

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



**“Plan Integral de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo  
*Coach* en empresa familiar MAN-SER S.R.L.”**

Villarruel Lopez Gabriel Ignacio

DNI: 38.109.783

Carrera: Licenciatura En Gestión de Recursos Humanos

Legajo: RHU02380

CÓRDOBA, 2021.

## **Resumen**

El presente Reporte de Caso plantea el análisis de la empresa familiar MAN-SER S.R.L, ubicada en la ciudad de Córdoba Capital. A lo largo de su desarrollo, se observó grandes inconvenientes en el proceso de comunicación interna y en la gestión de personal.

Para hacer frente a las problemáticas identificadas se elaboró una propuesta de mejora, en la cual se implementó un plan integral para lograr el óptimo desarrollo de la comunicación interna, incorporando nuevas plataformas digitales y, por otra parte, se propuso lograr mayor eficiencia en la gestión del capital humano, a través de la capacitación a responsables y directivos en liderazgo coach, que incentiven al crecimiento de sus colaboradores.

La implementación del proyecto impactará positivamente en el funcionamiento de la empresa, optimizando el desempeño de los colaboradores, la productividad en general y obteniendo como resultado un aumento en la rentabilidad de la organización.

*Palabras clave:* Comunicación interna, Plataformas digitales, Liderazgo coach.

## **Abstract**

This Case Report analyzes the family business MAN-SER S.R.L., located in the city of Córdoba Capital. Throughout its development, major problems were observed in the internal communication process and in personnel management.

To address the problems identified, an improvement proposal was developed, in which a comprehensive plan was implemented to achieve the optimal development of internal communication, incorporating new digital platforms and, on the other hand, it was proposed to achieve greater efficiency in the management of human capital, through the training of managers and directors in leadership coach, which encourage the growth of its employees.

The implementation of the project will have a positive impact on the operation of the company, optimizing the performance of employees, productivity in general and resulting in an increase in the profitability of the organization.

**Keywords:** Internal communication, Digital platforms, Leadership coach.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de situación</b> .....	6
Análisis del contexto macro, a través de PEST .....	8
Análisis del contexto micro, a través de Las Cinco Fuerzas de Porter .....	11
Análisis organizacional, a través de FODA .....	12
<b>Marco teórico</b> .....	15
Comunicación interna .....	15
Tecnología de la información y comunicación (TIC) .....	16
Liderazgo <i>Coach</i> .....	16
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	18
<b>Plan de implementación</b> .....	20
Objetivos .....	20
Alcance .....	21
Acciones a desarrollar .....	21
Marco temporal de la implementación .....	24
Evaluación de la implementación .....	25
<b>Conclusión</b> .....	27
Recomendaciones .....	28
<b>Bibliografía</b> .....	29
<b>Anexos</b>	
Herramientas para el flujo de la información .....	Anexo I
Contratación del servicio de Internet. ....	Anexo II
Presupuesto de insumos de librería. ....	Anexo III
Plan de estudio de capacitación en Liderazgo Coach. ....	Anexo IV
Costo de implementación del programa de capacitación. ....	Anexo V
Costo de honorarios del profesional de Recursos Humanos .....	Anexo VI

## Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar del sector metalúrgico ubicada en la ciudad de Córdoba, todo comenzó a principios de los años 90 cuando el Sr. Luis Mansilla quién trabajaba por ese entonces en una empresa cordobesa que se dedicaba a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, la misma decidió tercerizar sus actividades entre ellas algunas relacionadas a las soldaduras especiales. Así, le otorgó al Sr. Mansilla (uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia) la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma y éste aceptó la propuesta.

El 15 de octubre de 1995, considerada la fecha fundacional de la empresa, se instaló en su propia planta. En el año 1997, viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S. R. L. se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías entre ellas AIT S. A. (que es uno de sus clientes más importantes) y otras como Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior.

En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

Actualmente MAN-SER S. R. L presenta inconvenientes en el área de producción principalmente en el sector de mecanizado, donde se generan “cuellos de botella” como consecuencia de la falta de capacitación en los operarios y errores en la programación de las máquinas, esto genera demoras en las entregas.

Otra dificultad clave que se manifiesta es la falta de delegación. Los directores abarcan demasiadas tareas pertenecientes a distintas áreas, los empleados no participan en la toma de decisiones. Esto tiene como consecuencia una sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía.

Los mandos medios carecen de competencias relacionadas a la gestión de personal, lo cual obstaculiza el flujo de información en la empresa. La comunicación interna se basa exclusivamente a cuestiones operativa. Las interacciones ascendentes solo se dan de forma verbal; y las descendentes, se dan a través de un panel de comunicación, en las cuales se

transmiten políticas, decisiones y acciones futuras; además, verbalmente respecto a tareas y objetivos a nivel operativo y técnico del área de un superior a sus subordinados.

En el Área de Recursos Humanos, se observan grandes carencias y defectos, solo se realizan tareas de administración de personal, como ser ingreso, inducciones, algunos aspectos de comunicación y capacitaciones. Las políticas de incentivos salariales son únicamente para logros grupales, pero sin estar definidos claramente. Son nulas las posibilidades de crecimiento.

Del análisis anterior se desprenden 2 temáticas a trabajar: comunicación interna, y capacitación a líderes, a continuación se mencionan antecedentes científicos relevantes para el reporte del caso:

En cuanto a la comunicación interna, Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2009), refieren:

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece.

Con todo esto, puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral. (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, pág. 9)

Las autoras Hernández & Villalba (2019), realizaron una investigación descriptiva con metodología cualitativa, a través de entrevistas y observaciones a los gerentes y jefes de área de las empresas bajo estudio. La misma se realizó en la Provincia de Buenos Aires - República Argentina, donde dichas autoras sostienen que al comprender y asumir la delegación de tareas como una herramienta en la gestión empresarial, permite a la organización estandarizar los procesos, eliminar tiempos ociosos, permitiendo a los directivos centrarse en las cuestiones más importantes y esenciales. A su vez, si es implementada como un proceso de aprendizaje, favorece el trabajo en equipo, creando

condiciones para desarrollar habilidades y competencias profesionales de los empleados (Hernández & Villalba, 2019)

Petrocco Nicolás (2019) desarrollo en la Provincia de Buenos Aires – República Argentina, a través de metodologías tanto cualitativas como cuantitativas una investigación mixta titulada: ¿Para qué líderes coach en las organizaciones?; donde exhibe a través de los resultados obtenidos, los grandes beneficios que conlleva este estilo de liderazgo en las organizaciones, fortaleciendo los equipos de trabajo, y así también, influyen en las comunicaciones generando ambientes de confianza y motivación, propiciando a mejorar el clima laboral y al desarrollo de las competencias de los colaboradores.

