



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

**Mejora de la comunicación interna y desarrollo de competencias líder-coach
en Man-Ser S.R.L.**

Alumna: Rodríguez Díaz, Consuelo

D.N.I: 31.843.251

Legajo: RHU 01919

Carrera: Licenciatura en gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Agradecimientos

A la Universidad siglo 21.

Gracias Profesora Natalia Gambino, por su tiempo y acompañamiento en este proceso final de la carrera. A cada profesor/a por sus valiosos aportes.

Con todo mi cariño, a mi pareja Pablo y mi hija Guillermina quienes estuvieron presentes en todo momento haciendo de esto un camino más simple y lindo.

A mis padres y hermanos, en especial mi hermana, siempre a tiempo para darme una palabra de aliento y recordarme que el esfuerzo lo vale.

A mis amigas, que incansablemente me transmitieron sus mejores energías para que continuara hasta llegar a este hermoso momento.

Gracias a todos, gracias por todo, gracias al universo por este hermoso regalo. Una gran etapa llegó a su fin y estoy feliz.

Resumen

El presente trabajo tiene como objeto de estudio a Man-Ser S.R.L, empresa que comercializa bienes industriales en Córdoba Capital. En el mismo se realizó un análisis de toda la empresa, en el que se detectaron distintas problemáticas en relación a la comunicación interna como lo es la centralización de la información, canales de comunicación poco efectivos y, además se manifestó carencias en competencias de mandos medios para liderar y potenciar el factor humano, lo que pone en riesgo, por ejemplo, la calidad de la producción y el clima laboral. Es por ello que, se puso en marcha un plan de implementación con el objetivo de desarrollar un plan de comunicación interna y capacitación de mandos medios en líderes-coach con el fin de continuar creciendo y mejorando la productividad. Se debe tener en cuenta que dicha propuesta de mejora genera un retorno de la inversión positivo del 150% (ROI). Invertir en el cambio, es innovar y evolucionar como empresa.

Palabras claves: Comunicación interna, liderar, plan, coaching.

Abstract

The object of this study is Man-Ser S.R.L, a company that sells industrial goods in Córdoba Capital. In it, an analysis of the entire company was carried out, in which different problems were detected in relation to internal communication such as the centralization of information, ineffective communication channels and, in addition, deficiencies in the skills of middle managers were manifested to lead and enhance the human factor, which puts at risk, for example, the quality of production and the work environment. That is why an implementation plan was launched with the aim of developing an internal communication plan and training of middle managers in leader-coach in order to continue growing and improving productivity. It should be taken into account that said improvement proposal generates a positive return on investment of 150% (ROI). Investing in change is innovating and evolving as a company.

Keywords: Internal communication, lead, plan, coaching.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| Análisis de situación..... | 4 |
| Pestel..... | 5 |
| Cinco fuerzas de Porter..... | 7 |
| FODA..... | 8 |
| Marco teórico..... | 13 |
| Comunicación interna..... | 13 |
| Comunicación digital..... | 14 |
| Coaching..... | 14 |
| Líder-Coach..... | 14 |
| Diagnóstico..... | 16 |
| Conclusión diagnóstica..... | 16 |
| Plan de implementación..... | 18 |
| Objetivos generales..... | 18 |
| Objetivos específicos..... | 18 |
| Alcance temporal..... | 18 |
| Alcance geográfico..... | 18 |
| Acciones..... | 18 |
| Incorporación de herramientas de comunicación..... | 18 |
| Capacitación coaching y comunicación efectiva en gerentes y mandos medios.... | 21 |
| Capacitación mandos medios en liderazgo-coach..... | 22 |
| Medición de la propuesta..... | 23 |
| Marco de tiempo para la implementación..... | 23 |
| Evaluación de impacto..... | 24 |
| Conclusión..... | 26 |

| | |
|---|---------|
| Recomendaciones..... | 26 |
| Bibliografía..... | 28 |
| Organigrama..... | Anexo 1 |
| Televisor y soporte..... | Anexo 2 |
| Planilla sugerencias temas de interés..... | Anexo 3 |
| Orden del día..... | Anexo 4 |
| Tablet..... | Anexo 5 |
| Capacitación: Coaching y comunicación efectiva..... | Anexo 6 |
| Capacitación: Liderazgo- Coach..... | Anexo 7 |
| Planilla de gastos..... | Anexo 8 |

Introducción

MAN-SER S.R.L es una empresa que comercializa bienes industriales y servicios a fines, fundada por Luis Mansilla el 15 de octubre de 1995 en Córdoba Capital. Por ese entonces se realizaban trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. Con el correr de los años fue ampliando la planta, lo que le permitió aumentar la cartera de clientes y servicios convirtiéndose en la empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales como AIT S.A y VOLKSWAGEN S.A.

En el 2002 pasa de ser una unipersonal a una S.R.L, en el 2009 se ponen al frente sus hijos Julián y Melina Mansilla, tres años más tarde inauguran una nueva planta industrial con el doble del tamaño, dividida en cuatro áreas, una de corte, otra de plegado y punzonado de chapa, un área de mecanizado y por último de trabajos especiales, desarrollando tres líneas de productos propios incluyendo diseño, ingeniería y fabricación, con una dotación de 30 empleados.

El directorio está compuesto por miembros de la familia como así también la gerencia, son quienes llevan adelante la empresa, toman decisiones relacionadas al futuro de la organización y planifican a nivel estratégico, definen objetivos y manejan los clientes.

Es una pyme que apunta al buen clima laboral, buen trato con los colaboradores y clientes, consideran que deben ser flexibles en cuanto a las situaciones personales de cada uno e ir adaptándose a los cambios a nivel laboral.

Además, buscan seguir creciendo y ser competitivos en el mercado, por tal motivo certifican Normas ISO 9001 y deben estar actualizados en lo tecnológico a pesar de la inestabilidad económica del país o de la situación actual que atravesamos a nivel mundial con la pandemia. Sus principales clientes son de Córdoba, pero tienen otros activos en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Su visión se enfoca en: “ser reconocidos a nivel nacional y Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y calidad de nuestros servicios”. En cuanto a su misión se centra en: “ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Por 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 deber innovadores y creativos.” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

Su política calidad se basa en una política de crecimiento sostenido, gestión de calidad, relación de confianza con los proveedores, crear y preservar un clima laboral ameno y buscar optimizar su rentabilidad.

Los servicios que brindan: Retrofitting de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras tipo (TIG [o soldadura con gas Tungsteno], MIG [(o soldadura con gas protector de metal)] y plasma.

Luego de analizar la información brindada por la empresa se puede observar en primera instancia que no cuentan con un plan de comunicación interna, su comunicación es ascendente o descendente, no utilizan el tipo de comunicación transversal y no hay retroalimentación en el proceso productivo; Además, las decisiones recaen sobre las personas de mayor jerarquía, no se delega, lo cual genera centralización de información. Así mismo, se detecta que no cuentan con mandos medios capacitados para liderar al personal en sus sectores, uno de los más afectados es en el pañol, lo que obstaculiza el flujo de información, genera demoras en el proceso y recae sobre el jefe de producción.

Teniendo en cuenta la temática de la comunicación interna y liderazgo coach se puede referenciar a distintos trabajos de investigación que acreditan la eficacia sobre dicho asunto para poder guiar y transmitir lo que necesita la empresa y así, lograr sus metas.

En el trabajo de graduación de Riveros Badallares (2016), realizado en la localidad de Carnerillo ciudad de Córdoba, analiza la problemática causada por la mala gestión de la comunicación interna y explica “...se tiene en cuenta que la comunicación es un componente transversal que compromete a todo sistema productivo, es decir si dicha gestión comunicativa no funciona de manera eficaz y eficiente se verá traducido en una pérdida de recursos, tiempo, capital y energía” (p.6).

Hirmbruchner, Natalia (2020) analiza, a fin de demostrar la relevancia de lo presentado en su trabajo final de grado sobre el liderazgo, que un estudio empírico realizado sobre empleados de empresas argentinas afirma: “un líder transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora” (p.3).

