones.

Respecto de los factores económicos, se distinguen los siguientes:

- Aumento sostenido de moneda extranjera (dólar) con la consecuente devaluación de la moneda local

- Desaceleración de la economía global originado por la Pandemia COVID19
- Dificultad para tomar créditos e incertidumbre en las inversiones
- Aumento del valor de *commodities*
- Variación PBI: PBI total -4,5% y por actividad +1,6% en industria manufacturera (INDEC,2021)

A nivel poblacional, la empresa convive en una sociedad cuya pobreza e índices de personas no ocupadas ha aumentado, en un entorno social y sanitario desfavorable. Se presentan a continuación los puntos a destacar del análisis de los factores sociales. Algunos datos se encuentran en el último informe emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2021):

- Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio - Decreto 125/2021 (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)
- Emergencia Sanitaria - Decreto 167/2021 (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)
- Desigualdad social y de la concentración de la riqueza
- Aumento de índices de Pobreza por persona de 6,5% (INDEC, 2021)
- Disminución de Tasa de Empleo de -2,9% (INDEC,2021)

En el plano tecnológico, se presentan más avances que retrocesos, y un profundo cambio en los hábitos de consumo. La presencialidad para las gestiones ha dejado de ser imprescindible en varios aspectos de la vida cotidiana, por lo que las personas han adquirido nuevas formas de hacer pagos, compras, comunicaciones, y las tareas laborales. La realidad de las organizaciones también se ha adaptado a estas nuevas formas de trabajo, en mayor o menor medida según el rubro. A nivel general, el desarrollo de la tecnología se ha visto notablemente favorecido en complejidad y en inversiones.

Seguidamente, se detallan los factores tecnológicos analizados del contexto:

- Cambio de hábitos impulsados por la tecnología: teletrabajo, comunicaciones, comercio y pagos electrónicos, gestiones administrativas y bancarias
- Digitalización de documentación y disminución de respaldo documental físico

- Aumento en la velocidad de innovación
- Procesos productivos optimizados por mejoras tecnológicas: robótica, visión artificial, inteligencia artificial, IOT (*Internet of Things*)

Por otro lado, siguiendo el modelo estratégico de análisis de las Cinco Fuerzas de Poder de Michael Porter, se presenta el análisis del micro entorno.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, su cartera es diversificada y de algunos de ellos son proveedores exclusivos, como AIT o Volkswagen Argentina. Los clientes están presentes a nivel nacional, principalmente en la provincia de Córdoba con presencia de algunos en Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán y San Luis.

En relación a la rivalidad entre los competidores, MAN-SER sostiene buena relación con los mismos y en ocasiones genera alianzas comerciales para responder a las demandas del mercado. Los principales competidores son Transfil S.R.L para extractores de viruta y cintas de transporte, Elsaire S.R.L. en máquinas lavadoras, Emprement S.R.L. en corte por plasma. En protectores de bancada MAN-SER S.R.L. es el único proveedor. También existen talleres de menor envergadura que compiten en plegado y punzonado.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, mantiene buena relación con ellos, valorando principalmente la calidad de lo adquirido y considerando esto como parte de su política de calidad. Los principales proveedores son Sidersa S. A. quien realiza el suministro de chapa, Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. abastecimiento de tubos y planchuelas de aluminio.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja ya que MAN-SER se encuentra en su etapa de madurez dentro del ciclo de vida. Sus productos no son de producción masiva y se requeriría grandes inversiones en equipamiento y tecnología para competir con la misma producción. Podrían surgir como competidores aquellas empresas que por especialización en su sistema de fabricación incursionen en productos o servicios ofrecidos por MAN-SER, aunque las industrias están abocadas a sostener su actual funcionamiento o evitando desaparecer debido al contexto socio-político económico que acontece desde el comienzo de la pandemia en el año 2020.

La amenaza de productos sustitutos también es baja, debido a la especificidad de la cartera de productos y servicios ofrecidos por MAN-SER. Asimismo, tiene grandes proyecciones orientadas a la innovación a través de la inversión en tecnología. Los productos sustitutos podrían surgir por innovación tecnológica de la competencia, pero esto es difícil ya que ésta debería contar de base con un sistema de producción que lo soporte.

Por otra parte, el análisis de la organización se presenta en la Matriz FODA, para una mejor comprensión y mayor conocimiento de los puntos relevantes en relación a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 1

*FODA MAN-SER SRL – variables internas y externas.*

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes importantes y de múltiples rubros genera flexibilidad y adaptación ante caída de un mercado</li> <li>• Protectores de bancada es un producto sin competencia en el mercado</li> <li>• Comercialización y distribución sin intermediarios</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad y certificación de normas ISO 9001 vigente</li> <li>• Inversión permanente en innovación tecnológica</li> <li>• Comunicación fluida con clientes, proveedores y competencia</li> <li>• Sin presencia de conflictos gremiales</li> <li>• Buena reputación y posicionamiento en el mercado</li> <li>• Baja rotación de personal</li> </ul>
Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de política de ambiente y gestión de residuos</li> <li>• Depósito alquilado a terceros genera falta de espacio en planta y ocasionalmente accidentes de trabajo</li> <li>• Página web como único canal de promoción de la empresa, sin asesor externo ni sector interno de Marketing</li> <li>• Capacidad productiva ociosa debido a demoras en el sector mecanizado ("cuello de botella") o ante cambios bruscos en la demanda por falta de previsión o pronóstico de ventas y/o de personal</li> <li>• Débil comunicación entre el Jefe de producción y el dueño genera demoras en el abastecimiento de insumos a los operarios</li> <li>• Falta de delegación y sobrecarga en puestos de gestión</li> <li>• Falta de confección de documentos de SGC relacionados a instructivos o procedimientos generales que garanticen la conservación del conocimiento</li> </ul>
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de exportación de productos</li> </ul>

- 
- Implementación de tecnología: IOT (*Internet Of Things*)
  - Implementación de tecnología para diseño de producto eco-amigables
- 

Amenazas

---

- Regulaciones impositivas y aduaneras desalentadoras para exportación e importación
  - Contexto económico-productivo dolarizado con moneda devaluada e inestable, desfavorece al abastecimiento de insumos
  - Mano de obra especializada o de oficios con carencia en el mercado
  - Escasez de mandos medios con competencias requeridas para el puesto en el mercado laboral
- 

Fuente: Elaboración propia.

Según lo expuesto anteriormente se descubren fortalezas relacionadas al grado de madurez de la compañía, como su reputación y posicionamiento en el mercado, derivados de la trayectoria que tiene en la industria. A lo largo de estos años ha podido distinguirse con sus factores de éxitos como la calidad de sus productos, precio competitivo, innovación tecnológica, servicio de posventa y, aunque en menor medida, los plazos de entrega acordados.

La formalización de procesos promueve la estandarización de prácticas que se llevan a cabo e impulsan al tratamiento de diferentes temas (estratégicos, administrativos, operativos y conductuales) con un criterio unificado, además de plasmar de modo correcto y concreto el quehacer de la empresa. En MAN-SER esto constituye una oportunidad de mejora que aportaría significativamente a la conservación del conocimiento y a la generación y mantenimiento de la cultura organizacional. Si bien se han generado los procedimientos generales con motivo de la certificación de normas ISO, aún restan procesos por desarrollar.

En el área de Recursos Humanos, el proceso de selección es realizado por proveedores externos para los puestos de jerarquía o de mayor complejidad, no así los puestos operativos, cuyo proceso se lleva a cabo internamente. Para las posiciones que precisan conocimientos técnicos o destrezas específicas, la dificultad en el reclutamiento se presenta por el mercado laboral cuya oferta de personal con estos requerimientos se encuentra reducida.