Respecto a lo desarrollado anteriormente podemos observar claramente la necesidad de MAN-SER S.R.L., de contar con un plan integral de comunicación interna, esta herramienta permitirá a la organización, generar un diálogo de carácter multidisciplinar, lo cual repercutirá en la toma de decisiones y será vital para su crecimiento.

Además, el *coaching* será un instrumento clave para potenciar y enriquecer el desarrollo de las destrezas laborales de cada una de las personas. El implementar este estilo de liderazgo *coach*, capacitando a sus colaboradores, permitirá a la empresa delegar actividades, descomprimiendo el trabajo de los superiores a fin de que puedan concentrarse en los temas más importantes.

## **Análisis de situación**

MAN-SER S. R. L se dedica a la comercialización de bienes industriales (materiales, partes componentes y servicios industriales) y posee una trayectoria de más de 20 años en el rubro. La empresa está organizada por áreas funcionales, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

MAN-SER S. R. L. cuenta con un total de 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de Producción, 1 responsable de Calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable (Cr. Mario Salvadores), jurídico e higiene y seguridad (Ing. Carlos Remorino).

El directorio está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son solo los dos hijos mayores quienes están al frente de la organización. Julián Mansilla tiene a su cargo gerencia general, sus principales tareas son planificaciones estratégicas, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. El liderazgo que se manifiesta es formal y directivo.

El Área de Recursos Humanos está a cargo de Melina Mansilla, quien se ocupa de coordinar y desarrollar tareas vinculadas con los procesos de inducción del personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En cuanto al proceso de selección de personal, si el puesto requiere formación en diseño o ingeniería, se realiza a través de una consultora, mientras que para puestos operativos los realiza el encargado del área. Las acciones para lograr la motivación, son a través de premios grupales, evaluaciones de desempeño y capacitaciones, lo cual tuvo un impacto favorable en el nivel de ausentismo, rotación y reducción de accidentes laborales. Se generan planes de capacitación anual, de acuerdo a las necesidades detectadas, ya sea por bajos desempeños, inducción al personal nuevo, actualización de conocimientos, o cualquiera actividad que la organización considere necesaria.

A continuación expondré la visión, misión y valores de la empresa extraídos de su página web:

Visión:

Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

Nuestra misión:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansan en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad. (Manser SRL, 2021, [www.man-ser.com](http://www.man-ser.com)).

Comprender el entorno donde opera la organización es muy importante, para abordar la planificación estratégica, y plantear objetivos a futuro, ya que toda empresa debe conocer su estado actual, en relación a su medio externo, con el micro entorno y en su interior.

Para el desarrollo de las mismas, se utilizará el instrumento PEST a nivel macro, que permitirá abordar variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas. En segundo lugar, un análisis del micro entorno con la herramienta Las Cinco Fuerzas de Porter. Finalmente, a través de la matriz FODA se analizará la situación interna de la empresa.



## *Análisis del contexto macro, a través de PEST*

### *Factor Político*

- Para ponernos en contexto expondré algunos datos tomados de un informe que Smink Veronica. (2021) detalló en el portal BBC News Mundo:

Principales medidas del gobierno para poder atravesar esta situación:

#### 1. Prohibición de despidos

Con el empleo cayendo en todas partes del mundo a causa del coronavirus y las cuarentenas, el gobierno argentino tomó una inusual medida en marzo de 2020, cuando la pandemia era incipiente, para evitar que lo mismo ocurra en Argentina: prohibió los despidos.

A través de un decreto incluso prohibió las suspensiones de trabajadores.

Si bien la medida inicial duraba 60 días se ha extendido sucesivamente hasta el día de hoy. La última prórroga, en enero pasado, rige hasta finales de abril, por lo que la prohibición durará más de un año.

La medida del gobierno busca proteger a los trabajadores, con la intención de que no pierdan sus fuentes de ingreso.

Sin embargo, ha resultado ser un palo en la rueda para las empresas, ya que el personal representa el principal costo de los empleadores.

En medio del freno económico, con una grave caída de la actividad en muchos sectores, prohibir los despidos dejó a las compañías sin "margen de maniobra", le explicó a BBC Mundo el economista Martin Vauthier, director de la consultora Eco Go.

El experto señaló que las más golpeadas han sido las pequeñas y medianas empresas (pymes), que generan el 75% del empleo en el país.

Según una encuesta realizada por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), más de 41.000 pymes cerraron sus puertas en 2020, el doble de las que desaparecieron durante la crisis de 2001/2002.

- Por qué hay multinacionales que abandonan Argentina y se habla de una "masacre de empresas" peor que en la crisis de 2001

Esta es una de las principales causas por las que, a pesar de la prohibición de despedir, el desempleo aumentó del 8,9% en 2019 al 11% a finales de 2020.

La cifra -equivalente a unos 2,2 millones de personas- no contempla a los casi 800.000 argentinos que directamente dejaron de buscar empleo, entre otras cosas por las restricciones para usar el transporte público durante la larga cuarentena.

No obstante, el gobierno ha destacado la efectividad de la prohibición.

Durante un encuentro con empresarios a finales de 2020, el ministro de Trabajo, Claudio Moroni, señaló que la pérdida de empleo en Argentina "fue baja en relación con otros países".

Moroni también resaltó que el gobierno asistió a unas 300.000 empresas y a 2 millones de trabajadores a través del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), que subsidió el 50% de los salarios de empresas privadas durante la etapa más estricta de la cuarentena obligatoria.

## 2. Aumento de aranceles al campo

Esta no es la primera crisis económica que enfrenta Alberto Fernández.

Como jefe de gabinete de Néstor Kirchner (2003-2007), el actual mandatario fue un actor clave en la recuperación que vivió el país tras la debacle de comienzos de siglo.

Y está convencido que Argentina volverá a ponerse de pie de la mano del sector que lo levantó hace dos décadas: el campo.

La depreciación del peso ha hecho que los principales bienes de exportación argentinos, como la soja, el trigo, el maíz y la carne, resulten baratos, haciéndolos más atractivos. (Smink Veronica, 2021, [www.bbc.com](http://www.bbc.com))

### *Factor Económico*

- Para ponernos en contexto expondré algunos datos tomados de un informe que Smink Veronica. (2021) detalló en el portal BBC News Mundo:

Argentina ya atravesaba una grave crisis económica cuando empezó la pandemia hace un año, por lo que fue uno de los países más golpeados del mundo en 2020.

Llevaba dos años de recesión y tenía una de las peores tasas de inflación y una de las monedas más devaluadas del mundo cuando llegó el coronavirus en marzo de 2020.