Se debe invertir en Comunicación Interna (...) porque es esencial fortalecer el Clima Laboral; porque los líderes que posee la empresa deben entender que pueden hacer la diferencia; porque es posible construir conversaciones saludables, fomentando el sentimiento de pertenencia y el compromiso; y porque disminuye todo tipo de incertidumbre y rumores. (Sánchez B. Florencia, 2016, p.11)

Habiendo presentado la problemática, desde la perspectiva de los Recursos Humanos resulta importante hacer hincapié en comunicación interna y el desarrollo del Líder-coach ya que, de acuerdo a lo descrito anteriormente podemos concluir que una eficiente comunicación fomenta buenas relaciones, buen clima laboral y comprensión en los objetivos propuestos por la empresa. Del mismo modo, conocer a fondo la cultura de la empresa, obtener resultados positivos en los procesos y disminuir errores no deseados. A través de una gestión de líder-coach, se podrá incrementar la potencialidad de las personas y de la organización, comprometiéndose con la mejora del desempeño individual y colectivo.

Análisis de situación

En MAN-SER S.R.L se mencionan que la comunicación es ascendente y verbal dando la posibilidad que los integrantes de cada área puedan comunicarse con su responsable directo sobre cuestiones de avances o necesidades, y de manera descendente a través del panel de comunicación, donde transmite la política de la empresa, objetivos o acciones futuras, pero no se menciona la comunicación transversal o que gestionen un plan específico para el desarrollo de la comunicación interna, planteada anteriormente en la problemática; el feedback o retroalimentación no es algo que se deje ver como una acción que realizan desde mandos medios o gerencia, la cual se considera que para cada integrante de la empresa contar con ello, es sumamente importante,. Utilizan reuniones de gerencias como otro medio de comunicación, pero no difiere de lo anterior en cuanto a la transmisión de información, solo se plantean puntos de interés para todos. Si bien expresan estar a disposición para aceptar ideas o para que utilicen el buzón de sugerencia, no se observa que haya una devolución frente a los aportes. En relación a este punto, se puede agregar que no se destaca ningún líder-coach y en mandos medios carecen de personas con competencias necesarias para cubrir esos puestos.

El personal está distribuido en distintos niveles jerárquicos, estos son directorio, gerentes, jefes, administrativos y operarios, además cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El organigrama de la empresa está organizado por departamentos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. (Organigrama Anexo 1). A pesar de contar con una estructura definida, las acciones difieren de la realidad ya que, actualmente personas como el gerente general o jefe de producción tienen sobrecarga de trabajo por falta de delegación.

El estilo de liderazgo fue definido por la empresa y es de tipo formal, el gerente ejerce un liderazgo directivo ya que, tiene una participación directa y personal para manejar la organización. Bajo el mismo estilo de liderazgo formal trabaja el jefe de producción, quién tiene a su cargo el personal de producción y, es quién está al mando para hacer cumplir los objetivos fijados en su área. También la empresa cuenta con un líder informal, que surgió espontáneamente y fue aceptado por sus compañeros, es el más antiguo de todos, con mayor conocimiento y es quién capacita a los que ingresan.

En cuanto al área de recursos humanos, quien está al mando es Melina Mansilla, una de las dueñas de la empresa. Dicha área se encarga de realizar el proceso de inducción al personal ingresante, se ocupa de la comunicación interna (carteleras), motivación del personal y capacitación. La selección de personal la dejan en manos de una consultora para puestos de diseño o ingeniería y para el sector producción lo realiza la empresa. En cuanto a la capacitación, establecen un plan anual de acuerdo a necesidades detectadas como, actualización de conocimiento, personal nuevo o nuevos métodos de trabajo.

Para abordar este análisis situacional se propone utilizar como herramienta la matriz PESTEL. Este instrumento de análisis estratégico, refiere a una clasificación de datos en cuanto a tendencias políticas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

En primera instancia, el *factor político* ha influido con la situación de emergencia sanitaria que se está viviendo a nivel mundial por el Covid-19. En el 2020 a mediados de marzo, debido a las medidas tomadas por el gobierno, solo podían permanecer en actividad aquellas empresas que realizaran actividad esencial. Según un informe publicado por ADIMRA, esto provocó una caída en la producción de muchas industrias del sector metalúrgico, lo que llevó a que el 22% de los empresarios solicite el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) o Proceso preventivo de crisis.

En cuanto al *factor económico*, muchas empresas fueron fuertemente golpeadas a nivel económico según el boletín de actividad de ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) en marzo del 2020 la producción en Córdoba disminuyó el 28.2%. En cuanto al nivel de empleo, en el mes de marzo, se redujo un 3.1% frente al mismo mes del 2019.

A un poco más de un año del inicio de la pandemia, en cuanto a las expectativas de producción para marzo/mayo 2021, son mayoría los empresarios esperan un aumento de la actividad. “El 48% de las empresas prevé un aumento en su producción, mientras que solo el 16% espera una caída en el nivel de actividad para los próximos tres meses.” (Boletín de Actividad primer bimestre 2021 ADIMRA).

También, “El Gobierno publicó el decreto 1051/20 que prorroga el régimen para fabricantes de bienes de capital hasta el 31 de diciembre de 2021. La normativa promueve directamente la producción de unas 1.200 empresas, e indirectamente permita que todo el entramado productivo

pueda adquirir maquinaria en mejores condiciones.” (...) “El presidente de ADIMRA Orlando Castellani, puntualizó que “la promoción del sector mejorará la productividad de toda la producción nacional, generando empleo de calidad e impulsando una estrategia de desarrollo que se lleve adelante con una administración inteligente de las divisas.” (ADIMRA 12/2020).

En cuanto al *factor Social*, de acuerdo a la situación actual que se vive en Argentina y el resto del mundo por la pandemia, como se ha mencionado anteriormente, es de público conocimiento cómo ha afectado a la sociedad en general, desde nivel económico, educativo o de salud. El índice de pobreza en Córdoba arroja una cifra de 639 mil en diciembre del año pasado y 29.5% de los hogares son pobres. El cierre de colegios, universidades o colegios técnicos atenta directamente con el nivel educativo de la sociedad o la posibilidad de las empresas en capacitar a su personal, ya que no todas las capacitaciones se pueden realizar a través de una plataforma virtual y requieren de la presencia de las personas. Si bien muchas industrias, los comercios y el sistema educativo se ha reactivado en cierta forma, no deja de ser preocupante para la sociedad en general la situación que se atraviesa y de qué manera subsistir hasta normalizar la situación. (La voz del interior – Indec, 2021)

En cuanto al *factor Tecnológico*, actualmente los cambios tecnológicos son constantes y para no quedar fuera de competencia en relación a otras empresas del rubro se debe tener en cuenta este tipo de innovaciones e invertir. La noticia publicada el 11 de septiembre del 2020 en ADIMRA informa: “Se presentó el Proyecto INDtech Pymes 4.0, un Hub de Innovación colaborativo público - privado, donde además del Gobierno impulsan ADIMRA y CDIEEL. Este proyecto apunta a acortar las distancias y ayudar a las Pymes a dar el salto tecnológico. Desde ADIMRA firmamos un acuerdo para fortalecer la actual Red de Centros Tecnológicos de la entidad para que las Pymes metalúrgicas cuenten con más y mejores respuestas de nuestros Centros.

Se presentó además la nueva modalidad del PAC Transformación Digital Pyme y Tecnologías de Gestión Kaizen 4.0, y se presentaron dos casos sobre el impacto de la transformación digital en la productividad de las empresas.” (2020, <https://bit.ly/2QuWXnV>)

Factores ecológicos o ambientales, hoy en día son más las personas que han modificado costumbres para ayudar al cuidado del medio ambiente y también reconocen y buscan empresas que colaboren desde su lugar o repudian a las que contaminan la naturaleza. En el caso de MAN-SER S.R.L, “La empresa no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, por norma

ISO 9001 (2014), debe gestionar el aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo.” (Canvas – reporte de casos, 2021, p58).