En cuanto a la formación del personal, existe un plan anual de capacitaciones. En el procedimiento general de Recursos Humanos se establece que las mismas cuentan con instructivos o documentos con el contenido transmitido, pero en la práctica no están documentados en su totalidad. Éstas están principalmente orientadas a incorporar o actualizar el

conocimiento, o a mejorar el desempeño en las tareas. No obstante, no se realizan capacitaciones para desarrollar al personal.

Del proceso de desarrollo de los colaboradores no se evidencia la realización de instancias formales de evaluación, *feedback* y seguimiento del desempeño. Tampoco poseen políticas de cuadros de reemplazo ni planes de carrera.

Todos estos procesos y los del resto de la compañía, tienen como denominador común el proceso de comunicación organizacional. Un plan de comunicación interna establece un marco de convivencia, objetivos comunes, canales de comunicación, modos de relacionamiento entre las personas y las áreas, soporte de información de procedimientos, mayor transparencia entre expectativas y desempeño, y principalmente, es la vía para que los cambios necesarios se concreten. Los principales agentes de cambio son las personas que conducen los equipos de trabajo, por lo que son actores fundamentales y es importante dotarlos de autonomía y herramientas que faciliten la transformación cultural.

## Marco Teórico

A continuación se abordan los conceptos presentados por distintos autores en torno a la comunicación interna y la capacitación. Por último, se expone el marco conceptual del liderazgo, particularmente del líder *coach*.

### *Comunicación Interna*

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) diferencia la información de la comunicación, declarando que la primera hace referencia únicamente al contenido del mensaje, a lo que se quiere que sepa el otro, mientras que la comunicación “comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción” (Brandolini et al., 2009, <https://bit.ly/3ymO8O2>). Es decir que para que haya proceso comunicativo y no solo informativo, el receptor debe reinterpretar el mensaje.

Brandolini et al. (2009) clasifican a la comunicación interna (CI) según su direccionalidad en ascendente, descendente y transversales u oblicuas, en función de cuál es la dirección del flujo de información en relación a la estructura formal de la empresa. Otro grupo de clasificación es la comunicación formal y la comunicación informal. La primera plantea temas esencialmente laborales y la segunda hace referencia a aquellos temas laborales que no son abordados por el canal formal.

Otra categorización de Brandolini et al. (2009) está relacionada con los canales de comunicación y los distingue entre tradicionales y tecnológicos, de acuerdo al soporte que utilicen: papel o verbal para los primeros y soporte digital para los segundos. La principal ventaja de estos últimos es la bidireccionalidad.

Los autores consideran también que las organizaciones comunican inclusive cuando no emiten ningún mensaje, por lo que el vacío comunicacional da lugar a rumores o suposiciones. Por esto, se generan malos entendidos que influyen negativamente en la identidad de la empresa y le hacen perder credibilidad. En contrapartida de esto, “la comunicación organizacional asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa” (Brandolini et al., 2009, <https://bit.ly/3ymO8O2>).

Brandolini et al. (2009) concluyen que la comunicación interna hace posible la implicancia del personal en el logro de objetivos, para así poder armonizar las acciones que plantea la empresa, favorecer los cambios de actitud y optimizar la productividad.

García Jiménez (1998) expone que las empresas como organizaciones transfuncionales tienen la necesidad de integrar las acciones de todas las áreas, comprendiendo el funcionamiento y las repercusiones de las demás, por lo que para ello la comunicación interna tiene un papel primordial. Asimismo menciona las siguientes características de la CI:

- Genera consistencia entre los órganos de coordinación
- Informa sobre las políticas de la empresa y recibe *feedback* sobre su grado de credibilidad
- Impulsa la confianza y sinergia dentro de los equipos de trabajo y entre equipos
- Define objetivos SMART (específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales)
- Fomenta diálogo y promueve la motivación
- Genera asignación de tareas adecuadamente
- Implica a la organización en la planificación estratégica

La comunicación interna y estratégica es liderada por los comunicadores internos. Éstos deben contar con características y competencias acordes a ese rol. Las mismas están relacionadas a su habilidad para escuchar, interpretar la realidad, crear relaciones basadas en el respeto y la confianza, formar a otros comunicadores, como así también ser líderes e identificar a otros líderes y facilitadores de la comunicación. Además de esto, debe caracterizarlo la intuición, la innovación y creatividad. Finalmente, deben contar con competencia de gestión, con un amplio conocimiento de la empresa y sus productos, poseyendo una visión integral y holística de la organización para gestionar la comunicación de manera transversal. (Brandolini et al., 2009).

Por otra parte, como se citó en Cruz Medina, López Díaz y Ruiz Cárdenas (2017), en las normas 9001 de la *International Organization for Standardization* (ISO) se le otorga un papel relevante a la comunicación y al liderazgo, la cual debe ser garantizada y permanecer en la esfera estratégica dentro de la responsabilidad de la dirección, en sus requisitos de liderazgo y apoyo.

### *Capacitación*

Como se citó en Blake (2000), la existencia de capacitación es justificada cuando a una persona se le requiere que realice algo que no sabe hacer. En este sentido, esa necesidad de capacitación puede surgir por tres motivos: el primero, ocurre cuando algo no se realiza de forma adecuada (discrepancia), el segundo, porque algo que actualmente se realiza comienza a hacerse diferente (cambio), y el tercero, porque resulta necesario que se comience a realizar algo que al momento no se estaba ejecutando (incorporación).

### *Liderazgo Coach*

El liderazgo según Echeverría (2006) está ligado a la capacidad que tienen las personas para intervenir tanto en el diseño de los entornos sociales como en el diseño de otras personas. La base del liderazgo son determinadas capacidades lingüísticas, las cuales ponen de manifiesto la capacidad generativa del lenguaje.

Para MacKinnon y Wrigh (2011) el *coaching* implica el uso de conversaciones y el liderazgo *coach* se realiza por medio del dialogo. Entiende que el cambio debe ser personificado, desde un aprendizaje continuo y lo concibe como un modo de vida y una manera de ser.

Anzorena (2018) afirma que la conducción a partir del liderazgo implica generar entornos donde haya un despliegue en el potencial de las personas y de la organización. Sostiene que el líder *coach* cuando lidera lo hace desde un compromiso de desarrollar a de otros líderes.

Teniendo en cuenta lo expuesto previamente, la comunicación interna constituye una herramienta valiosa para alinear las personas a la estrategia de la empresa, ya que es transversal a la misma y considera a todas las personas como parte esencial y constitutiva. Haciéndolas partícipes, es posible gestionar el cambio y transformar su cultura, por lo que debe ser minuciosamente planificada e implementada. En este proceso, los líderes resultan facilitadores para que la comunicación pueda alcanzar todos los niveles y se encuentre en concordancia con los objetivos establecidos. Para garantizarlo, es indispensable otorgarles las habilidades necesarias para poder gestionar el capital humano. Mediante el proceso de capacitación podrán incorporarlas y convertirse en comunicadores internos y líderes *coach*.

## Diagnóstico

En MAN-SER su comunicación se realiza de forma bidireccional. No obstante, la misma responde mayormente a la estructura formal concentrando en los jefes y gerentes la autoridad para la toma de decisiones, no existiendo una correcta delegación. Esta falencia a nivel comunicacional es lo que genera demoras en las respuestas a las demandas de los clientes, burocratización de las decisiones e impacto negativo en el ciclo de producción ya sea por desabastecimiento como por ociosidad en la capacidad productiva.

El énfasis puesto en la formalización de procesos y certificación de Normas ISO 9001 es un aspecto positivo, a pesar de que restan encuadrar algunos procedimientos dentro de las exigencias de la norma. Para acompañar los lineamientos de la misma, es importante orientar las acciones de la empresa hacia la comunicación y el liderazgo ya que éstos constituyen requisitos fundamentales, y hacerlo implica mayor éxito en las certificaciones.