El temor a la covid-19 y la prolongada cuarentena que ordenó el gobierno para tratar de frenarlo, provocaron una contracción económica de casi el 10%.

La cifra es un punto menor a la caída del Producto Interno Bruto (PIB) que sufrió Argentina durante la crisis de 2001/2002, que hasta ahora había sido la peor en su historia, cuando más de la mitad de la población cayó por debajo de la línea de pobreza.

Hoy más de cuatro de cada diez argentinos son pobres, según cifras que acaba de publicar el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec).

Con los precios subiendo un 40% interanual y el peso depreciándose casi un 30% en 2020 y aún más el año anterior, no es difícil entender por qué cada vez son menos los que logran llegar a fin de mes.

El presidente Alberto Fernández, quien asumió tres meses antes de que empezara la pandemia, debió reestructurar una enorme deuda heredada (equivalente al 90% del PIB del país), y no pudo acceder a los mercados de crédito, como han hecho tantas otras naciones para financiar la crisis sanitaria.

En vez, ha recurrido a la emisión monetaria -es decir, a imprimir dinero-, acelerando el efecto inflacionario. (Smink Veronica, 2021, [www.bbc.com](http://www.bbc.com))

### *Factor Social*

La profunda caída de la actividad económica en el marco de pandemia, ha provocado desastres económicos, que repercuten generando un delicado cuadro social. Actualmente esto se ve reflejado en el aumento de la pobreza, el desempleo y la pérdida del poder adquisitivo, entre otros, con ello empeora la calidad de vida de las personas. Sumado a esto muchas de las actividades sociales, culturales, deportivas y de entretenimiento sufren de restricciones y no se pueden realizar, por lo que el descontento de la sociedad es muy grande, la cual se manifiesta mediante protestas o no acatando lo que el gobierno pide para poder mejorar la situación de salud del país.

El sistema educativo también atraviesa una gran crisis ya que no todos los alumnos tienen la posibilidad de contar con los recursos tecnológicos para poder formar parte de esta “nueva modalidad” de clases, y otros no sienten motivación alguna por este sistema.

### *Factor Tecnológico*

El contexto de pandemia marcó un antes y un después para la tecnología que si bien ya era importante en el mundo, ahora pasa a jugar un papel fundamental. En la actualidad nuestros celulares, computadoras y otros dispositivos electrónicos nos permiten mantenernos informados, hacer compras online, dar continuidad a nuestras tareas laborales, a los menores asistir a clases, entretenernos, etc. Esto representa una gran oportunidad para las empresas de incursionar, crecer y desarrollarse ese inmenso mundo tecnológico y a la vez también es una necesidad adaptarse a los tiempos modernos hacia donde se dirige el futuro de los negocios.

### *Análisis del contexto micro, Las Cinco Fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación con los proveedores*

Al necesitar productos tan específicos, los proveedores son casi exclusivos. Además, no existen sustitutos de estos productos adquiridos. Esta situación limita a la empresa a un bajo poder de negociación. La intención de la compañía es ampliar la cartera de proveedores, a fin de evitar la dependencia a éstos y disminuir así el riesgo y la incertidumbre que se genera.

#### *Poder de negociación con los clientes*

Presenta un alto poder de negociación, al concentrar las ventas a un número reducido de empresas. Ha logrado convertirse en principal proveedor de importantes empresas como AIT S.A quien demanda un 35% de la producción total (suministra compensadores de aceite, tubos, soportes); es único proveedor de algunos productos para firmas internacionales, como es el caso de Volkswagen S.A quien concentra el 30% de la producción total (abastece con lavadoras y protectores). Metalmecánica, Pertrak y Scania requieren un 20% de la

producción (dota de lavadoras y protectores). El restante 15% lo conforman clientes menores (realizan la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte).

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Es una actividad en donde prácticamente no se generan sustitutos. Los productos ofrecidos son generalmente personalizados.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

MAN-SER S.R.L, al encontrarse en una etapa de madurez, la amenaza de potenciales competidores es muy baja ya que aumenta las barreras de ingreso. En esta instancia se requiere una elevada inversión en cuanto a infraestructura, y estructuras organizacionales capaces de alcanzar economías de escalas y apalancamiento operativo.

#### *Rivalidad entre competidores*

MAN-SER S.R.L ofrece los productos a precios más bajos que la competencia, a fin de maximizar las ventas, generar mayor cobertura de mercado, y así también mantener la fidelidad de sus principales clientes. Por lo tanto, la estrategia para competir en el mercado, se basa en aplicar precios competitivos e intentar la diferenciación en calidad de producción.

#### *Análisis organizacional, a través de la matriz FODA*

##### *Fortalezas*

- Muy buena reputación de la empresa.
- Amplio conocimiento en el rubro debido a los años de antigüedad que lleva en él.
- Certificación en gestión de calidad, a través de normas ISO 9001.
- Excelente relación con los proveedores y clientes.
- Relaciones de cooperación y colaboración con la competencia.
- Destacados servicios de posventa.
- Cartera de clientes diversificada.

- Maquinaria y herramientas actualizadas, apuntan siempre a la innovación en cuestiones tecnológicas.
- Bajo nivel de rotación de personal.
- Precios más bajos que la competencia.

#### *Oportunidades*

- Posibilidad de ampliar su cartera de clientes, diversificar su producción e incursionar en el mundo de la exportación.
- Apertura de nuevas unidades de negocio.
- Implementación de la tecnología IOT (*Internet Of Things* o internet de las cosas), permitirá el monitoreo de equipos por parte de los clientes a través de internet, brindando un sistema de indicadores para facilitar el mantenimiento preventivo
- Humanizar la gestión de recursos humanos.
- Desarrollo eficiente del marketing de la empresa.

#### *Debilidades*

- Sobrecarga de tareas del personal jerárquico debido a la falta de delegación.
- Toma de decisiones centralizada en los directivos.
- Falta de capacitación a colaboradores.
- Incorrecto diseño de puestos.
- Accidentes laborales, a causa de haber alquilado un sector como depósito para otras empresas.
- Incorrecta planificación del espacio necesario para su propia producción.
- Inconvenientes para la previsión de trabajo a mediano y largo plazo.
- Escaso desarrollo del marketing

#### *Amenazas*

- Ausencia en el mercado de recursos humanos con competencias y conocimientos técnicos específicos.
- La incertidumbre general por el contexto de pandemia mundial.

- Tasa de inflación en aumento constante.
- El sector concentra pocos proveedores, razón por la cual el poder de negociación de la empresa con los mismos es bajo.
- La cotización del dólar afecta, si bien no directamente a la organización por no ser importadora de insumos, sí a varios de sus proveedores. Los productos y servicios que se estiman en pesos y con plazos de sesenta o aún más días, generan pérdidas irrecuperables.