El *factor legal o jurídico*: Es deber de las empresas cumplir con las distintas leyes establecidas en el país o en el extranjero según corresponda y se debe actuar dentro del marco establecido. Man-Ser S.R.L se rige según Normas ISO 9001 para la certificación de la calidad en el comercio exterior y asegurar de esta manera que los productos cumplan y satisfagan los requerimientos que se especifican.

A través de las Cinco Fuerzas de Porter se puede conocer el micro entorno de la empresa, analizar y medir sus recursos; Además, se podrán identificar aspectos de cada una de las fuerzas competitivas que impactan en la organización y con ello tomar decisiones estratégicas y de planificación.

Poder de negociación de los clientes

Man-Ser S.R.L busca mantener la fidelidad de sus clientes y una relación cercana como la que tiene de hace muchos años con grandes empresas como Volkswagen o AIT, ofreciendo servicios de calidad, tecnología de avanzada y bajo precio. Se podría decir que el poder de negociación de los clientes es intermedio ya que, la empresa responde a las exigencias y llegan a buenos acuerdos.

Poder de negociación con los proveedores

Una de las estrategias de la empresa es desarrollar una relación con los proveedores a través de confianza y asistencia mutua, que les permita mantener un criterio de calidad común. En algunos casos tienen la posibilidad de elegir de acuerdo a la cotización del momento y la necesidad o bien, ser un eslabón necesario entre importante proveedor – cliente, lo que le facilita las negociaciones como con su gran proveedor de chapa y Volkswagen.

Amenaza de entrada de nuevo competidores

Es una empresa que se considera ya entrada en su madurez, aumentan los ingresos y disminuye la amenaza de competidores. Además, consideran tener sus puntos fuertes frente a sus

competidores, como por ejemplo lo es el servicio de posventa, que es lo que más los distingue de la competencia, como así también, mantener un precio bajo en sus productos.

Amenaza de entrada de productos sustitutos

Man-Ser S.R.L realiza productos de manera personalizada y con indicaciones específicas de sus clientes, elaboran extractores de virutas y cadenas, lavadoras industriales, cintas transportadoras entre otros, lo que hace bajo el riesgo de entrada de productos sustitutos.

Rivalidad entre los competidores

Actualmente la organización se enfrenta a distintos competidores, como lo son Transfil S.R.L, Eisaire S.R.L y varios talleres más pequeños. No son muchos, pero se los debe tener en cuenta y buscar la ventaja competitiva siempre. Según el Gerente General, han trabajado en conjunto con la competencia por cuestiones de necesidad, colaborando entre ellos, lo que hace a buenas relaciones y, considera que la buena competencia alienta al crecimiento continuo de uno.

Continuando con el análisis de la empresa, es fundamental conocer en la situación actual en la que se encuentra la misma, ahondar tanto en cuestiones internas como externas, qué puntos se pueden mejorar o eliminar porque generan problemas o ya no aportan valor, como así también generar nuevas propuestas, innovar para seguir creciendo y mantenerse en el mercado competitivo. Para poder conocer el escenario en el que se encuentra Man-Ser S.R.L, se utilizará la herramienta de planificación estratégica FODA, la cual hace referencia por sus siglas a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta y puedan generar impacto en la organización.

Fortalezas

- Certifica Normas ISO 9001
- Cartera de clientes diversificada
- Prestigio
- Clientes prestigiosos a nivel nacional
- Buen clima laboral, comunicación interpersonal y buen trato personal
- Servicio de post venta
- Comunicación fluida con los clientes y proveedores.

Oportunidades

- Exportación de equipos
- Aumentar la diversificación de clientes
- Implementación de tecnología IOT
- Diseño de equipos con soluciones técnicas más eficientes en el uso de energías, agua y seguridad
- Estandarizar procesos.

Debilidades

- Sobrecarga de tareas en puestos gerenciales.
- No cuentan con un plan de comunicación interna
- Marketing externo e interno
- No cuentan con personal de mandos medios con competencias necesarias tanto técnicas como blandas
- Necesidad de personal capacitado para profesionalizar la empresa
- Previsión del trabajo.

Amenazas

- Competidores de productos y servicios
- Situación económica del país, inestabilidad
- Escases de escuelas técnicas que favorezcan la capacitación específica.

Este tipo de análisis nos permite identificar puntos claves a tener en cuenta para poder tomar decisiones. En cuanto a los atributos de la empresa, las fortalezas, un punto fuerte es el buen clima laboral y el trato humanizado, como así también poder aplicar políticas de calidad como la certificación de Normas ISO9001, para generar procesos más seguros y eficientes. En relación a las oportunidades, aspecto externo, cabe destacar que la empresa tiene potencial para seguir creciendo con exportaciones y con inversiones en nuevas tecnologías que favorecerá a la producción a futuro. En base a las debilidades, factores desfavorables, se debe hacer hincapié en generar o buscar capacitaciones para los mandos medios y colaboradores, enfocado en cuestiones más técnicas para incrementar la profesionalización de la empresa y blandas para el manejo de equipos de trabajo. Por último, en relación a las amenazas, otro de los factores externos del análisis, MAN-SER S.R.L debe ser más protagonista que la competencia, seguir respondiendo con calidad

en sus productos y así mantener sus grandes clientes, de esta manera podrá enfrentar con mayor seguridad el inestable contexto económico con el que se trabaja en Argentina.

La importancia de darle valor al trabajo, sentirse parte de la empresa y creer en lo que uno puede generar con disciplina, capacitándose, innovando y marcando el camino que se quiere seguir, da sus frutos. Así lo hicieron y continúan haciéndolo de esta manera durante todos estos años Julián y Melina Mansilla, que luego de ponerse al frente de la empresa MAN-SER S.R.L y después certificar Normas ISO 9001, apostaron a conducir la empresa con una política de crecimiento sostenido, como así también de gestión de calidad, permitiendo de esta manera la satisfacción de los clientes, sin dejar de lado la relación con los proveedores y buen clima laboral. Para todo ello se requiere de orden, planificación estratégica y táctica, definición de objetivos y transmitir la información a toda la organización y así poder coordinar las distintas áreas.

Si bien con la certificación de Normas ISO 9001 lograron dirigir y controlar la empresa de una manera más eficiente, aplicando distintos tipos de procesos acordes a los estándares de calidad, no podemos dejar de mencionar que los tres actores, quizás más destacados en cuanto a nivel de jerarquía y responsabilidad, son Julián, Melina Mansilla y Néstor Meggeto (Jefe de producción), quienes centralizan toda la información y a quienes también les cuesta delegar. Esto repercute en el personal, porque delegar significa confiar en que otros también lo pueden hacer de igual o mejor manera que uno y esto es fundamental en las relaciones. Encomendarle la tarea a otra persona también es dar lugar a que asuma ciertas responsabilidades.

Si bien uno de los puntos débiles que se mencionó anteriormente es que los mandos medios no cuentan con las competencias necesarias para el manejo de equipos de trabajo y también en cuestiones técnicas, esto puede generar dudas a la hora de decidir a quién confiar ciertas responsabilidades. Por eso la importancia de las capacitaciones para los colaboradores en cuestiones de comunicación y liderazgo.

La organización maneja niveles bajos de rotación de personal, pero al momento de requerir algún ingreso, dependiendo del puesto, la realiza el encargado de cada área o si se necesita con alguna formación especial se encarga la consultora con la que trabajan. Les es difícil reclutar personas con competencias de liderazgo y manejo de personal. El área de Recursos Humanos se encarga de que el ingresante conozca la empresa desde lo general a lo particular brindándole todo tipo de información en cuanto a objetivos, procesos generales, quien es el jefe inmediato y las

tareas que llevará a cabo, como así también hace entrega de los elementos de protección personal y que firme el reglamento interno.

En cuanto al marketing, la empresa no realiza ningún tipo de acción concreta externa y tampoco interna. La comercialización es vía telefónica, por correo electrónico o cuando el cliente se acerca a la empresa. El Gerente General es quien maneja la cartera de clientes y hace hincapié en el buen trato que quieren y les gusta tener para con ellos. Por eso es que se focalizan en el post venta para ayudar a aquellos que, luego de invertir en una de sus máquinas estén asesorados en relación al uso y mantenimiento. También se ocupan de responder de la mejor manera frente a cualquier inconveniente que tenga el cliente con el producto, brindando soluciones rápidas y efectivas.