Si bien los inconvenientes se evidencian en algunos sectores específicos, una débil comunicación presenta una indudable relevancia ya que repercute en todo el universo de la compañía, considerando que la comunicación es la que se hace eco de la cultura y es a través de la misma que podemos moldearla, pudiendo así generar cambios concretos y tangibles.

### *Conclusión Diagnóstica*

La comunicación interna es un pilar para el crecimiento y consolidación de la empresa, para cohesionarla y orientarla al logro de las metas propuestas. Por intermedio de ella, se logra construir puentes de confianza y compromiso entre las personas y los propósitos organizacionales.

Implementando un plan de comunicación interna en MAN-SER, se establecen políticas y canales para gestionarla, logrando así la implicancia de los colaboradores en las metas determinadas. Los canales de comunicación digital resultan ágiles, dinámicos y oportunos para ello. Con la formación de líderes *coach*, tanto el personal operativo como el jerárquico se alinean en la forma de comunicarse y se genera sinergia entre las personas y sus responsabilidades, por lo que aumenta la productividad y se reducen las demoras mencionadas.

Además, al dotar a los líderes de habilidades comunicacionales se facilita su gestión y la delegación. Esto se traduce en empoderamiento de los integrantes de su equipo. Un líder que debido al *coaching* adquiere competencias para su puesto y acordes a lo que se espera de él, es capaz de promover el diálogo y transmitir la información en congruencia con los valores de la empresa. De este modo, alinea los objetivos con su equipo, y contribuye al desarrollo de los mismos, manteniendo el conocimiento dentro de la compañía y potenciando el crecimiento de trabajadores que se encuentren a gusto con su labor.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Implementar en MAN-SER SRL un plan de comunicación interna y liderazgo *coach* que permita generar un aumento en la rentabilidad del 2,5%.

### *Objetivos Específicos*

- Incorporar canales de comunicación digital tales como correo electrónico y mensajes instantáneos de WhatsApp para promover el flujo de información en ambas direcciones.
- Contribuir a la generación de una cultura comunicacional sinérgica mediante reuniones interdepartamentales entre referentes de área.
- Crear lazos de confianza y eficiencia a través de encuentros de retroalimentación entre los líderes y sus colaboradores.
- Capacitar a los mandos medios y gerentes en liderazgo *coach* para brindarles las herramientas de comunicación necesarias para gestionar y liderar sus equipos de trabajo.

### *Alcance*

La propuesta se desarrolla en la empresa MAN-SER de barrio San Pedro Nolasco, ciudad de Córdoba, Argentina. La misma se plantea para los meses de julio a diciembre del año 2021, con una extensión total de 6 meses. Debe tenerse en cuenta que para este periodo se prevén restricciones de circulación y presencialidad en la actividad industrial, educativa, comercial y social, según la situación epidemiológica originada por la pandemia de COVID19, por la segunda ola de contagios en Argentina.

### *Acciones*

#### *Canales de Comunicación Digital*

Dado que actualmente existe un panel de comunicación, esta acción buscar incorporar canales de comunicación que sean digitales, a través de una línea de teléfono con acceso a la aplicación WhatsApp, y una casilla de correo específicamente para comunicaciones internas.

Hoy la firma cuenta con una casilla de correo empresarial (man-ser@man-ser.com.ar) que se utiliza como medio de contacto con personas ajenas a la compañía. La cuenta nueva (se propone comunicacionesinternas@man-ser.com.ar) está pensada para aquellas que forman parte de la misma.

Con las herramientas propuestas, se contempla la comunicación en ambos sentidos. El flujo descendente se canaliza por correo electrónico y WhatsApp, ya que existe personal que no posee *mail* laboral. Allí, se realizan las notificaciones institucionales (nuevos productos, servicios, proyectos, clientes, etc.), como así también incrementos salariales o disposiciones relacionadas al curso normal de trabajo, entre otras. De esta forma pueden administrarse las comunicaciones a todo el personal o bien a determinados grupos según necesidad (segmentación de la información).

De manera ascendente y por los mismos canales, se reciben consultas, reclamos, sugerencias e inquietudes por parte de los colaboradores, siempre que hayan sido previamente planteadas a su superior y no hubiera habido respuesta o ésta haya sido insuficiente. La razón por la cual se considera como segunda instancia es porque no debe descuidarse el hecho de que el superior inmediato es el referente de cada colaborador. No obstante, en caso de no haber respuesta por parte de éste, es conveniente que exista un espacio donde el colaborador pueda expresar lo que considere y que esto pueda ser atendido.

El diseño, coordinación e implementación de esta acción es llevada a cabo por una persona del área de Recursos Humanos, debido a la transversalidad y confidencialidad de la información. Para esto se estima una carga horaria total de 30 horas, por lo que el costo en personal es de \$17.500.

Tabla 2

*Canales de comunicación digital: actividades, responsables y recursos.*

Actividades	Responsable
• Adquisición de teléfono Smartphone	Compras
• Comprobación de datos de contacto actualizados	Recursos Humanos/gerentes y mandos medios
• Instalación y configuración de app WhatsApp y carga de contactos	Sistemas / Recursos Humanos

• Creación y comunicación de casilla de correo	Sistemas
• Comunicación al total del personal	Recursos Humanos
• Mantenimiento, administración y gestión del nuevo canal digital	Recursos Humanos
Recursos	
• Materiales: Smartphone con sistema Android y aplicación WhatsApp - PC o notebook laboral con acceso a internet y correo electrónico empresarial.	
• Humanos: Total del personal de la empresa.	
• Financieros: Smartphone \$50.000 / Personal de RRHH \$ 17.500.	

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo destinado para esta acción es de 26 semanas, con continuidad a confirmar luego del periodo establecido.

### *Reuniones Interdepartamentales*

Estas instancias sirven para generar sinergia y promover el diálogo entre las áreas. El objetivo es que cada líder pueda compartir cuáles serán los próximos proyectos o desafíos del sector, en qué se encuentran trabajando, y si poseen algún bloqueante. De este modo se contribuye a la resolución de los temas en equipo.

Según organigrama RPG 03-01-15 (CANVAS, 2021) los gerentes y responsables de área son 6 personas. Dicho organigrama se encuentra en el anexo 1.

Se propone realizarlas con una periodicidad mensual, de 1 hora de duración y dentro de la jornada laboral. Al finalizar, se confecciona una minuta de reunión que se encuentra disponible en el sistema informático.

Tabla 3

### *Reuniones interdepartamentales: actividades, responsables y recursos.*

Actividades	Responsable
• Comunicación a jefes y gerentes	Recursos Humanos
• Confirmación de cronograma de reuniones	Recursos Humanos
• Ejecución de reuniones interdepartamentales (registro en minuta correspondiente)	Gerentes y mandos medios

---

#### Recursos

---

- Materiales: PC o notebook laboral - conexión a internet Plataformas gratuitas Google Meet (reuniones)- Sistema informático MAN-SER (minutas).
  - Humanos: gerentes, mandos medios y personal de Recursos Humanos.
  - Financieros: Personal de RRHH \$ 1.750.
- 

Fuente: Elaboración propia.

Los destinatarios cuentan con equipamiento informático laboral, el cual está disponible para esta actividad, por lo que no se estipula gasto alguno bajo este concepto. Se calcula como costo los honorarios del personal de RRHH a cargo de coordinarla (\$1750 por 3 horas de trabajo).

Se planea llevar a cabo estas reuniones el primer lunes de cada mes (02/08/2021 - 06/09/2021 - 04/10/2021 - 01/11/2021 y 6/12/2021), realizándose 5 en total. Se espera que abarquen el lapso temporal de 19 semanas, periodo luego del cual se evaluará su continuidad. Junto a la etapa previa de planificación y comunicación, esta acción tiene 20 semanas de duración.