MAN-SER S.R.L, ha logrado perdurar en el mercado con el paso de los años atravesando diversas situaciones en relación al contexto del país y mundo debido entre otras cosas a la calidad en los productos que ofrece, el destacado servicio posventa, como también por la excelente relación que mantiene con los clientes y proveedores.

Desde la perspectiva como profesional de Recursos Humanos, se pueden observar grandes falencias en el funcionamiento de la empresa: la ausencia de delegación de tareas, sobrecarga de actividades en el personal jerárquico, colaboradores de niveles inferiores sin poder en las tomas de decisiones, deficiente utilización del espacio y distribución de tareas, provocando tiempos ociosos y demoras en las entregas. Así también, se evidencia que al no independizar los procesos de las personas, en caso de desvinculación de empleados, las capacidades y habilidades para la realización de una tarea específica se van con él. Se observa también falta de capacitación del personal y evaluaciones de desempeño. Además, carecen de planes de incentivos para motivar al personal y retener el talento humano, lo cual agrava la situación ya que en el mercado laboral se dificulta encontrar personal calificado.

Será vital que la empresa MAN-SER S. R. L. mejore los procesos de comunicación interna, que éstos logren abarcar más allá de cuestiones operativas y técnicas, y que a su vez fomente el diálogo colaborativo, permitiendo así reducir la incertidumbre, y generando del mismo modo la motivación para el trabajo en equipo. También es importante comprender que el liderazgo *coach*, es una herramienta clave para potenciar las destrezas laborales del personal. Al implementarlo en la organización, permitirá delegar actividades, dotando a los trabajadores de capacidades, libertad y autonomía, tanto para el desarrollo de sus funciones como para la toma de decisiones. De este modo, se hace énfasis en el desarrollo de éstos elementos de gestión claves para obtener una mejora continua, y fundamentales para mejorar la productividad y el rendimiento de la organización en cuestión.

## Marco Teórico

A continuación se expondrá la definición conceptual de la comunicación interna en la organización, el impacto de las tecnologías en la transmisión de información, y el beneficio que genera a la empresa contar con líderes *coach* que potencien a los colaboradores y gestionen los equipos de trabajo.

### *Comunicación Interna*

Como definen los autores Brandolini, González, Hopkins (2009) La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

A grandes rasgos, la comunicación interna permite:

Generar la implicación del personal. Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.

Armonizar las acciones de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.

Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos. (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009, pág. 25-26).



### *Tecnología de la Información y Comunicación (TIC)*

Las TIC son un conjunto de herramientas que facilitan la comunicación entre las personas, mediante procesos de recolección, procesamiento de la información e incluso su difusión. Permiten a las organizaciones disponer de información relevante y ordenada, logrando una comunicación corporativa más eficiente.

Desde la óptica de Gorrín (2011), se establece que las T.I.C.s son el conjunto de elementos necesarios para gestionar recursos de información, a través de ordenadores, dispositivos electrónicos, aplicaciones y/o redes, las cuales permitan convertir, almacenar, administrar y transmitir datos que son de importancia vital para que una organización pueda lograr un mejor acceso en el desarrollo de su actividad.

Por otra parte, Romaní (2009), indica que las T.I.C.s son un conjunto de medios de última generación, entendidas como todos aquellos elementos para el procedimiento de datos, también las define como dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, intercambiar o transferir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes, estas aplicaciones integran medios de informática, telecomunicaciones o redes, posibilitando tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). (Fernández Beltrán, Francisco, 2007, pág. 32)

### *Liderazgo Coach*

Para conceptualizar al liderazgo, los autores Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012) lo definen como una “influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”. En este sentido, no sólo se debe fomentar en los empleados la disposición a realizar el trabajo, sino a que lo hagan con pasión y confianza. El líder debe orientar a sus colaboradores a lograr un mejor desempeño y al mismo tiempo, aprovechar sus talentos para desarrollar sus competencias personales y funcionales de trabajo, es decir, que actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

Siguiendo esta línea de pensamiento, otros autores desarrollan la importancia y los beneficios que generan a las organizaciones, contar con este estilo de liderazgo *coach* en la gestión del capital humano:

El *Coaching* empresarial es una modalidad que va más allá de la orientación personal y de acciones ejecutivas, pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y los individuos, alineando sus expectativas de desarrollo, y acompañando a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y a ser productivos. (Chávez Hernández, Noé, 2012, pág. 159).

El *Coaching* transforma el entorno empresarial al emerger como paradigma facilitador del cambio personal y al generar aprendizaje transformacional. El proceso de *Coaching* debe perseguir ante todo la labor del cambio en las personas como base del cambio empresarial, y la toma de conciencia e interiorización por las personas, es vital para que se lleve a cabo la evolución organizacional. (Muñoz Maya, Carlos & Díaz Villamizar, Olga, 2014, pág. 69).

A modo de cierre, se concluye que la comunicación interna es clave para que la empresa desarrolle un funcionamiento óptimo, mientras mejor distribuida esté la información que tengan los trabajadores, más alto será su desempeño. En este sentido las TIC desempeñan un rol fundamental para maximizar los resultados de la comunicación organizacional, ordenando y distribuyendo la información de forma eficaz. Además, es de suma importancia que exista un líder que sepa comunicar y obtener el mayor provecho de la relación empleado/empresa.

## Diagnóstico y Discusión

La gestión de la empresa se encuentra centralizada en escasas personas, más precisamente los dueños. La comunicación se da mediante formularios que siguen la línea de las normas de calidad (ISO 9001), coordinando estas acciones entre los distintos departamentos con resultados claramente ineficientes. Debido a esto, la toma de decisiones recae únicamente en los directivos, quienes sufren una sobrecarga de actividades al no emplear la delegación en el personal como una posible ventaja.

La falta de un plan de comunicación interna, la ausencia de una adecuada delegación, y en conjunción a que los mandos medios carecen de competencias para la gestión de los colaboradores, traen aparejados problemas de producción, donde se pueden observar cuellos de botella provocando pérdida de insumos y materiales, sobrecarga en determinados procesos y maquinarias. Así también, en ocasiones se ve afectada la logística interna de la empresa, donde la deficiente comunicación entre el jefe de producción y el dueño tiene como resultado una mala distribución de tareas, subutilización de la capacidad productiva, tiempos ociosos y demoras en las entregas.

Por todo lo nombrado anteriormente, es de vital importancia optimizar los procesos de comunicación organizacional, obteniendo como resultado una mejor gestión del capital humano; además, resulta imprescindible contar con herramientas de tecnología de la información y comunicación, generando con ellas nuevos medios para mantener al personal informado sobre el rumbo de la empresa, ayudando a reducir las situaciones de incertidumbre que puedan afectar al clima laboral.