MAN-SER S.R.L es una empresa que aún continua en crecimiento, y tiene posibilidades de desarrollarse a nivel nacional e internacional. Apuestan a la mejora continua, a ser flexibles con sus colaboradores porque consideran que es una forma de cuidarlos, buscan mantener el buen dialogo con el cliente externo, y un buen precio en sus productos para maximizar las ventas, cubriendo el mercado y así conservar a sus principales compradores.

En relación a la comunicación, cuando la gerencia quiere comunicar realizan reuniones donde se informa sobre decisiones o distintos aspectos que necesitan dar a conocer. No registran ni dejan asentado los temas tratados. Tampoco utilizan el correo electrónico, lo que sería más productivo para facilitar u optimizar el tiempo. En cuanto a la comunicación de los colaboradores hacia sus jefes o entre ellos es de manera verbal e informal, si bien es fluida, pero al momento de indicar lineamientos de trabajo o información relevante para los distintos procesos no hay registro de que tal acción se realizó, no hay respaldo de lo que se le pidió al colaborador ni viceversa. La comunicación descendente se realiza a través de paneles de comunicación donde se transmite lo relacionado a la empresa. Todo lo descripto anteriormente deja al descubierto, que, si bien se comunican y son cordiales, no cuentan con un plan de comunicación interna donde, por ejemplo, queden registrados los pedidos y lineamientos de trabajo, que la comunicación interpersonal sea realmente efectiva, que haya retroalimentación o genere la confianza necesaria en la persona.

Es importante involucrar a las personas, hacerlas partes de la cultura de la empresa, lograr que sean protagonistas de sus tareas, formar a mandos medios y gerencias como líder-coach para que puedan, desde su lugar, facilitar el aprendizaje, tener habilidades conversacionales, que

inspiren a las personas, transmitan disciplina, tengan la capacidad de encontrar soluciones y trabajar en equipo.

Marco teórico

A continuación, se desarrollará el marco teórico del reporte de caso presentando. El mismo hará foco en la importancia de la comunicación interna y digital, el coaching y su relación con el líder-coach, conceptos que se abordarán para comprender la problemática y propuestas de soluciones.

Comunicación interna.

Según Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria, Montaña-Colorado (2017) la comunicación interna que se utiliza de manera organizada conlleva a mejores oportunidades, beneficia la producción, competitividad y el éxito de la empresa.

La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integral, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución. (Oyarvide-Ramírez, et al. 2017, p.300)

Según Oyarvide-Ramírez, et al. (2017) la comunicación interna se entiende como, acciones que se realizan en la organización, entre los diferentes miembros y, a través de distintos canales para obtener y mantener las buenas relaciones y que estos, estén constantemente informados para cumplir con los objetivos y ser eficientes en sus trabajos.

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias. (Oyarvide-Ramírez, et al., 2017, p.300).

Comunicación digital

“La comunicación digital es el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas digitales disponibles en la red, las cuales gracias a la investigación y desarrollo tecnológico están a nuestro alcance” (Catherine E. Terneo Rojas, 2020, p.11)

De acuerdo a Germán Arango-Forero (2013) el complejo mundo de la comunicación digital, se ha ido definiendo por el crecimiento tecnológico que hoy en día, son parte de la vida humana. El desarrollo tecnológico nos muestra otras formas de dar el mensaje, de relacionarnos distinto y de manera más dinámica.

Coaching

De acuerdo a Wright, Mackinnon, (2017), el coaching surge del cambio. A partir de la necesidad de tener habilidades y herramientas para enfrentar cambios y lidiar con ellos. Se ha convertido en un estilo de liderazgo, es la forma de dirigir mediante el alto desempeño.

“El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.” (Sans Zapata, 2012, p.6)

“...En la relación de Coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la consciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza.” (Sans Zapata, 2012, p.6)

Líder-Coach

Según Anzorena (2019), líder es quién se involucra en el desarrollo de otras personas, está al servicio para el crecimiento y evolución de los demás, se compromete en el crecimiento personal y de las competencias laborales, es quien inspira al desarrollo de otros líderes. Quien lidera debe adquirir competencias del rol de “coach” para destrabar aquello que se interponga en el logro de objetivos.

“El término “Coach” deriva etimológicamente de un medio de transporte, lo que se relaciona con la actividad de un coach, quien ayuda a transportar o mover a las personas desde el lugar donde se encuentran hoy hasta el lugar donde desean llegar” (Abarca, 2013, p.1)

“Los coaches son facilitadores del aprendizaje: la tarea fundamental de un coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.” (Zapata, 2012, p.6)

“Ejercer la función de conducción desde el liderazgo implica generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional. Significa convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos...” (Anzorena, 2019, pp.23-24)

Quién lidera, según Anzorena (2019), le debe dar importancia a dos puntos significativos en la organización, el cumplimiento de objetivos y ser efectivos, como así también a quienes conduce y su desarrollo personal.

Conducir desde el liderazgo supone convertirse en un facilitador del desempeño, implica contribuir al desarrollo de las personas y a mejorar la efectividad colectiva. El liderazgo tiene que ver con la gestión del factor humano en la tarea de la conducción organizacional y se centra en los individuos y en las relaciones interpersonales. (Anzorena, 2019, p. 38)

“Para ser líderes efectivos, debemos ser coaches efectivos. Liderazgo es coaching y coaching es liderazgo.” (...) “esto tiene profundas implicancias en la forma como trabajamos, la manera como nos comportamos, las prioridades que tenemos, los resultados que obtenemos y en cómo nos relacionamos con los demás.” (Wright, Mackinnon, 2017, p.1)

Tomando en cuenta el concepto de comunicación interna, se puede decir que es una herramienta para el líder-coach al momento de querer generar cambios. Ambos conceptos están estrechamente relacionados. La comunicación digital juega un papel importante en la actualidad debido a la situación de distanciamiento que se vive y el avance tecnológico, es necesario tenerlo en cuenta, ya que será una herramienta útil para acompañar la mejora de la comunicación.

Un plan de comunicación interna y un trabajo en conjunto con quienes toman las riendas para liderar, motivar y fomentar el trabajo en equipo sobre las bases del coaching, servirá para obtener mejores competencias de los colaboradores, aumentar la confianza en ellos, ayudar a las relaciones interpersonales para poder cumplir con las metas propuestas y/o resolver imprevistos.

Diagnóstico

De acuerdo a lo expuesto a lo largo del trabajo, se puede comprender que el problema que atraviesa actualmente la empresa se relaciona con una comunicación vertical y no transversal, corresponde a que los dueños y jefe de producción no deleguen y no brinden información necesaria, generando de esta manera que los colaboradores no se involucren del todo. Además, carece de personal con competencias para liderar, llevar adelante equipos de trabajo y asumir la responsabilidad de conducir y gestionar el factor humano.

La falta de un plan de comunicación, aun habiendo certificado normas ISO 9001 lo cual les dio cierto orden y formalidad, puede generar inconvenientes en relación al cumplimiento de objetivos en todo nivel; No delegar por parte de la gerencia dificultará el desarrollo de las personas, ya que éstas no conocen lo que es tener la responsabilidad en cuanto a manejar información relevante para sus áreas y puede provocar falta de confianza. Además, genera sobrecarga de información y responsabilidad sobre unos pocos. Comunicar solo lo justo, no manejar correctamente el flujo de información o no brindar un feedback puede acarrear problemas importantes en la organización, como son las relaciones interpersonales o el buen clima laboral. Es por ello que se considera importante hacer hincapié en estos puntos si se quiere mejorar y seguir creciendo.

Decir que es importante y necesario contar con personas que tengan la capacidad o competencias de liderar, es apuntar a potenciar las aptitudes de los colaboradores, a mejorar el trabajo en equipo, que las relaciones sean buenas, que sus compañeros quieran superarse y ser mejores día a día, que los motive al logro de cada meta propuesta y brindarles herramientas para superar obstáculos.