#### *Encuentros de Retroalimentación*

Esta propuesta tiene el propósito de generar un marco de confianza entre los líderes y sus colaboradores a cargo.

Se trata de una instancia individual, de frecuencia mensual y con una duración de 45 minutos. En el mismo se conversa sobre los logros, avances y oportunidades de mejora según lo evaluado por el líder durante el mes, y se pactan en conjunto los compromisos para trabajar durante el mes siguiente. También se evacúan dudas o consultas relacionadas al desempeño, objetivos individuales y generales, etc., como forma de generar espacios de intercambio de ideas e inquietudes.

Estos encuentros son presenciales para el personal de producción que asiste a la planta y virtuales para el resto de la dotación que se encuentre haciendo teletrabajo.

El mismo se desenvuelve por medio de conversaciones, y al finalizarlas se deja registro del contenido en el formulario establecido para tal fin. Éste se confecciona en la plataforma

Google Sheets donde permanece alojado, pudiendo ser compartido por cada jefe a sus colaboradores. Su formato es acorde a los requisitos estipulados según normas ISO 9001 (ver anexo 2).

Tabla 4

*Encuentros de retroalimentación: actividades, responsables y recursos.*

Actividades	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación de PG Recursos Humanos e incorporación del formulario "Encuentro de Retroalimentación" al SGC</li> </ul>	Área de Calidad / RRHH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación a jefes y gerentes</li> </ul>	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a jefes en herramienta Google Sheets (completar y compartir formulario)</li> </ul>	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación a los participantes (resto del personal)</li> </ul>	Gerentes y mandos medios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de instancias de retroalimentación</li> </ul>	Gerentes y mandos medios
Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales: Personal de producción: de manera presencial en la planta, en sala de reuniones u oficina. Resto del personal: PC o notebook laboral - conexión a internet - Plataformas gratuitas Google Meet (reuniones) y Google Sheets (<i>feedback</i>).</li> <li>• Humanos: Total del personal de la empresa.</li> <li>• Financieros: Costo de mano de obra directa \$103.950</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Para esta acción se considera el costo del personal de producción, por tratarse de mano de obra directa. El mismo se estima en un total de \$103.950 (valor promedio por hora de un operario \$385, multiplicado por 15 horas y multiplicado por 18 operarios).

Estos encuentros se programan desde el mes de agosto y dentro de las 20 semanas posteriores, evaluando luego de dicho tiempo su continuidad. Para la planificación y comunicación se estiman 2 semanas, por lo que el total alcanza las 22 semanas de duración.

*Formación en Liderazgo Coach*

Esta capacitación surge de la necesidad de incorporar una modalidad de gestión basada en el liderazgo *coach*. Para ello, se proponen dos instancias externas y virtuales, teniendo en cuenta la circunstancia de pandemia e imposibilidad de realizar reuniones grupales por un lado, y para

fomentar la incorporación de herramientas digitales por el otro. El público destinatario son los gerentes y responsables de área.

Respecto de la primer actividad, se plantea una capacitación individual, *online* y asincrónica, con el fin de introducir a los destinatarios en la temática y brindar el marco conceptual del modelo del liderazgo *coach* al que se aspira. La misma es dictada durante 4 semanas por el Instituto de Actualización Empresarial de ADIMRA (IAEA) cuyo programa se presenta en el Anexo 3. No tiene costo para MAN-SER ya que es gratuita para las empresas aportantes de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA).

Por otro lado, la segunda formación *online* y sincrónica, está compuesta por encuentros grupales e individuales, con sesiones de *coaching* en estos últimos. La temática es personalizada para MAN-SER, dictada por un *coach* certificado y el diseño de la misma se detalla en el anexo 4. Se define una carga horaria de 3 horas para los encuentros grupales y de 1 hora para las sesiones de *coaching*, con 3 participantes por día. De esta manera, se extiende a 16 jornadas según anexo 5.

El costo de mercado por hora de un *coach* certificado es de \$2500, por lo que el total de la inversión asciende a \$120.000.

Tabla 5

*Formación en liderazgo coach: actividades, responsables y recursos.*

Actividades	Responsable
• Comunicación a jefes y gerentes de la acción	Recursos Humanos
• Confirmación de cronograma de encuentros grupales e individuales	Recursos Humanos
• Realización de formación <i>online</i> IAEA	Gerentes y mandos medios
• Ejecución de encuentros grupales e individuales	Gerentes y mandos medios
Recursos	
• Materiales: PC o notebook laboral - conexión a internet - Plataforma gratuitas Google Meet (reuniones)	
• Humanos: Gerentes, mandos medios, personal de RRHH y de manera externa el <i>coach</i> certificado.	
• Financieros: Costo de contratación de <i>coach</i> certificado \$120.000.	

Fuente: Elaboración propia.

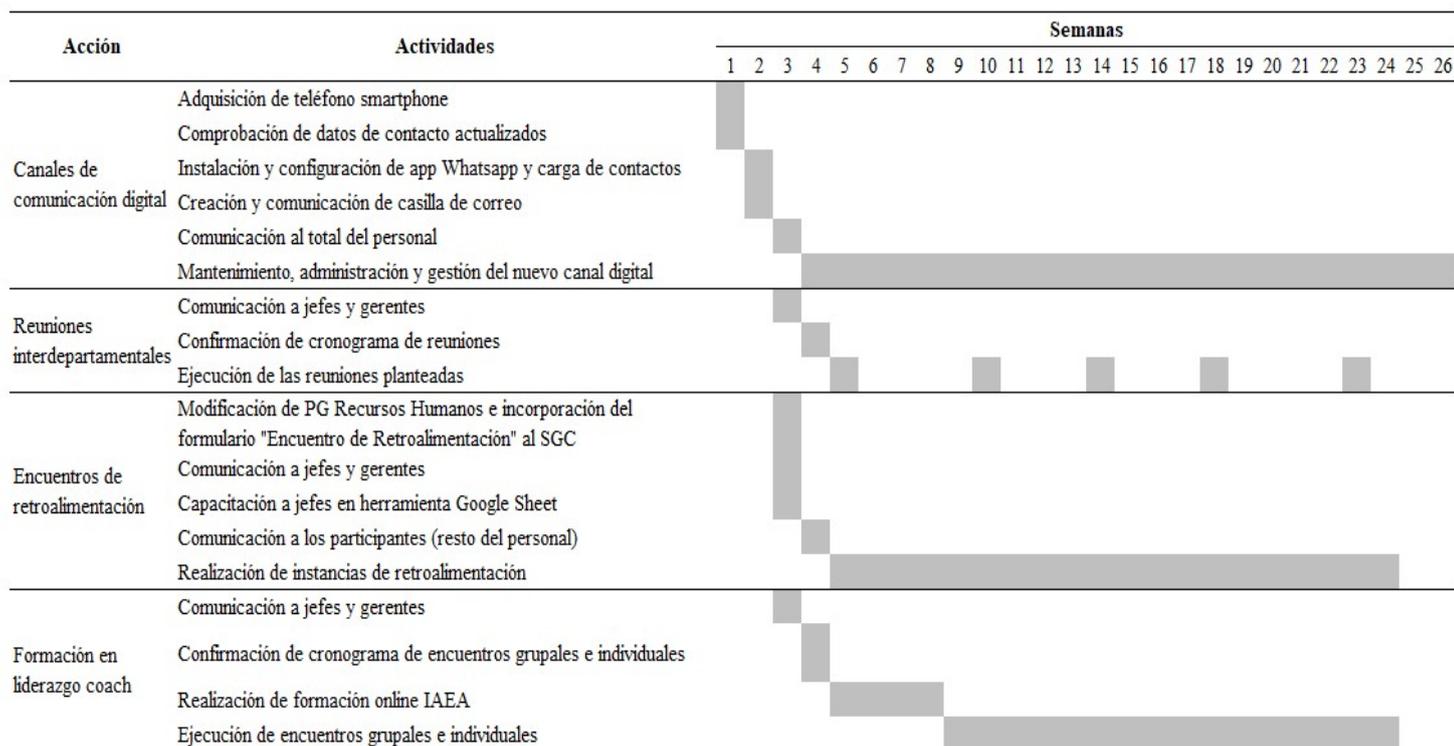
Esta acción demanda 22 semanas de duración, considerando las 2 que llevarán la planificación y comunicación, sumado a las 20 que abarcan las actividades propuestas con anterioridad.