Ya que el capital humano es el factor más importante de la organización, sobre el cual además estamos haciendo foco para la propuesta de mejora en este caso, resulta indispensable contar con la formación de mandos medios en liderazgo *Coach*. Ellos serán los encargados de sacar el mayor provecho de los trabajadores y de los equipos de trabajo que compone cada uno de ellos, potenciando talentos y capacidades, puliendo defectos para convertirlos en virtudes y guiándolos para optimizar el desempeño en cada una de las funciones correspondientes a sus puestos.

Los beneficios de implementar una buena gestión de comunicación interna, sumado a la utilización de instrumentos y recursos tecnológicos para distribuir la información, y en conjunción a su vez con el liderazgo *Coach* como herramienta para el manejo del personal, será

clave para la retención, motivación y desarrollo del talento. Se incrementará el rendimiento individual y grupal de cada colaborador, su capacidad de auto gestionar y organizar su trabajo, impactando así en su sentimiento de pertenencia al grupo y empresa, obteniendo como resultado equipos de trabajos más cohesionados y eficientes, así como también un aumento de la productividad de todos los departamentos, lo cual será un gran aporte a la mejor rentabilidad diaria de la organización.

## Plan de Implementación

A continuación se desarrollará el plan de acción a implementar, se establecerán los objetivos generales y específicos a cumplir, se indicará el alcance del mismo, las acciones necesarias para llevar a cabo la implementación; y por último se realizará la medición de la propuesta a través del marco temporal y la evaluación del impacto mediante la herramienta ROI.

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Llevar a cabo un plan en el cual se va a implementar el desarrollo de la comunicación interna y capacitar a directivos y mandos medios en liderazgo *Coach* de la empresa Manser SRL, para lograr una mejor coordinación y sinergia entre los colaboradores que componen las distintas áreas, obteniendo como beneficio notables mejoras de la productividad en general, influyendo así muy favorablemente en la rentabilidad de la organización.

#### *Objetivos Específicos:*

- A. Realizar reuniones semanales que permitan mantener una fluida coordinación de actividades entre directivos y responsables de cada área, con el horizonte puesto en lograr una óptima delegación de tareas.
- B. Mejorar el flujo de información interna, a través de la implementación de las plataformas digitales *Newsletters*, grupo de *WhatsApp* laboral y la colocación de una televisión en planta que transmitan la información y novedades de relevancia, generando reducción de incertidumbre y mayor sentido de pertenencia hacia la organización.
- C. Llevar a cabo un programa de capacitación en liderazgo *Coach* aplicado a los directivos y mandos medios, para que los mismos desarrollen un eficiente manejo de los equipos de trabajo, potenciando a cada colaborador y así mejorar la productividad en general.

### *Alcance*

### *Alcance*

El plan de acción estará dirigido a todos los colaboradores que componen la empresa MAN-SER S.R.L, ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, Argentina, con dirección en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. La fecha será de enero 2022 a Julio 2022, y el tiempo de ejecución del mismo es de 7 meses.

### *Acciones a desarrollar*

#### *A. Reuniones semanales*

Se determinó realizar reuniones semanales, con el objetivo de coordinar actividades y en pos de lograr una óptima delegación de tareas. La reunión tendrá una duración de 60 minutos aproximadamente, se realizará a mitad de semana los días miércoles y se llevará a cabo en la oficina del gerente general Mansilla Julián (cumpliendo con los protocolos de cuidado necesarios por la pandemia COVID-19). En la misma se hablará sobre el panorama actual de la empresa, las problemáticas diarias debatiendo posibles soluciones, y también las acciones a seguir para conseguir objetivos a futuro. La confirmación de la realización del encuentro semanal se realizará el día previo y estará a cargo la responsable del área de Recursos Humanos, Mansilla Melina.

#### *Acciones específicas:*

- El gerente general, Julián Mansilla con la asesoría de Melina Mansilla, será quien determinará la temática de cada reunión.
- La responsable del área de Recursos Humanos, Melina Mansilla, estará a cargo de notificar sobre la confirmación de realización del encuentro un día antes informando el horario vía mail.
- Los responsables deberán reportar novedades sobre sus áreas y equipos, comentando acerca de resultados y posibles fallas.
- Cercano al cierre de la reunión, el gerente general dará su devolución a cada uno de los responsables y entre ambos consensuarán las acciones a seguir para conseguir los objetivos.
- Finalmente, y como cierre de la reunión Julián Mansilla informará sobre las novedades de relevancia de la organización.

Recursos a utilizar:

- Pizarra blanca.
- Marcadores/borrador.
- Cuadernos A4.
- Lapiceras.

Es necesario contar con los insumos de librería detallados anteriormente, siendo el costo económico de los mismos de \$8,068.96 (Ver Anexo III).

### *B. Implementación de canales de comunicación interna*

Se va optimizar el flujo de circulación de la información en la empresa, en pos de reducir la incertidumbre y aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores. La idea es mantener a los mismos constantemente informados sobre las novedades y el rumbo hacia el cual se dirige la organización.

Los canales que se proponen para alcanzar dichas metas son los *Newsletters*, grupos de *WhatsApp* laborales y una televisión ubicada en la planta, que simultáneamente transmitan informativos con noticias y novedades de la empresa. (Ver Anexo I).

Acciones específicas:

- Los directivos de la empresa determinarán cual es la información importante, que es necesario que sea conocida por todos los colaboradores.
- Melina Mansilla estará a cargo del mantenimiento y actualización de los contenidos transmitidos, debiendo:
  - ✓ Registrar a la empresa en las plataformas *Newsletters*.
  - ✓ Crear archivos en la base de datos.
  - ✓ Crear un grupo de *WhatsApp*, agregar a todos los colaboradores al mismo y notificar por esta vía que el mismo sólo será utilizado para transmitir información laboral de relevancia.
  - ✓ Gestionar la compra de la televisión en conjunto con el responsable de Compras Pamelín Marcos.
  - ✓ Gestionar la instalación de la televisión en conjunto con el Jefe de Producción y Mantenimiento Sarasate Jorge.
  - ✓ Publicar y actualizar el contenido tanto en *Newsletters*, como en las imágenes que se transmiten en la televisión.

Recursos necesarios:

- Computadora.
- Televisión.
- Servicio de internet.
- Celular propio de cada colaborador.

Es necesario contratar los servicios de Claro como proveedor de internet, abonando una cuota mensual \$1,299,00. (Ver Anexo II). También se deberá contar con una televisión 32 pulgadas Smart TV con conexión a internet, la cual tiene un valor de \$31,499,00.