Conclusión diagnóstica.

Se puede concluir que trabajar en un plan de comunicación interna es importante para mejorar relaciones, establecer objetivos y cumplir con los mismos. Favorecerá el flujo de información, mejorando la eficiencia del trabajo y reforzando el sentido de pertenencia, porque el colaborador mejor informado, que recibe una devolución a sus propuestas se sentirá más a gusto, ya que son ellos los que más contacto tienen con los productos que elaboran. Asimismo, los jefes de cada área podrán identificar el desempeño o talento de sus colaboradores.

La comunicación de calidad, sin barreras que dificulten la llegada de un mensaje claro, en donde el diálogo atraviesa toda la empresa sin importar el puesto que uno ocupe, porque cada lugar de trabajo, cada colaborador que agrega valor al producto y a la empresa, hacen a una buena gestión y al buen clima laboral. Asimismo, fortalece la cultura y a que cada integrante de cada equipo que se forme realmente trabaje por un objetivo en común. Conjuntamente, a través de la comunicación digital se puede generar un acceso a la información de manera descentralizada, es un intercambio y transmisión de mensajes mediante distintos medios tecnológicos que permite conectarse a pesar del distanciamiento social por la situación de COVID-19 o cualquier otro acontecimiento que haga que la persona no esté en ese momento ahí, además le confiere dinámica a la comunicación.

Si al plan de comunicación le sumamos personas capacitadas, con conocimientos en coaching para aumentar el desarrollo de aptitudes de cada colaborador y también, si cada jefe adquiere herramientas para motivar, crear sentido de pertenencia, transmitir confianza y trabajar en sinergia con el otro, los problemas serán cada vez menos. Se reducirían los accidentes de trabajo o los pedidos para salidas de trámites personales, porque contar con un líder-coach en la empresa, es contar con personas que le agregan valor a lo que uno hace, genera mayor compromiso y responsabilidad con la tarea y con los compañeros. Es una inversión para Man-Ser S.R.L. Así, el retorno de la inversión se traduce en una mayor capacidad de producción, generando mayores posibilidades de ventas, en un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y, lo más importante seguir creciendo.

Plan de implementación

Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación interna aplicado a la empresa Man-Ser S.R.L y formar líderes-coach para mejorar la productividad, afianzar relaciones y seguir creciendo.

Objetivos específicos

- Implementar nuevas herramientas de comunicación para integrar funciones en toda la organización: orden del día en las reuniones, comunicación digital a través de pantallas, Tablet para cargar tareas diarias o semanales, planillas para seleccionar información e incorporar el WhatsApp.
- Capacitar a gerentes y mandos medios sobre las bases del coaching y comunicación interna a través de un curso virtual para desarrollar habilidades en comunicación.
- Capacitar a mandos medios en líder-coach para ejercer la función de liderazgo, poder cumplir con las metas mediante un entrenamiento personalizado, y así poder encontrar soluciones o crear estrategias para el área.

Alcance Temporal: La implementación del plan puede estar limitada por la situación que vivimos a nivel país con el COVID-19. Esto podría retrasar o enlentecer el proceso ya que depende de distintos protocolos como, por ejemplo, las capacitaciones podrían ser solo virtuales. Se estima que se pueden realizar en el transcurso de 8 meses a partir de su aprobación, lo recomendable es iniciar a mediados de julio del 2021.

Alcance geográfico: Se realizará en las instalaciones de la empresa MAN-SER SRL, ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba – Capital. En cuanto a las capacitaciones, al ser virtuales, tendrán lugar en domicilios particulares.

Acciones

Incorporación de herramientas de comunicación

Se realizará un plan de comunicación interna con la incorporación de la comunicación digital porque se considera importante mantener informado y de manera efectiva a todo el personal. A través de ello, se buscará optimizar el flujo de información que manejan las gerencias y poder

descentralizarla. Es necesario trabajar en estas herramientas para progresar, perfeccionar canales, generar mejores interacciones con y entre el personal, que estén correctamente informados para así poder cumplir sus objetivos, crear un buen clima laboral y de trabajo en equipo. Además, para mejorar el mensaje que se quiere transmitir y también recibir, una retroalimentación efectiva.

Para poder optimar la comunicación interna se debe aplicar el plan ideado para Man-Ser. Seré la encargada de explicarlo y luego haré el seguimiento del mismo por el transcurso de tres meses. En conjunto con el área de recursos humanos y con la participación de Sebastián Giraud profesional de informática, se pondrá en marcha el proceso. Mí asesoramiento será en el primer mes, yendo una vez por semana, el segundo y tercer mes una vez cada quince días. El de Sebastián, el primer mes dos veces por semana, dos horas. Se requerirá el aporte de los mandos medios en sus áreas. Será importante realizar el seguimiento hasta que se internalice la propuesta.

La primera parte del plan de comunicación consiste en, involucrar a todo el personal de la empresa para hacerles conocer en qué se va a trabajar. Se debe tener en cuenta que los cambios en sus rutinas laborales a las personas les incomoda, por lo cual hay que mostrar claridad y confianza en la forma de transmitir la noticia. Los primeros en conocer el mismo y sus acciones serán los gerentes, a quienes se les informará mediante una reunión el método de transición y ejecución. Luego, será el turno de los mandos medios a quienes se les explicará cómo y desde qué lugar se van a involucrar para transmitirlo a sus colaboradores. Estos últimos, también tendrán una reunión informativa, pero serán sus líderes quien los supervisen y den soporte frente a cualquier inquietud, buscando se mejoren las relaciones empresa-empleado, el clima laborar y el trabajo en equipo.

Para la comunicación organizacional se reemplazará la cartelera por un televisor donde se visualice información actualizada fechas de pagos, feriados, días festivos, campañas de prevención o saludos de cumpleaños entre otros. Se busca así mejorar la forma de lo que se transmite, que sea dinámica y genere buen impacto. Será necesario destacar el lugar donde se va colorar. Que las imágenes emitidas aporten valor, sean de fácil lectura y que no cansen. En esta propuesta va a intervenir el profesional en informática para realizar la instalación del televisor y capacitará a la encargada de recursos humanos para armar los archivos, guardarlos en un pendrive, conectar el mismo al televisor y reproducir esos archivos. En el primer mese de puesta en práctica la propuesta Sebastián Giraud, informático, estará acompañando, en este caso a Melina Mansilla, para capacitarla en todos los puntos necesarios, desde hacer un video con imágenes hasta cómo ir

variando la información. También contará con mi asistencia para generar los comunicados. Considerando aceptada la propuesta y habiendo comprobado su efectividad, se sugiere contratar un Analista de Marketing Jr. para manejar estas tareas. (Sugerencia fuera de la propuesta) (Anexo 2)

Otro punto que abarca la propuesta es utilizar las listas de difusión de WhatsApp, como herramienta de comunicación más directa, enviando mensajes informativos para reforzar la comunicación. Solo recibirá mensajes el personal que acepte estar en la lista

Para aquellos que utilizan computadoras interconectadas de la empresa, se les configurarán los equipos para que al prenderlos y en los momentos inactivos se visualice la misma información que en el televisor. De esta manera se comunica también a quienes no frecuentan la planta de producción.