### *Marco de Tiempo para la Implementación*

El inicio está programado para la semana del 05/07/2021, finalizando la semana del 27/12/2021, abarcando un total es de 26 semanas, cuyas etapas se exponen en el siguiente diagrama de Gantt:

Tabla 6

### *Acciones de plan comunicacional y formación de líderes coach*



Fuente: Elaboración propia.

### *Evaluación del Impacto en la Implementación*

El presente plan tiene como objetivo alcanzar un aumento en la ganancia de la empresa de un 2,5%, según estado de resultados del año 2021. Este objetivo se entiende como

consecuencia de la disminución en la demora de la cadena productiva con el consecuente aumento de la productividad.

El estado de resultados del año 2018, cuyo detalle se encuentra en el anexo 7, describe que la ganancia de MAN-SER para dicho periodo fue de \$13.118.036,11 (CANVAS, 2021). Por esto, se estima la ganancia del 2021 aplicando los índices de precios al consumidor informados por INDEC.

INDEC (2020) expuso que el índice de precios al consumidor (IPC) del 2019 aumentó un 53,8% respecto del año anterior. Por otra parte, para el año 2020 el aumento en el IPC fue de 36,1% (INDEC, 2021).

Para el año 2021, los meses de enero a abril arrojaron un aumento del IPC de 4,15% mensual, por lo que se proyecta una inflación acumulada anual de 49,8%.

Tabla 7

*Estimación de ganancia de MAN-SER para el año 2021.*

Concepto	Inflación	Monto estimado
Ganancia 2018		\$ 13.118.036,11
Ganancia 2019	53,8%	\$ 20.175.539,54
Ganancia 2020	36,1%	\$ 27.458.909,32
Ganancia 2021	49,8%	\$ 41.133.446,15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

*Costo económico de las propuestas.*

Acción	Concepto	Monto
Canales de comunicación digital	Teléfono Smartphone	\$ 50.000
Canales de comunicación digital	Honorarios RRHH	\$ 17.500
Reuniones interdepartamentales	Honorarios RRHH	\$ 1.750
Encuentros de retroalimentación	Mano de obra directa	\$ 103.950
Formación en liderazgo <i>coach</i>	Contratación <i>coach</i>	\$ 120.000
Total		\$ 293.200

Fuente: Elaboración propia.

A raíz de lo expuesto previamente, el objetivo de incremento en la rentabilidad del 2,5%, es de \$ 1.028.336,15. Teniendo en cuenta el costo monetario de inversión de \$293.200, el retorno de la inversión (ROI) sería de 251%, de acuerdo con el cálculo del mismo.

$$\text{ROI} = \left( \frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \right) \times 100$$
$$\text{ROI} = \left( \frac{\$ 1.028.336,15 - \$293.200}{\$293.200} \right) \times 100$$
$$\text{ROI} = \boxed{251 \%}$$

Figura 2. Cálculo de ROI MAN-SER. Fuente: Elaboración Propia.

Esto significa que por cada peso invertido se genera una ganancia neta (habiendo descontado los costos) de \$2,51 pesos. En conclusión, las acciones planteadas poseen un retorno de la inversión positivo.

## Conclusión

La firma MAN-SER tiene una amplia trayectoria en su rubro y es reconocida por sus productos y servicios, principalmente en la industria nacional.

Su consolidación guarda relación con la experiencia en el mercado como así también con la impronta que la familia Mansilla, hoy en su segunda generación de dueños, ha logrado sostener y perpetuar mediante la conservación de lazos confiables y cercanos tanto con los clientes como con sus proveedores.

En la actualidad, la misma se encuentra atravesando un contexto excepcional, producto de una pandemia mundial, que trae aparejadas medidas políticas restrictivas, retracción de la economía y de las inversiones, complicaciones sociales y profundos cambios tecnológicos.

Internamente, la compañía cuenta con sus procedimientos formalizados a raíz de la certificación de normas ISO 9001. Posee además, una estructura formal en cuanto a la organización tanto de sus procesos como de sus recursos humanos. A pesar de esto, se visibilizan algunas falencias relacionadas con la comunicación entre áreas, sobrecarga de tareas y falta de delegación por parte de los puestos de mayor responsabilidad que debieran estar enfocados en la gestión más que en lo operativo.

Habiendo expuesto la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, se entiende que la misma logra acercar las personas a la estrategia y objetivos de la empresa como herramienta para cohesionarla. A su vez, por medio de la capacitación, se incrementa su capital intelectual y le permite crecer y posicionarse en otro nivel. Por este motivo, atendiendo a las circunstancias y características propias de MAN-SER, resulta pertinente la implementación de un plan comunicacional y una formación en liderazgo *coach* para sus mandos medios y gerentes como respuesta a las oportunidades de mejora planteadas anteriormente. De este modo, se contempla al capital humano como pieza fundamental del crecimiento y consolidación de la compañía, y es el área de Recursos Humanos la encargada de liderar este proceso.

El presente reporte de caso pretende generar un aporte mediante la exposición de la realidad de esta organización y las propuestas diseñadas específicamente para ella, las cuales se consideran además de idóneas, rentables debido a su retorno de inversión positivo. Su

contribución guarda relación con la adecuada identificación de su problemática y su plan de acción para abordarla, contemplando en sus acciones las actividades específicas, oportunas y sustentables. Las mismas permiten que la confianza y la cercanía se extiendan a las personas que la conforman, participando en su crecimiento y permitiendo alcanzar un incremento en su rentabilidad.

### *Recomendaciones*

Se sugiere abordar en una etapa posterior la planificación de sus recursos humanos en función del cambio generacional. Si bien ha superado con éxito la incorporación de una nueva generación en la dirección, el capital humano (cuyo promedio de edad es de 50 años) se encontrará en proceso de renovación mientras la empresa se encuentre bajo la administración de los hijos del fundador.

El actual reporte pone foco en los recursos actuales, de todos modos se espera que en caso de reemplazar a mandos medios la problemática no resurja. Para poder realizar una proyección de la estructura a largo plazo, es menester establecer planes de carrera y realizar la confección de cuadros de reemplazo. Se recomienda evaluar a los colaboradores para identificar la potencialidad de aquellos que puedan acceder a puestos superiores. En base a lo detectado podrán programarse las acciones correspondientes para su desarrollo, fomentando la transmisión de conocimiento dentro de la compañía y preparando a los recursos para que en un futuro ocupen roles críticos y estratégicos.

La atención de estas demandas requerirán de al menos una persona más en el área de Recursos Humanos que pueda atender la gestión operativa de los procesos, por lo que se sugiere evaluar la incorporación de la misma.

Para este camino de evolución, será importante generar simultáneamente el respaldo documental y de procedimientos faltante que se ha observado en el análisis previo, no solo en el marco de la certificación de una norma, sino para constituir el *know how* de MAN-SER.