### *C. Capacitación en liderazgo Coach*

La capacitación estará dirigida a los directivos y mandos medios de la empresa, ya que los mismos son quienes deben mejorar las competencias y capacidades mediante las cuales gestionan a sus equipos. Se espera que la capacitación permita a los participantes desarrollar aptitudes interpersonales, mejorar su comunicación y gestión del talento humano, como así también, brindar herramientas para manejar correctamente las situaciones de conflicto que puedan o no existir; obteniendo como resultado con todo lo nombrado anteriormente el mejor rendimiento de cada uno de sus colaboradores a cargo.

Los participantes según organigrama de la empresa, serán:

- Gerente general: Mansilla Julián.
- Responsable de administración y recursos humanos: Mansilla Melina.
- Jefe de producción y mantenimiento: Sarasate Jorge.
- Jefe de diseño: Rollando Adolfo.
- Responsable de compras: Pamelín Marcos.
- Responsable de calidad: Borsini Marcelo.

Se llevará a cabo en la institución Ficde; ubicada en Av. Colón 1420, ciudad de Córdoba Argentina.

La responsable del área de Recursos Humanos se encargará de informar a los participantes de la capacitación que recibirán, la misma tendrá una duración de 6 meses, con un total de 48 horas, distribuidas en 2 por semana agrupadas en un mismo día, la modalidad será virtual (cada uno desde su domicilio). Como cierre se realizará un examen final de todo lo aprendido en el transcurso del curso para obtener la certificación de finalización del mismo, el cual los colaboradores deberán presentar a Recursos Humanos. (Ver Anexo IV)



#### Acciones específicas:

- La responsable del área de Recursos Humanos, Mansilla Melina, deberá:
  - ✓ Notificar al personal que recibirá la capacitación.
  - ✓ Inscribir a los participantes y abonar sus respectivas cuotas.
  - ✓ Entregar insumos de librería.

#### Recursos a utilizar:

- Computadora
- Internet
- Cuaderno tamaño A4.
- Lapiceras.
- Resaltadores.

Se deberá abonar la matrícula de inscripción una única vez por participante inscripto, y las 6 cuotas mensuales de cada colaborador, la suma de ello da un total de \$140.340,00. También se incurrirá en gastos de artículos de librería \$10.182,47. Sumado a ello se deberá abonar un plus económico a cada integrante de la organización que realice la capacitación ya que estará realizando 2 horas extras por semana en el lapso de 6 meses, la suma será de \$7,000.00 mensual y se acreditará junto con el cobro del salario mensual. (Ver Anexo V)

#### *Medición de la propuesta*

#### *Marco temporal de la implementación*

En el siguiente diagrama de Gantt podemos observar la duración de tiempo de las actividades que corresponden al plan de implementación. Los plazos están organizados en las semanas de cada mes. Al ser acciones independientes pero que forman parte del mismo proyecto, tendrán la misma fecha de inicio y finalización.

	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Reuniones semanales</b>																												
Establecer temática de la reunión	█																											
Determinar el lugar físico de la reunión, día y horario	█																											
Convocar a los participantes	█	█																										
Entregar insumos de librería a cada uno de ellos	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Desarrollo de las reuniones	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>Implementar canales de comunicación interna</b>																												
Relevamiento de la información	█																											
Identificación del contenido relevante a transmitir	█	█																										
Compra e instalación de insumos necesarios	█	█	█																									
Registro de la empresa en la plataforma y creación de base de datos	█	█	█																									
Creación del grupo de WhatsApp	█	█	█																									
Publicación de contenido	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Actualizaciones periódicas de publicaciones	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>Capacitación en liderazgo Coach</b>																												
Notificar al personal a capacitar	█																											
Inscripción de los participantes	█	█																										
Entregar insumos de librería a cada uno de ellos	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Proceso de formación	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Presentación de certificado final de aprobación																												█

Fuente: elaboración propia

### *Evaluación de la implementación*

Es necesario traducir en términos económicos, el beneficio que representa para MAN-SER S.R.L. la implementación del plan de acción en cuestión, generando el mismo un incremento del 6% en la productividad y rentabilidad de la empresa. A continuación se exhibirá los resultados obtenidos por la firma en los últimos años, luego se presentará la inversión a realizar, y por último la herramienta ROI para determinar el retorno de la inversión realizada por la empresa.

- ✓ Resultado final año 2018: \$13.118.036,11
- ✓ Resultado final año 2019 (inflación 53.8%): \$20.175.539,53
- ✓ Resultado final año 2020 (inflación 36.1%): \$27.458.909,30
- ✓ Resultado enero-marzo año 2021 (inflación 13%): \$31.028.567,50

Inversión a realizar		
	Concepto	Costo
	Honorario Profesional de Recursos Humanos	\$ 75.000,00
Implementación de canales de comunicación interna	Servicio de internet	\$ 9.093
Reuniones semanales	Televisión Smart TV	\$ 31.499
	Insumos de librería para reuniones semanales	\$ 8.068,96
Capacitación en Liderazgo Coach	Plus economico al personal a capacitar	\$ 252.000,00
	Programa de capacitación	\$ 140.340
	Insumos de librería para capacitación	\$ 10.182,47
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>\$ 526.183,43</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Resultado 2021</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Total beneficio</b>
<b>\$ 31.028.567,50</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 1.861.714,05</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Beneficio - Costo</b>	<b>X 100</b>	<b>\$1.861.714,05 - \$526.183,43</b>	<b>X100 =</b>	<b>253%</b>
<b>Costo</b>		<b>\$ 526.183,43</b>		

Fuente: elaboración propia

El indicador obtenido mediante el cálculo por la herramienta ROI, permite observar el porcentaje (213%) que se corresponde al nivel de beneficio que obtendrá la empresa por lo invertido en el plan de implementación. De esta manera, las ganancias que obtendría MAN-SER S.R.L son mayores que los costos de la inversión, por lo que la ejecución del mismo es muy rentable para la organización.

## Conclusión

El presente Reporte de Caso aplicado a la empresa MAN-SER S.R.L permite identificar las fallas en el funcionamiento de la misma, la cual presenta inconvenientes en el proceso de comunicación interna y además, falta de desarrollo de competencias blandas de liderazgo en los puestos de mayor jerarquía quienes son responsables de la gestión del talento humano, obteniendo como consecuencia un estilo de liderazgo tradicional, el cual no permite que se aproveche al máximo el capital humano que es un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de la organización.