Para hacerlo participativo y motivar al personal a utilizar las herramientas de comunicación planteadas, se propone que ellos mismos completen una planilla con opciones para elegir y dejar sus comentarios, siempre relacionados al ámbito laboral. Esta acción se realizará de manera anónima y a través de los líderes, a quienes se les brindará la planilla para ser entregada. (Anexo 3)

Por último, se propone realizar reuniones con un orden del día, los lunes a primera hora de la mañana. Éstas son necesarias para mejorar la comunicación interna entre Gerentes, mandos medios y hacia abajo. La herramienta propuesta sirve para llevar un orden y control de los temas a tratar. Se sugiere que las reuniones no se extiendan más de 40 minutos para que sean efectivas. Previo al final, se envían por correo los temas tratados, los que quedaron pendientes, y se genera un nuevo orden del día para próximo encuentro. Allí también se decide quién realizará dicha actividad. Una vez finalizada, los supervisores de cada sector deben retirarse con las actividades a ejecutar e informar a sus colaboradores. Para ello, con mi supervisión y la capacitación del informático se les brindará una tablet que estará configurada para que cada líder pueda cargar información en un Excel e ir tildando en verde lo realizado, en amarillo lo que está en proceso y rojo lo que no se realizó aún. De esta manera el encargado podrá ver rápidamente el progreso de las tareas, y si hace falta ajustar detalles y acelerar procesos. También analizar tiempos para cumplir con el objetivo propuesto de la semana. (Anexo 4 y 5)

Aprobadas las propuestas por la Gerencia, se sugiere comenzar el 19 de julio del corriente año. La presentación se realizará ese mismo lunes, con una duración de una a dos horas. Luego haré un seguimiento todos los lunes al inicio de la reunión, por el transcurso de tres meses.

Se debe considerar una reunión inicial con la participación de los Gerentes y los mandos medios para explicar el plan. La misma tendrá una duración estimada de una hora, con posible extensión a dos horas, y será a través de la plataforma Zoom (no sabremos si se podrá hacer presencial). Para ello, se pedirá a recursos humanos que gestione la misma, así todos puedan conectarse, ya sea compartiendo la sala - con capacidad para todos considerando protocolo por Covid-19- o en sus puestos de trabajo. Se manifestará la necesidad e importancia del plan y, la tarea y/o responsabilidad que tendrá cada uno. Finalizada la reunión, daré el mensaje a los colaboradores de producción con el acompañamiento de sus líderes.

Los recursos a utilizar para esta propuesta: 1 Smart TV con entrada USB, 1 pendrive de 64Gb, 1 pantalla digital portátil, cartelera, hojas A4, impresora para planillas (la empresa cuenta con estos materiales), imanes para la cartelera, tabla porta block con aprieta papel, lapiceras, oficina para las reuniones, números de teléfono de cada colaborador y listado de correos electrónicos.

- Honorarios Profesionales Consuelo Rodríguez Díaz, por tres meses \$ 60.000. Honorarios profesionales informático \$ 20.000
- Costo de recursos a utilizar: (Lo que no se detalla es porque se considera dentro del presupuesto diario de la empresa, por ejemplo, las hojas A4).
- Pantallas digitales Tablet \$37.999 con 64 Gb de memoria
- Smart TV Samsung Series 4 UN32T4300AGCZB LED HD 32" 220V - 240V \$ 36.499
- Soporte Smart 1645.24
- Pendrive Kingston DataTraveler G4 DTIG4 64GB 3.0 \$ 1.601,24
- Tabla porta block \$203.2
- Lapiceras \$ 200 (x12)

Total, Costos recursos: \$ 158.147,68

Capacitación coaching y comunicación efectiva en gerentes y mandos medios.

Para la segunda acción se propone capacitar a gerentes y mandos medios en coaching y comunicación efectiva. Se considera importante realizar tal acción porque son herramientas con

las que debe contar la persona que ocupe dichos cargos para poder dirigir mediante el alto desempeño, contribuir al desarrollo de sus colaboradores y saber comunicar efectivamente. Al estar formados sobre estos temas podrán ver la importancia de aplicar el plan desarrollado con anterioridad y cómo puede impactar positivamente en cada uno de los que forman parte de la empresa, agregándole valor a la persona y a las actividades que realizan.

La capacitación será de manera virtual, el curso se llama “Coaching y comunicación efectiva”. Será en vivo online, inicia el 17 de julio y finaliza el 14 de agosto del corriente año, tiene una duración de 15hs y se dictará los sábados de 9 a 12:30hs. Si bien el día es no laboral, pero considerando la situación de pandemia y que están restringidas las salidas, se les pedirá un esfuerzo para que lo puedan hacer. Se propone negociar un día a la semana, para que las personas involucradas puedan pedir salir una hora antes de su horario habitual como para compensar el uso del día sábado o pedirse un día libre en la semana (contemplando las 15hs del curso). Es una manera de motivarlos para que quieran hacerlo un día fuera de la jornada normal y habitual. El curso está destinado a Gerentes, supervisores y líder de proyectos. Éste promete desarrollar habilidades comunicacionales para pensar y analizar sobre la forma de la interacción con el contexto laboral e interpersonal. En la página se puede apreciar los testimonios de quienes ya lo han realizados y estos son todos positivos. (Anexo 6)

- Recursos humanos: Gerente general, encargado de producción, responsable de calidad, gerente de recursos humanos.
- Recursos a utilizar: Computadora, acceso a internet, lapicera y anotador.
- Costo: \$6450 por persona, un total de \$25.800. Se puede financiar con tarjetas sin interés.

Capacitación mandos medios en liderazgo-coach

La tercera acción surge de la necesidad de contar con personal con competencias para cumplir el rol de mandos medios, no solo conocer el trabajo de planta sino llevar adelante equipos de trabajo, proyectos, tomar decisiones en el momento y saber dar una orden para trabajar sin que impacte en su estado de ánimo, generando un feedback positivo y motivando al colaborador. En este caso se sugiere realizar una capacitación en coaching para la formación del líder-coach para aquel colaborador de mandos medios que la empresa considere tenga potencial para desarrollar. A fin de una mejor gestión y acompañamiento en el día a día, deberían conducir desde el liderazgo y ello requiere contar con las herramientas necesarias las cuales nos llevan a mejorar la efectividad

colectiva pero también es importante que esa persona se conozca, que sepa cómo responder ante la adversidad para luego volcar ese conocimiento y empatía en sus compañeros.

La propuesta se basa en que realicen un curso de Coaching, el mismo se dicta de manera virtual o presencial. Como bien se sabe, debido a la situación de pandemia todavía no se puede definir, será a consideración al momento de realizarlo. El mismo consta de 8 sesiones individuales, de 1hs u 1hs y media por semana, el horario se pacta al momento de concretar el inicio. Se sugiere empezar 26 de julio, tiempo suficiente para ser aprobada la propuesta y elegir quienes lo harán, además para que la persona que lo realiza primero pueda conversar con el gerente y pautar objetivos en relación a lo que busca la empresa. Desde mi lugar como asesor externo y recomendando dicha capacitación, se propone trabajar cuestiones como: comunicación efectiva, empatía, conocimiento personal, desarrollo de herramientas para manejo de equipos, que es básicamente lo que propone el curso. Éste será dirigido por Soledad Montoya, quien es Coach Ontológica y Coach Ejecutiva, ella trabaja desde el contexto laboral y personal, a nivel equipo e individual. Desde el inicio y a medida que avance el curso brindará información a través de indicadores KPI, resguardando información confidencial, pero realizando una devolución a la empresa para analizar si se debe cambiar algún objetivo o si continúan con los mismos. (Anexo 7)

- Recursos humanos: Mandos medios. La empresa seleccionará a dos personas del equipo. La cantidad es en relación al número de colaboradores que son. Soledad Montoya: Coach-Ontológica/ Coach- Ejecutiva. Contacto: 351-6436121
- Recursos a utilizar: Conexión a internet, computadora o celular para acceder, lapicera, anotador. En caso de ser presencial se utilizará la sala de reuniones de la empresa.
- Costo: \$2.500 por sesión, serán 8. \$20.000 por persona

Medición de la propuesta

Marco de tiempo para la implementación

En la siguiente tabla se expone a través de un diagrama de Gantt, el inicio y fin de cada acción a realizar.