## Referencias

- Acevedo Muiños, T. y Barrera, F. (2020). *Diagnóstico Comunicacional en la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC)* (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11086/17082>
- Anzorena, O. (2018). *Líder-coach, un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica SA
- Blake, O. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Brandolini, A, González Frígoli, M y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- CANVAS. (2021). MAN-SER Productos y Servicios industriales. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7>.
- Cruz Medina, F., López Díaz, A. y Ruiz Cárdenas, C. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001:2015: técnicas y herramientas de Ingeniería de Calidad para su implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6096091>
- Decreto 125/2021, de 27 de Febrero. Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio y Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <http://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241290/20210228>
- Decreto 167/2021, de 11 de Marzo. Emergencia Sanitaria. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <http://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5272000/20210311?suplemento=1>
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica SA
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos SA

- Instituto de Actualización Empresarial ADIMRA. (2021). Liderazgo. Recuperado de <https://www.adimra.org.ar/iaea/curso/liderazgo-1321>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2020). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_20578B3E8357.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2021a). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_21CD878A2A5B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2021b). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Recuperado de [http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2021c). Informe de avance del nivel de actividad. Recuperado de [http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_21B1D23916BF.pdf](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2021d). Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Recuperado de [http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim20126C4AD8D8.pdf](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf)
- MacKinnon, C. y Wright. S. (2011). *Alquimia del liderazgo: la magia del líder coach*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- MAN-SER. (s.f.). Nosotros. Recuperado de <http://www.manser.com.ar/nosotros.html>
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&tlng=es)

# Anexos

## Anexo 1: Organigrama

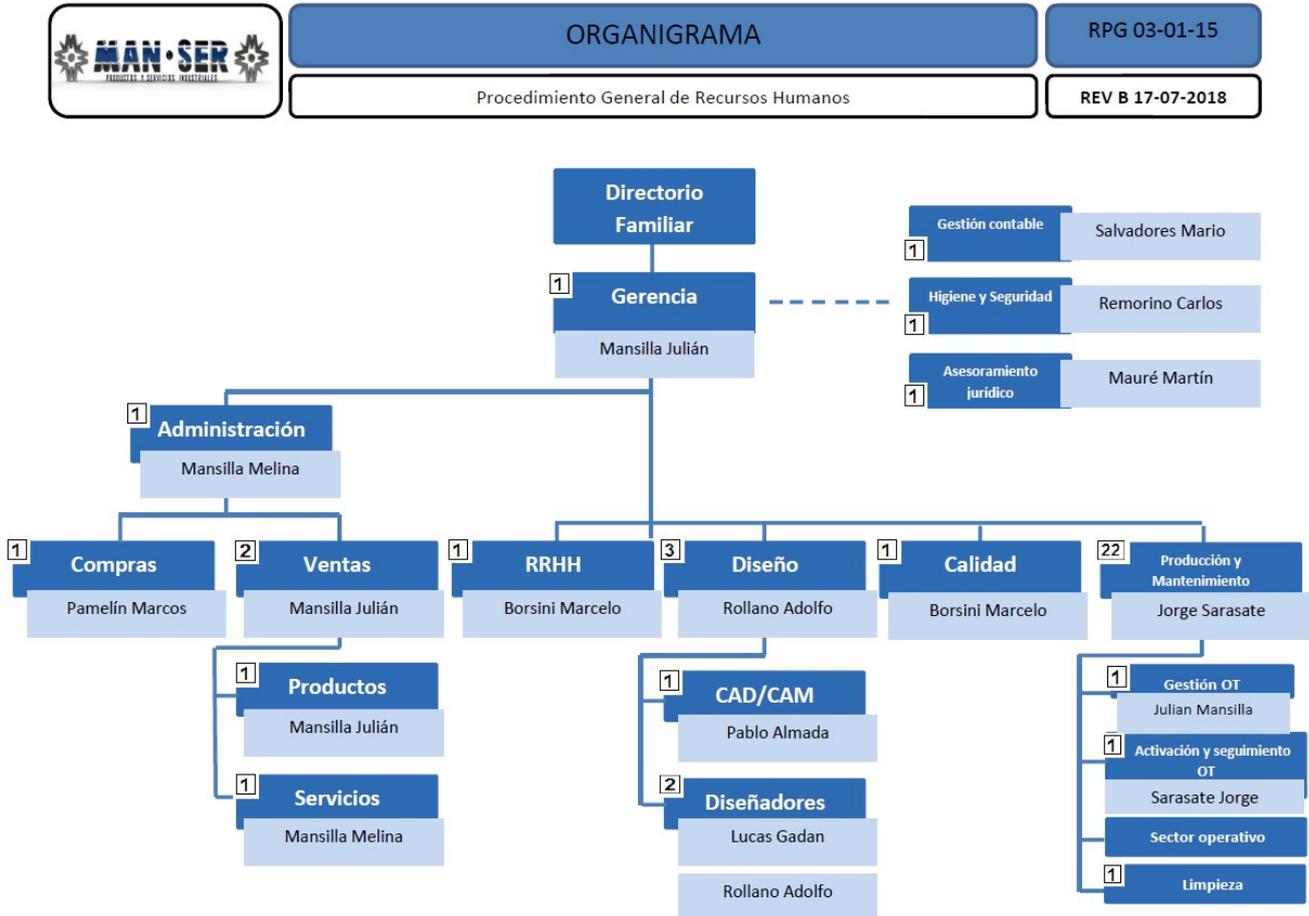


Figura 3. Organigrama de MAN-SER SRL. Fuente: Recuperado de <https://bit.ly/3cs0DQ>

Anexo 2: Formulario de Retroalimentación

	<b>ENCUENTRO DE RETROALIMENTACIÓN</b>	<b>F - XXX</b>
	Procedimiento General de Recursos Humanos	Fecha / Versión
Colaborador _____ Fecha _____	Puesto _____ Jefe _____	
<b>LOGROS Y ACCIONES EXITOSAS</b>		
<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>		
<b>COMPROMISOS</b>		

Figura 4. Formulario Encuentro de Retroalimentación MAN-SER. Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 3: Formación en Liderazgo IAEA



### Comienzo

02/08/21

- Desarrollando Habilidades Profesionales
- Campus ADIMRA
- Gestión
- A distancia
- Gratuita para las empresas aportantes de ADIMRA

SOLICITAR INSCRIPCIÓN

### DÍAS Y HORARIOS

- Clase 1 del 03/08 al 08/08
- Clase 2 del 09/08 al 15/08
- Clase 3 del 16/08 al 22/08
- Clase 4 del 23/08 al 29/08

### LUGAR DE DICTADO

<http://campusadimra.org.ar/>  
(54 11) 4371-4967  
[redformacion@adimra.org.ar](mailto:redformacion@adimra.org.ar)

## LIDERAZGO

LAS INSCRIPCIONES PARA ESTE CURSO SE HABILITARÁN EL 31 DE MAYO.

**Modalidad:** a distancia.

**Fecha:** desde el 2 de agosto hasta el 5 de septiembre.

**Lugar:** Campus ADIMRA

#### Dirigido a:

- Jefes, Coordinadores, Responsables, Supervisores y Líderes de empresas que requieren fortalecer o desarrollar sus competencias de conducción de equipos.
- Líderes con personal a cargo y cuadros con alto potencial que aspiran a ocupar posiciones de liderazgo dentro de la empresa.
- Jóvenes de alto potencial, personal con años de experiencia pero en posiciones de soporte que no están ligadas a una línea habitual de supervisión, o recursos humanos que deben influenciar en otros sin contar con el rótulo de "jefe".
- Quienes van camino a una jefatura, para estar preparados al momento de su nombramiento.