El plan de comunicación interna propuesto, establece la realización de reuniones semanales entre directivos y responsables de área, para coordinar de manera integral las actividades, estableciendo objetivos, acciones a seguir para lograrlos, y un rumbo hacia el cual todos deben dirigirse. También se proponen herramientas digitales que proporcionan un eficiente flujo de la información para mantener al personal al día con las novedades de relevancia de la empresa, y del área a la cual cada corresponden respectivamente. Además, la capacitación en liderazgo *coach* para mandos medios y gerente general, les permitirá a éstos desarrollar habilidades blandas, mediante las cuales obtendrán herramientas personales para motivar y acompañar a los colaboradores en su crecimiento profesional.

En conclusión, el desarrollo de las propuestas mencionadas anteriormente es de vital importancia para una empresa que anhela seguir creciendo y mejorando, ya que la gestión de comunicación interna es clave para alcanzar un funcionamiento óptimo, junto con los grandes beneficios de contar con líderes *coach*, que acompañen y guíen a los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, persiguiendo juntos organización/empleados el mismo fin tanto en lo individual como en lo colectivo el cual es progresar, y crecer día a día profesionalmente, lo cual va a desencadenar inevitablemente en una mejora de la productividad en general, más competitividad en el mercado, y mayor rentabilidad de la firma.

*Recomendaciones:*

✓ **Contratación de un Responsable de Recursos Humanos:** La gestión del área es desempeñada por Melina Mansilla, la cual se inclina por la realización de tareas relacionadas a la administración de personal. Por este motivo se considera necesaria la incorporación de un responsable que ordene, formalice y planifique todos los procesos del departamento, pudiendo explotar así campos sobre los cuales podemos obtener mucho rédito como selección, capacitación, desarrollo, políticas salariales y todas las acciones que influyan para retener y motivar al personal que forma parte de la organización.

✓ **Contratación de un Responsable de Marketing:** La empresa actualmente no cuenta con este recurso, con lo cual esto se presenta como una gran oportunidad de contratar a una persona especializada que cuente con los requisitos y conocimientos necesarios para el desarrollo del área. Su gestión va contribuir entre otras cosas en la expansión de la marca, tanto en nuevos mercados, como en nuevos espacios geográficos y en el desarrollo de la publicidad, lo cual impactará de manera considerable en el crecimiento de la organización.

✓ **Know How:** Se debe independizar los procesos de las personas ya que los colaboradores no estarán presentes eternamente en la organización. Esta formalización, registro de los procedimientos y acciones que conlleva a las funciones de cada puesto será una ventaja a futuro con la cual contará la organización para afrontar cambios y posibles inconvenientes.

## Bibliografía

Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; & Hopkins, Natalia (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa* / Alejandra Brandolini (1ª. Ed. --.). Buenos Aires: La Crujía

Chávez Hernández, Noé. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Pensamiento & Gestión, (33), 140-161. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200007&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007&lng=en&tlng=en).

Fernández Beltrán, Francisco (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/10464>

Hernández, María Lucrecia & Villalba Ortiz, Ana Elizabeth (2019). *Los desafíos en las pymes ¿cómo generar una exitosa delegación de tareas?* Trabajo final de práctica profesional. Recuperado de <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1029>

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; & Cannice, Mark (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* / Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (14ª. Ed. --.). México D.F.: Mc Graw Hill

MANSER S.R.L. Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Muñoz Maya, Carlo & Díaz Villamizar, Olga (2014). *El Coaching y la transformación organizacional: Una Oportunidad Para Las Empresas y Los Coaches*. Suma de negocios 5(11): 62-69. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3020092>

Petrocco, Nicolás Alfredo (2019). *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?*

Proyecto de investigación aplicada. Recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>

Smink, Veronica. (2021). Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa.

BBC News Mundo, Argentina. Recuperado de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>

Sitio web Claro (2021). *Internet + Telefonía*. Recuperado de

<https://www.claro.com.ar/negocios/internet-telefonía>

Sitio web Ficde (2021). *Diplomatura en liderazgo y manejo de grupos*. Recuperado de

<https://www.ficde.org/liderazgo-manejo-grupos-online/>

Sitio web Glassdoor (2021). *Sueldos para Analista de Recursos Humanos*. Recuperado de

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_IL.0,7\\_IM959\\_KO8,36.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959_KO8,36.htm?clickSource=searchBtn)

Sitio web Mercado Libre Argentina (2021). *Presupuesto de insumos de librería*. Recuperado de

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

Sitio web de Musimundo (2021). *Comprar por categorías*. Recuperado de

<https://www.musimundo.com/audio-tv-video/televisores/smart-tcl-32-pulgadas-132s60a/p/00320096>

Sitio web Your Mailing List Provider (2020). *Plataforma para la creación de Newsletters*.

Recuperado de <https://www.ymlp.com/es/free.html>

## Anexo I: Herramientas para el flujo de la información

*Newsletters:* Con esta herramienta se difundirá información relevante a todos los integrantes de la empresa (estado actual de la empresa, estadísticas, nuevos productos y proyectos, ingresos, ascensos, etc.) El proveedor de la plataforma será *Your Mailing List Provider*, mediante una suscripción *free*. Si bien tiene limitaciones al ser gratuita, las prestaciones que ofrece son suficientes para cumplir con los objetivos.

Fuente: Sitio web *Your Mailing List Provider*


*Televisión:* Esta herramienta actuará simultáneamente con la anterior y mediante ella se buscará reforzar la transmisión de la información, mediante la transmisión de imágenes que contengan novedades relevantes sobre asuntos de la empresa ya nombrados anteriormente. Será administrada desde una computadora y conectadas entre sí vía Internet. Estará ubicada cercana a la puerta de ingreso desde las oficinas técnicas hacia la planta como lugar estratégico para asegurarse de que todos puedan observarla diariamente.



SMART TCL 32 PULGADAS L32S60A  
CODE140951

Dejá tu reseña

- ✓ Alto: 47.4.
- ✓ Color: NEGRO.
- ✓ Brillo: 250.
- ✓ Ancho: 72.3.
- ✓ Bluetooth: SI.
- ✓ Entrada video compuesto: SI.



androidtv  
Google Assistant

PRECIO ONLINE: **\$31.499,00**

**12 X \$2.624,92**  
CUOTAS SIN INTERÉS

**AGREGAR AL CARRO**

ahora **12**

**COMPRA EN MUCHAS CUOTAS**  
CON TU TARJETA

Visa

Ahora 18

18 cuotas

Visa Total: \$39373

**18 CUOTAS DE \$2.187,49**

Ir a comprar en cuotas de PC para activar  
CFT: 33.9% TNA: 29.55% TEA: 33.9%

Fuente: Sitio Web Musimundo

WhatsApp: En esta aplicación para celulares que es mundialmente utilizada, gratuita, y sólo necesita de conexión internet para funcionar, se creará un grupo de trabajo en el cual únicamente se escribirá y, transmitirá información laboral de relevancia a los colaboradores.