Tabla 1

| Mes | Julio | | | | | | | Agosto | | | | | | Septiembre | | | Octubre | | | |
|----------|-------|----|----|----|----|----|----|--------|---|----|----|----|----|------------|----|----|---------|----|----|----|
| Días | 17 | 19 | 22 | 24 | 26 | 29 | 31 | 2 | 3 | 7 | 9 | 10 | 14 | 17 | 23 | 30 | 6 | 13 | 27 | 13 |
| Acción 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Semanas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de impacto

Tabla 2

Presupuesto estimado en relación a las propuestas realizadas

| Acciones | Observaciones | Costo |
|---|---|----------------------|
| Planificación de reuniones | Sin costo adicional | \$ 0 |
| Envío de planillas para aprobación | Sin costo adicional | \$ 0 |
| Reunión implementación plan de comunicación | Honorarios profesionales | \$ 80.000 |
| Recursos / insumos | Librería/digitales | \$ 78.147,68 |
| Capacitación Coaching y Comunicación Efectiva | Un pago de 6450 o 6 cuotas de \$1075 (x4) | \$ 25.800 |
| Capacitación Líder-coach | Por cada uno \$2500 x8 sesiones (x2) | \$ 40.000 |
| Total | | \$ 223.947,68 |

Para poder cuantificar el retorno de la inversión que implica la propuesta del plan y capacitaciones para la empresa Man-Ser S.R.L se aplicará la herramienta conocida como ROI.

Para dicho análisis se tomó la información financiera brindada por la empresa a través del CANVAS, al 31 de diciembre del 2018, por lo cual se debió actualizar a la fecha tomando como referencia los datos de la inflación publicados por INDEC que se detallan a continuación:

- 2019: 53,8%
- 2020: 36,1%

- 1 cuatrimestre 2021: 17,6%

A lo arriba mencionado incluimos los costos de la propuesta como parte de gastos de administración para poder determinar un ROI preciso de la empresa en su situación actual. (Anexo 8)

Fórmula:

$$((559.869,20 - 223.947,68) / 223.947,68) * 100 = 150$$

Considerando una inversión de \$ 223.947,68 y una utilidad de \$ 559.869,20 (que implica el 1.75% del beneficio total, al periodo 04 del 2021) el resultado del ROI es 150. Por lo que incluir la propuesta de mejora en la comunicación interna y liderazgo coach no genera retornos negativos a la empresa.

Conclusión

Se puede concluir que la empresa necesita un cambio para seguir progresando. A través de la implementación de un plan de comunicación, capacitando a gerentes y mandos medios en materia de coaching y liderazgo se considera, obtendrán grandes resultados para diferenciarse y realizar un salto a nivel local e introducirse en mercado internacional.

La contribución que genera dicha propuesta es la optimización de la comunicación interna dándole la importancia que merece a través de los conductores y más influyentes de la empresa. De esta manera poder fortalecer la gestión impactando positivamente en la productividad. Por tales motivos, se propone perfeccionar los canales y formas de comunicación. Generar valor a la empresa, a las personas y a los procesos adaptándose a las nuevas dinámicas en los tiempos que vivimos.

Se considera necesario y valioso apostar a la transformación, al ahorro de tiempo y energía incorporando nuevas tecnologías, invirtiendo en formación y brindando mayor soporte a todas las áreas. De esta manera se busca elevar el potencial individual, generar beneficios a nivel colectivo, disminuir errores en el trabajo, motivar a las personas aumentando el sentido de pertenencia y mejorando la productividad y las relaciones.

Recomendaciones

Luego de lo propuesto anteriormente, se recomienda tratar en primera medida la falta de política ambiental y recolección de residuos. Sólo gestionan el control del aceite porque certifican Normas ISO 9001. Es imprescindible e importante contar con una política ambiental y, llevarla a cabo sirve para, prevenir y minimizar impactos ambientales sobre la población y el ecosistema. Es necesario cuidar el medio ambiente, la empresa debe contribuir al mismo promoviendo la preservación y mejoramiento de la calidad de vida y de los recursos ambientales.

Se recomienda también, abordar la poca efectividad de las capacitaciones que brindan a los colaboradores. Mencionan que las mismas no son 100% eficientes y esto genera errores en la producción o programación, cuello de botella en áreas como mecanizado, lo que provoca demoras en etapas posteriores y tiempos muertos. Es fundamental contar con capacitadores idóneos, para que las personas lo internalicen y lo lleven a la práctica. Indirectamente, las capacitaciones

propuestas anteriormente en el trabajo repercutirán en este tipo de cuestiones ya que los mando medios podrán detectar esas falencias y ayudar al colaborador.

Por último, se sugiere incorporar un asesor de marketing para desarrollar acciones de publicidad. Es importante contar con estas herramientas porque pueden mejorar la comercialización del producto. Actualmente tienen en mantenimiento la página web y excepcionalmente publican en páginas web del sector. Por tales motivos, es necesaria la incorporación de un Analista Marketing Jr., quién será de utilidad para colaborar con la comunicación interna y externa.

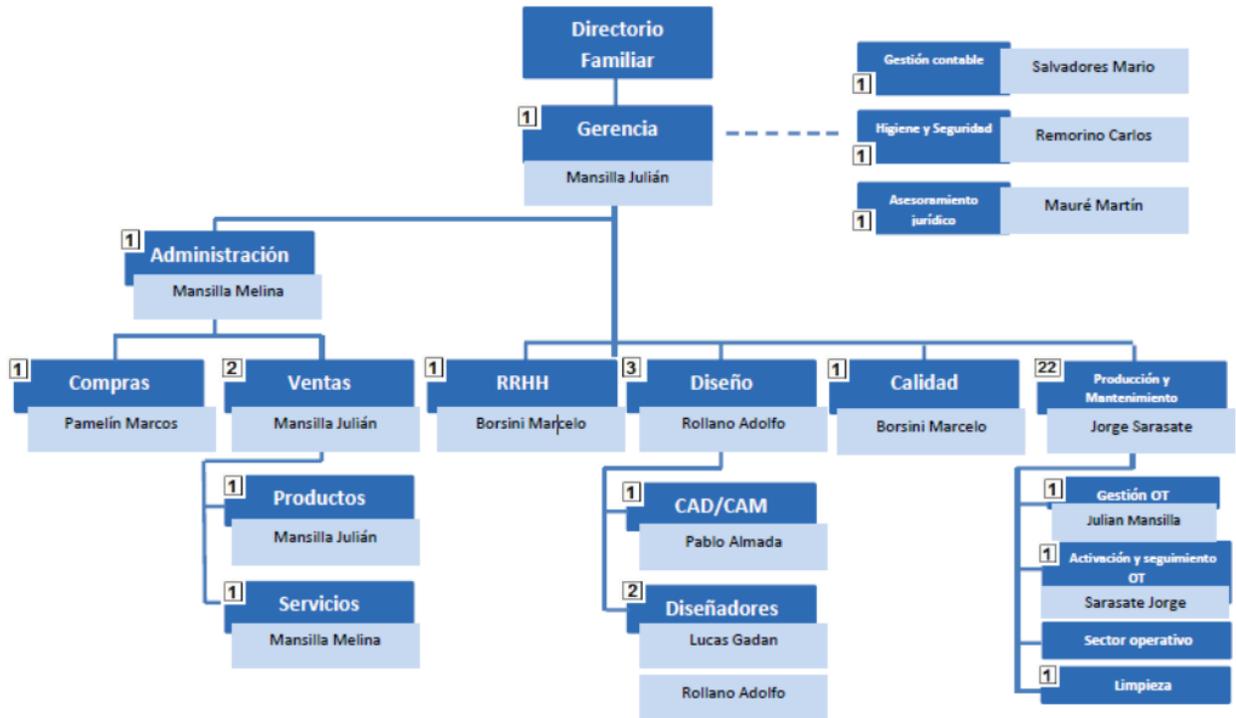
Bibliografía

- Canvas (2021) MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>
- Riveros Badallares (2016) *Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa MANIAGRO* (Trabajo final de grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado de: <https://bit.ly/346CIji>
- Hirmbruchner (2020) *Propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa Man-Ser S.R.L* (Trabajo final de grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado de: <https://cutt.ly/snbQMhC>
- Sanchez Borghi Maria Florenica (2016) *Comunicación interna Farmacias Líder S.A* (Trabajo final de grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado de: <https://bit.ly/3hBfdXG>
- ADIMRA Boletín de actividad (marzo 2020) Programa de Recuperación Productiva. pdf (p.4. <https://bit.ly/3vbQAFf>)
- ADIMRA (30 de diciembre 2020) Se prorrogó el régimen del bono fiscal para fabricantes de bienes de capital. <https://www.adimra.org.ar/noticias/3595>
- Boletín Enero-Febrero (2021) PDF. <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>
- Pablo Petovel (2021, 1 de Abril) Tres de cada 10 hogares del Gran Córdoba son pobres. La Voz del Interior. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/tres-de-cada-10-hogares-del-gran-cordoba-son-pobres/>
- Oyarvide-Ramírez / Reyes-Sarria / Montaña-Colorado. (2017) La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/763>
- Catherine E. Terneo Rojas. (2020) Trabajo de investigación. Universidad Científica del Sur. Facultad de Ciencias humanas. Comunicación y publicidad. Lima, Perú <https://cutt.ly/Jn5PDd5>
- Germán Arango-Forero (2013) Universidad de la Sabana, Colombia. Comunicación digital: una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo <https://cutt.ly/Hn7r3ig>