#### Objetivos:

- Desarrollar y fortalecer competencias de liderazgo para aplicarlas en la organización.
- Detectar las debilidades y fortalezas del equipo, e incorporar nuevas estrategias para desarrollarlo.
- Lograr una mejor comunicación interna entre los miembros del equipo y entre las diversas áreas de la compañía, en vistas a mejorar la productividad y mantener un buen clima laboral.
- Incorporar herramientas de gestión y conceptos clave, que permitan desarrollar un equipo de colaboradores comprometidos y competentes.
- Mejorar la comunicación líder-equipo y adquirir herramientas prácticas para motivar al equipo y guiarlo hacia una mejora continua de su rendimiento.
- Desarrollar un enfoque estratégico de su sector y de su propia tarea, comprendiéndola como parte del negocio inmerso en un mercado competitivo y de alta exigencia.

#### Cronograma de cursada:

Los usuarios que realizaron cursos en el Campus mantendrán su acceso personal (clave y contraseña). Aquellos que ingresen por primera vez el lunes 2 de agosto recibirán por correo electrónico los datos de acceso. Desde el Menú ubicado en el margen izquierdo: *Mis Cursos*, encontrarán el aula virtual.

El acceso a la misma estará disponible a partir del primer día de curso.

Ese día accederán a la plataforma e interactúen con el material (tutoriales) que les brindará las herramientas necesarias para conocer el campus y su funcionamiento.

Se dará apertura al primer foro de la actividad: "Conociéndonos" para que cada uno se presente. Dicho espacio estará abierto hasta el viernes 6 de agosto.

Las clases se habilitarán automáticamente a medida que cada participante avance con las instancias de lectura y entrega de actividades o resolución de ejercicios on line propuestos semanalmente. Los espacios del curso estarán restringidos (sin acceso) hasta que cada uno cumpla con las instancias previas de lectura, entrega de ejercicios, participación en foros o evaluaciones. Encontrarán dos tipos de restricciones, por fecha (inicio de cada clase, la apertura será semanalmente) o por finalización de actividades. Por ejemplo, no se podrá acceder a la actividad de la clase 1 si previamente no se realizó la lectura de la clase y no se podrá acceder a la clase 2 si la actividad práctica propuesta de la clase 1 no se encuentra realizada. Las restricciones estarán indicadas en cada clase.

Cada clase tendrá dos instancias obligatorias: lectura del material y una actividad práctica que se indicará en el aula.

Por otro lado, podrán ir verificando el cumplimiento de cada ítem (material, foros, evaluaciones) dentro de una clase, visualizando un cuadrado que se tildará automáticamente al completar ese ítem, resultándoles significativo para poder tener un control de las instancias realizadas y las pendientes.

 DOCENTE(S)

MÓNICA BERANGER

Coach organizacional certificada, con formación en Ciencias Políticas y Capital Humano. Docente especializada en habilidades interpersonales aplicadas al trabajo en organizaciones.

[Ver CV completo >](#)

**Desarrollo de cursada:**

**Clase 1: 1 semana**

Desde el martes 3 hasta el domingo 8 de agosto.

- El líder de hoy
- Del paradigma de la organización tradicional al concepto de organización como sistema y red de interrelaciones.
- El rol del líder. El líder supervisor vs. el líder coach.
- El rol de los mandos medios en la implementación de las estrategias de la Dirección. Generar alineamiento con la organización.
- El poder de la Visión como rumbo estratégico.
- Objetivos e indicadores. Relación con la estrategia de la empresa.
- Concepto de indicador para el monitoreo de procesos.
- Gestión visual.
- ✓ Plan de acción para la implementación
  1. Foro de consultas
  2. Foro temático
  3. Ejercicio de Autoevaluación (Múltiple Choice)

**Clase 2: 1 semana**

Desde el lunes 9 hasta el domingo 15 de agosto

- Reconociendo las propias competencias
- Importancia del autoconocimiento.
- Diagnóstico personal de competencias de liderazgo
- Toma de consciencia sobre nuestros propios modelos mentales y paradigmas culturales y su impacto en nuestra manera de liderar.
- ✓ Plan de acción para la implementación
  1. Foro de consultas
  2. Foro temático
  3. Ejercicio de Autoevaluación (Múltiple Choice)

**Clase 3: 1 semana**

Desde el lunes 16 hasta el domingo 22 de agosto

- Las competencias del líder
- Escucha
- Compromiso
- Responsabilidad
- Confianza
- Inteligencia emocional y empatía
- Motivación
- Reconocimiento como herramienta de motivación
- Feedback
- Coordinación de acciones; pedidos, promesas y ofertas.
- ✓ Plan de acción para la implementación
  1. Foro de consultas
  2. Foro temático
  3. Ejercicio de Autoevaluación (Múltiple Choice)

**Clase 4: 1 semana**

Desde el lunes 23 hasta el domingo 29 de agosto

- Liderazgo situacional.
- Diagnóstico del propio estilo de liderazgo.
- Diagnóstico de las personas a cargo. Mapa de habilidades de los colaboradores.
- Cómo liderar de acuerdo al nivel de maduración y autonomía de los colaboradores.
- Empowerment.
- ✓ Plan de acción para la implementación
  1. Foro de consultas
  2. Foro temático
  3. Ejercicio de Autoevaluación (Múltiple Choice)

**Evaluación final:** desde la finalización de la clase 4 hasta el 5 de septiembre.

**Modalidad de trabajo práctico:** Diseño de un plan de acción para aplicar en el propio ámbito laboral.

**Modalidad de evaluación final:** Examen tipo multiple choice con el objetivo de evaluar los conceptos más importantes para llevarse como aprendizaje.

**Metodología de aprendizaje:** los participantes junto con el docente y la tutora se encontrarán asincrónicamente en la plataforma virtual del IAEA en la cual se desarrollarán los contenidos del curso.

La comunicación entre los alumnos, alumnos-docentes y/o alumnos-coordinadora se hará mediante los foros y/o correos internos dentro de la plataforma.

Los alumnos dispondrán de una Lista de Verificación (Check List) ubicada en la parte de inicio del curso, que contemplará todos los ítems a trabajar; materiales de lectura, ejercicios, foros, videos, materiales complementarios, evaluaciones, etc.

Cada participante haciendo click en la Lista de Verificación observará una lista de pendientes junto con un porcentaje de progreso. Se podrá visualizar una barra que de forma automática avanzará marcando el porcentaje de avance y debajo se tildarán los ítems en color verde de los espacios ya trabajados, con el objetivo de que cada uno disponga de un control sobre su propio avance.

**Dedicación:** Se necesitará que el alumno tenga una dedicación de entre 4 a 6 horas semanales para lograr alcanzar los objetivos del curso.

**Acreditación del curso:**

- Lectura del material, se indicará semanalmente los contenidos que se deberán trabajar.

-Participación en el aula virtual obligatoria: autoevaluaciones y ejercicios individuales por clase.

Con el cumplimiento de ello recibirán un certificado de Participación.

Para recibir el certificado de Aprobación deberán además aprobar la evaluación final.