Fuente: Sitio Web WhatsApp

## ANEXO II: Contratación del servicio de internet

Se contratará los servicios de Claro como proveedor de Internet-WiFi.



The screenshot shows the Claro website interface. At the top, there is a red navigation bar with the Claro logo, a dropdown menu for 'Servicios', and a link for 'Packs Ya'. Below this, a service card is displayed for 'WIFI 50 MB + LÍNEA FIJA'. The price is listed as \$1299 /mes, with a crossed-out price of \$4100. The card lists features: 50 Megas de bajada, 50 Megas de subida, and an option to add TV HD for \$1240. A grey button labeled 'LO QUIERO' is present, along with a teal promotional banner that reads '1 mes gratis y 60% OFF x 11 meses'.

Claro<sup>+</sup> Servicios ▾ Packs Ya

### WIFI 50 MB + LÍNEA FIJA

**\$1299** /mes ~~\$4100~~






50 Megas de bajada  
50 Megas de subida  
Sumá TV HD por \$1240

LO QUIERO

1 mes gratis y 60% OFF x 11 meses

Fuente: Sitio Web de Claro

### Anexo III: Presupuesto de insumos de librería

	Caja X 50u Bolígrafo Birome Lapicera Filgo Stick 026 Azul	- 1 +	\$ 609 <sup>50</sup>
		42 disponibles	
<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>			
	10 Cuadernos Universitario Espiral A4 80hj Tapa Pastel contenido: personalizado	- 1 +	\$ 1.166 <sup>00</sup>
		142 disponibles	
<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>			
	Set De Marcadores Trabi Para Pizarra X10 Colores	- 2 +	\$ 1.550 <sup>00</sup>
		238 disponibles	
<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>			
	Pizarra Blanca 80x120 Borde Metal + Accesorios	- 1 +	<del>5% \$2.490<sup>00</sup></del> \$ 2.365 <sup>00</sup>
		14234 disponibles	
<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>			
			Envío a Avenida Santa Fe 425, Córdoba  <del>\$ 2.684<sup>00</sup></del> \$ 2.378 <sup>48</sup>
Total con envío			\$ 8.068 <sup>00</sup>

Fuente: sitio web Mercado Libre Argentina

## Anexo IV: Plan de estudios de Capacitación en Liderazgo *Coach*

Información suministrada del sitio web de la institución Ficde (2021)

### Plan de estudio

#### Pensar el liderazgo

##### Temas:

- Conceptos y nociones
- Perspectivas política, económica, sociológica y psicológica
- Principios y estilos de liderazgo
- La motivación. El lenguaje positivo
- ¿Los líderes nacen o se hacen?

#### La comunicación humana

##### Temas:

- Conceptos y nociones. Distintos enfoques
- Comunicación verbal y no verbal
- Imagen personal: los colores
- Persuasión
- Herramientas de comunicación asertiva

#### El trabajo en equipo

##### Temas:

- Valores que influyen en el rendimiento de un equipo de trabajo
- Trabajar en equipos de alto rendimiento
- Técnicas, herramientas y estilos
- Evaluación crítica del trabajo en equipo

#### Liderazgo y gestión

- ¿Qué hacen los líderes?
- El perfil del líder-coach
- Planificación del trabajo y gestión del tiempo
- Liderazgo y empowerment
- Sistemas de gestión de calidad

#### Estilos de los líderes

Relaciones humanas y comunicación organizacional

#### Relaciones humanas y comunicación organizacional

- Comunicación organizacional
- Imagen organizacional
- Las inteligencias múltiples y el trabajo
- Solución de problemas y gestión de conflictos

#### Liderazgo transformacional

- Principios básicos
- Los talentos
- Cultura institucional
- La creatividad del líder y la generación de ideas
- Claves para el liderazgo en organizaciones exigentes y dinámicas

## Anexo V: Costos de implementación del Programa de capacitación

Se detallarán los cálculos y costos para la realización de la capacitación a directivos y mandos medios, abarcando los costos de matrícula de inscripción, cuotas mensuales, el incentivo abonado por la realización del curso, y los artículos de librería requeridos.

**FICDE** meses. Próximo comienzo en Julio de 2021

Inicio Institucional Presencial Online Contacto

Modalidad de cursado: **Online**

Asesoramiento: [capacitacion@ficde.org](mailto:capacitacion@ficde.org)  
 Llamanos al: 0810-444-5203  
 SMS o Whatsapp: +549 3518 195004  
 Domicilio: Av. Colon 1420, Córdoba Capital






Costo de matrícula (por única vez): Para alumnos en Argentina: \$1850  
 Cuotas mensuales: Para alumnos en Argentina: \$3590

**¡No te quedes sin tu lugar! Asegurá hoy tu cupo.**

[Consulta otras tarifas según tu territorio](#)

Costo de reconocimiento por participación			
Plus económico	Cantidad de participantes	Costo mensual	COSTO TOTAL (6 meses)
\$ 7.000	6	\$ 42.000	\$ 252.000

Costo de la capacitación	Valor unitario	Valor por 6 participantes	Total por 6 participantes
Matricula por unica vez	\$ 1.850	\$ 11.100	\$ 11.100
Cuota Mensual	\$ 3.590	\$ 21.540	\$ 129.240
			<b>TOTAL \$140.340</b>

Carrito (9)		Guardados (0)	
	Caja X 50u Bolígrafo Birome Lapicera Filgo Stick 026 Azul	<input type="text" value="1"/>	\$ 609 <sup>50</sup>
<a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Más productos del vendedor</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Guardar para después</a>
42 disponibles			
	Pack X 16 Resaltador Filgo Resaltadores Pastel Fluo Soft	<input type="text" value="2"/>	\$ 998 <sup>00</sup>
<a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Más productos del vendedor</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Guardar para después</a>
194 disponibles			
	Cuaderno Universitario Avon Rayado A4 C/ Espiral 84hs X10u	<input type="text" value="6"/>	\$ 6.990 <sup>00</sup>
<a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Más productos del vendedor</a>	<a href="#">Comprar ahora</a>	<a href="#">Guardar para después</a>
95 disponibles			
Envío a <a href="#">Avenida Santa Fe 425, Córdoba</a> ▾			🇨🇵 +673 \$ 1.584 <sup>82</sup>
Total con envío			\$ 10.182 <sup>02</sup>

## ANEXO VI: Costo de honorarios del profesional de Recursos Humanos

Se deberá abonar los honorarios del Analista de Recursos Humanos Ignacio Villarruel en concepto de la propuesta del plan a implementar en MANSER S.R.L.

Como referencia se utilizará el monto establecido por el sitio web *Glassdoor* (2021):



Fuente: Sitio web Glassdoor