- Anzorena (2019) Libro Líder-coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching Organizacional
Editorial: Granica. Ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina <https://bit.ly/3bEnAhh>
- Abarca (2013) Libro: El líder como coach. Editorial: El mercurio Aguilar. <https://bit.ly/3hOL0o2>
- Wright, Mackinnon, (2017). Libro: Alquimia del liderazgo: la magia del líder coach. Editorial:
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú.
- Sans Zapata 2012. ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y
principios básicos de actuación de un coach. <https://bit.ly/3yi1DhU>
- Vol. 1 Núm. 3 (2012): 3C Empresa - Edición N° 3 <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/115>
- Mercado Libre (2021) Smart TV. <https://cutt.ly/jmsbGCI>
- Mercado Libre (2021) Pendrive [https://listado.mercadolibre.com.ar/pen-drive-64gb#D\[A:pen%20drive%2064gb\]](https://listado.mercadolibre.com.ar/pen-drive-64gb#D[A:pen%20drive%2064gb])
- Mercado Libre (2021) Tablet Samsung <https://cutt.ly/gmsb3o4>
- Mercado Libre (2021) Tabla porta Block. <https://cutt.ly/BnYAi4S>
- Mercado Libre (2021) Lapiceras Bic. <https://cutt.ly/lnYAfDP>
- Capacitarte.org (2021) Curso de coaching y comunicación efectiva.
<https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-coaching-comunicacion-efectiva>
- Soledad Montoya: Coach-Ontologica/ Coach- Ejecutiva <https://hdc.business/inicio>
- INDEC Abril (2021)
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

Anexo 1

| | | |
|---|---|------------------|
|  | ORGANIGRAMA | RPG 03-01-15 |
| | Procedimiento General de Recursos Humanos | REV B 17-07-2018 |



Anexo 2

Televisor para informar



Soporte Televisor



Anexo 3



Fecha:

Me interesa saber sobre:

Marque con una X

| | |
|---|--|
| 1- Próximos aumentos según UOM | |
| 2- Cómo está trabajando la empresa | |
| 3- Información actualizada sobre COVID-19 | |
| 4- Capacitaciones | |
| 5- Información sobre prevención de accidentes laborales | |
| 6- Días feriados | |
| 7- Días festivos | |
| 8- Otros... | |

Completar temas de interés:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

*Fuente: Elaboración propia

¡Muchas gracias por participar y compartir!

Anexo 4



Sres.

Asunto: Orden del día reunión N° 1. Lunes 19 de julio de 2021 a las 09:00 horas.

1. Tema X
2. Tema X
3. Tema X
4. Tema X
5. Tema X

Abierto a vuestra disposición para agregar temas.

Saludos cordiales

Nombre y apellido
Cargo

Anexo 5

Tablet para producción



Anexo 6

Coaching y comunicación efectiva

Objetivos

- Apoderarse de los aportes del Coaching en el desarrollo de las habilidades de comunicación interpersonales, logrando desarrollar competencias profesionales y destrezas, permitiendo generar relaciones mucho más afectivas y alineadas a los requerimientos actuales de las organizaciones.
- Interpretar el impacto de la comunicación en el trabajo cotidiano, así como los elementos involucrados en la comunicación interpersonal.
- Comprender la importancia de comunicarnos de forma efectiva en contextos actuales.
- Valorar y desarrollar las habilidades de comunicación en la gestión organizacional.

Contenidos:

Módulo I: Aportes del Coaching a la Comunicación

- Coaching, definición.
- Aportes del Coaching a las organizaciones.
- Modelos de Coaching organizacional.
- Rol del coach y del consultor.
- El proceso de Coaching.
- Resultados extraordinarios.
- El poder del lenguaje.
- Acciones efectivas.
- Compromiso.
- Aprendizaje organizacional.
- Medición de objetivos.
- Análisis de resultados.
- Plan de desarrollo.

Módulo II. Comunicación Interpersonal.

- La Comunicación interpersonal.
- Comunicación efectiva.
- Escucha activa.

- El rol de la intuición.
- El respeto en lo vincular.
- La empatía.
- Aprendiendo a comunicarnos efectivamente.
- Estilos de comunicación.
- Principios en asertividad.
- Valores.
- Técnicas de comunicación.
- Desarrollo de fortalezas.
- Puesta en práctica.

Módulo III: Feedback

- La importancia de las conversaciones.
- Tipos de conversación.
- Compromiso con las acciones.
- Feedback, definiciones.
- Reglas del feedback.
- El feedback como oportunidad.
- La planificación del feedback.
- Lo evaluativo y lo descriptivo del feedback.
- Efectos y resultados.
- Desarrollo de competencias personales.
- Aproximaciones en gestión emocional.

| Clase | Fecha | Hora |
|-------|-----------|---------------|
| 1 | 17/7/2021 | 09:00 a 12:30 |
| 2 | 24/7/2021 | 09:00 a 12:30 |
| 3 | 31/7/2021 | 09:00 a 12:30 |
| 4 | 7/8/2021 | 09:00 a 12:30 |
| 5 | 14/8/2021 | 09:00 a 12:30 |

Anexo 7

Capacitación Coaching (Liderazgo-coach)

Objetivos:

- Desarrollar la habilidad de los supervisores como líder-coach de equipos de trabajo;
- Profesionalizar su tarea y ayudarlos a elaborar un estilo de conducción participativo y motivador;
- Comunicación efectiva

Contenidos:

- Trabajo en Equipo
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Establecimiento de metas
- Liderazgo y Motivación
- Comunicaciones efectivas
- Manejo de conflictos, políticas, disciplina de empleados y negociación

Anexo 8

**ESTADO DE RESULTADOS**

| | Anexo | al 31/12/2018 | 30/4/21 |
|---|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Ventas Netas | | | |
| Ventas Industriales | | 198.635.385,85 | 488.965.706,15 |
| Ventas Servicios | | 130.222.261,94 | 320.558.293,24 |
| Total Ventas del Ejercicio | | 328.857.647,78 | 809.523.999,39 |
| Costos | | | |
| Costos de Venta | VI | 146.596.294,11 | 360.865.009,84 |
| Otros costos de venta | VII | 102.468.794,04 | 252.239.680,37 |
| Total Costos de Ventas | | 249.065.088,15 | 613.104.690,21 |
| Resultado Bruto | | 79.792.559,64 | 196.419.309,18 |
| Gastos | | | |
| Administración | VII | 7.669.955,43 | 19.104.496,86 (*) |
| Comercialización | VII | 11.558.454,72 | 28.452.573,79 |
| Resultado Actividad Principal | | 60.564.149,49 | 148.862.238,53 |
| Resultado Financiero | VII | 39.496.697,42 | 97.226.032,82 |
| Resultado NETO | | 21.067.452,07 | 51.636.205,71 |
| Otros Ingresos y Egresos | VI | -885.858,05 | -2.180.649,76 |
| Resultado antes de Imp. a las Ganancias | | 20.181.594,02 | 49.455.555,95 |
| Impuesto a las Ganancias | | 7.063.557,91 | 17.387.826,27 |
| Resultado Final | | 13.118.036,11 | 32.067.729,68 |

(*) Incluye gastos de la propuesta