Una vez transcurridos los 10 días hábiles de finalización del curso, recibirá un mensaje al correo electrónico que figura en su usuario de la web del IAEA con el link de la encuesta de satisfacción. Una vez completada ésta, solicitar el certificado digital [aredformacion@admira.org.ar](mailto:aredformacion@admira.org.ar)

**Docente:** Mónica Beranger

**Tutora- Coordinadora:** Brenda Perkins

Figura 5. Formación de Liderazgo. Fuente: Recuperado de <https://bit.ly/3croDb>

## *Anexo 4: Programa de Formación de Líderes Coach*

### Formación de Líderes *Coach* – MAN SER SRL

#### ❖ Módulo 1

Objetivo: Conocer el rol de líder de MAN-SER

Temario:

- Necesidades, expectativas, responsabilidades del rol de líder
- Autopercepción
- FODA personal
- Clima de la organización

#### ❖ Módulo 2

Objetivo: Reflexionar acerca de cómo la comunicación "crea realidades"

Temario:

- Emociones, lenguaje verbal y no verbal
- Hechos vs. Juicios
- Manejo de ansiedad
- Espacios de obviedad
- Juicios, declaraciones, afirmaciones, promesas

#### ❖ Módulo 3

Objetivo: Reflexionar acerca del liderazgo

Temario:

- Liderazgo
- Poder y autoridad
- Ego y liderazgo
- Delegación y construcción de confianza
- Control vs. Intervención
- Tolerancia a la frustración

#### ❖ Módulo 4

Objetivo: Reflexionar sobre impacto del proceso de retroalimentación

Temario:

- Retroalimentación: preparación, ejecución, seguimiento

- Retroalimentación: impacto en clima y desempeño

❖ Módulo 5

Objetivo: Reflexionar sobre el trabajo en equipo de líderes

Temario:

- Conocimiento de la propia área y de las demás áreas
- Aceptación del error
- Trabajo en equipo, reconocimiento y motivación
- Escucha y valoración de equipos y pares

*Anexo 5: Formación en Liderazgo Coach – Cronograma de Encuentros*

Tabla 9

*Liderazgo coach - cronograma de encuentros grupales e individuales.*

Fecha	Actividad	Horas
31/08/2021	Encuentro grupal módulo 1	3
07/09/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
14/09/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
21/09/2021	Encuentro grupal módulo 2	3
28/09/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
05/10/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
12/10/2021	Encuentro grupal módulo 3	3
19/10/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
26/10/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
02/11/2021	Encuentro grupal módulo 4	3
09/11/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
16/11/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
23/11/2021	Encuentro grupal módulo 5	3
30/11/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
07/12/2021	Sesiones de coaching (3 participantes)	3
14/12/2021	Encuentro de cierre (grupal)	3
Total carga horaria		48

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Cronograma General Reuniones y Formación de líderes

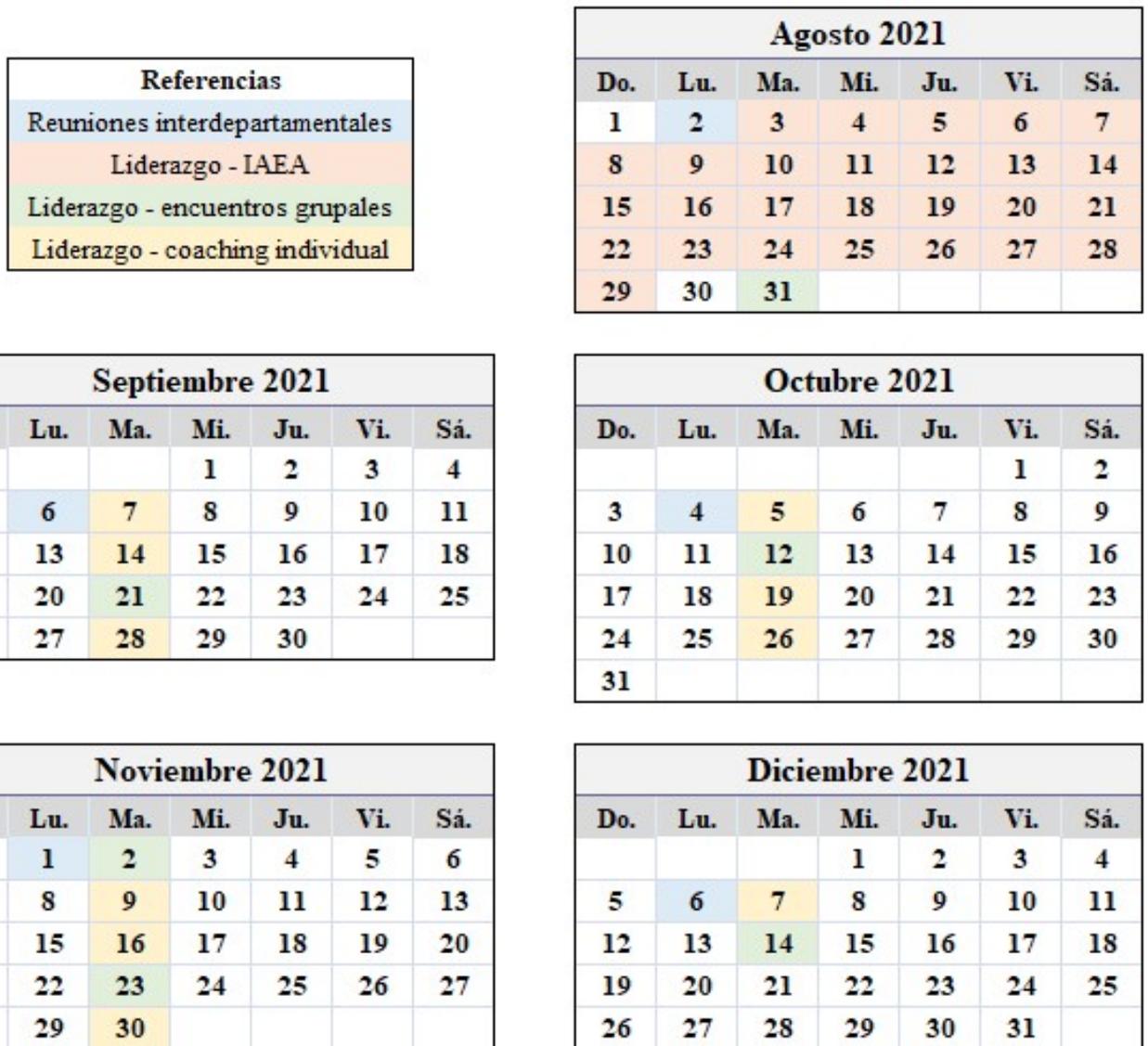


Figura 6. Cronograma de reuniones interdepartamentales y formación de líderes coach. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Estado de Resultados

Tabla 10

Estado de resultados MAN-SER SRL año 2018



<b>MAN-SER</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
Ventas Netas					
Ventas Industriales			198,635,385.85	174,030,770.30	141,224,616.24
Ventas Servicios			130,222,261.94	111,301,078.58	89,040,862.86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>			<b>328,857,647.78</b>	<b>285,331,848.88</b>	<b>230,265,479.10</b>
Costos					
Costos de Venta	VI		146,596,294.11	128,632,321.85	87,727,099.57
Otros costos de venta	VII		102,468,794.04	89,363,035.28	87,610,818.90
<b>Total Costos de Ventas</b>			<b>249,065,088.15</b>	<b>217,995,357.13</b>	<b>175,337,918.48</b>
<b>Resultado Bruto</b>			<b>79,792,559.64</b>	<b>67,336,491.75</b>	<b>54,927,560.63</b>
Gastos					
Administración	VII		7,669,955.43	4,815,560.90	4,789,579.25
Comercialización	VII		11,558,454.72	25,166,360.30	16,224,135.90
<b>Resultado Actividad Principal</b>			<b>60,564,149.49</b>	<b>37,354,570.55</b>	<b>33,913,845.47</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>		<b>39,496,697.42</b>	<b>19,949,795.60</b>	<b>15,225,824.63</b>
Resultado NETO			21,067,452.07	17,404,774.94	18,688,020.85
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>		<b>-885,858.05</b>	<b>-1,248,390.00</b>	<b>-238,298.00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias			20,181,594.02	16,156,384.94	18,449,722.85
Impuesto a las Ganancias			7,063,557.91	5,654,734.73	6,457,403.00
<b>Resultado Final</b>			<b>13,118,036.11</b>	<b>10,501,650.21</b>	<b>11,992,319.85</b>

Fuente: Recuperado de <https://bit.ly/3csS0DQ>