

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Propuesta de Plan de Comunicación y Formación de Líderes
Coach

Empresa: Man-Ser S.R.L., Productos y Servicios Industriales

Alumno: Rubén Emilio Tejerina

DNI: 33250047

Legajo: VRHU05358

Tutor: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimientos

A mi mujer, por su amor y paciencia durante esta etapa.

A mis tres hijos, mi mayor motivación.

A mis padres, que me alentaron siempre.

Al equipo profesional de la universidad, por su acompañamiento.

A Dios, fuente de toda sabiduría.

Resumen

En el presente Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura de Gestión de Recursos Humanos, se reporta el caso de una organización que presenta -a grandes rasgos- carencias en su estructura organizacional, desborde de responsabilidades en su cúspide y fallos comunicacionales, que derivan en inconvenientes operativos.

Bajo la premisa de trabajar las formas de liderazgo y relacionamiento como herramientas clave para brindar una solución al problema de fondo -con eje en la confianza-, la presente propuesta limita la inmediatez a situaciones puntuales y prioriza el mediano/largo plazo.

Se propone así un programa de formación de líderes coach y una serie de acciones estratégicamente pensadas para complementar esa formación, principalmente desde lo comunicativo.

Palabras clave: liderazgo – coaching – relaciones – confianza- comunicación

Abstract

In this final HR degree project, we make an approach to a company that presents an organizational structure that have some lacks, with overflow work at the top, and bad communication problems happening in the operative levels.

With the aim of working with leadership & relationship to face the underlying problem -with trust-based relationships as a key-, this project limits the fast answers to specific situations and prioritize mid-long-term solutions.

We put forward a coaching based leadership intervention program and other activities, strategically thought to complement the leadership training, focusing on communication.

Key words: leadership – coaching – relationships – trust – communication

Índice

Introducción.....	2	Oportunidades.....	10
Análisis de situación.....	4	Amenazas	11
Descripción del macroentorno, mediante análisis PESTEL.....	4	Análisis específico de la disciplina	11
Factores Políticos	4	Marco teórico.....	14
Factores Económicos.....	4	Comunicación	14
Factores Sociales	5	Comunicación organizacional.....	14
Factores Tecnológicos.....	6	Liderazgo.....	15
Factores Ecológicos.....	7	Liderazgo coach	16
Factores Legales	7	Diagnóstico y discusión	18
Descripción del microentorno: mediante análisis PORTER	7	Plan de implementación.....	20
Rivalidad entre competidores:.....	7	Objetivos generales	20
Amenaza de nuevos competidores:	7	Objetivos específicos	20
Poder de negociación de los proveedores:	8	Alcance y limitaciones	20
Poder de negociación de los clientes:.....	8	De Contenido	20
Amenaza de nuevos productos o servicios:.....	8	Temporal	20
Diagnóstico organizacional, mediante análisis FODA.....	8	Ámbito geográfico	20
Fortalezas	8	Limitaciones.....	20
Debilidades.....	9	Marco de tiempo (GANTT)	26
		Evaluación o medición de la propuesta (ROI).....	27
		Conclusiones.....	30
		Recomendaciones.....	30
		Referencias.....	32
		Anexos	35

Introducción

La presente propuesta efectúa el abordaje de una organización que presenta carencias en su estructura organizacional, que producen un desborde de responsabilidades en la cúspide, fallos comunicacionales que afectan sus procesos productivos y carece a su vez de un plan de comunicaciones internas.

Man-Ser S.R.L. es una empresa familiar, de tipo PyME (Pequeñas y Medianas Empresas) fundada por el Sr. Luis Mansilla, un ex trabajador metalúrgico en el año 1995 y cuya dirección asumieron sus hijos Julián y Melina Mansilla a partir del fallecimiento del mismo.

Está radicada en la provincia de Córdoba , Argentina y dedicada al rubro metalúrgico. Posee desde el año 2012 una Planta en San Pedro Nolasco y no cuenta con filiales.

Tiene una estructura organizacional conformada por 30 empleados, divididos en 3 niveles jerárquicos, la máxima autoridad operativa es ejercida por Julián Mansilla, Gerente y también miembro del directorio.

Son sus principales productos: protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas, equipos de transporte y sistemas de lavado, a su vez, la empresa ofrece servicio post venta de mantenimiento y reparación.

Entre sus principales clientes se encuentran grandes firmas como Artech, Volkswagen Argentina, Pertrak, Scania, entre otros, todos ellos dentro del mercado nacional, y no cuenta con clientes en el exterior del país, siendo un anhelo expresado en la visión empresarial, el trascender dichas fronteras para desarrollar una cartera de clientes en Latinoamérica.

La confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios son las premisas que guían la producción en Man-Ser S.R.L., por lo que con la transición de la dirección y la visión profesionalizada de los hijos de su fundador, vino aparejado un cambio en la metodología de trabajo, para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y mejora continua, orientado a procesos.

Dicha implementación no estuvo exenta de resistencia, pero le permitió a la empresa continuar siendo un actor competitivo en la industria.

A su vez, la incorporación de nuevas tecnologías para la mejora de la productividad y la calidad, generan al interior de la organización una necesidad de capacitación constante, de una cultura de intercambio de conocimiento, el desarrollo de habilidades para la comunicación y el trabajo en equipo, posibilitada por líderes transformacionales (Revista *Emprende*, 2017).

Bajo el enfoque en procesos, mejora continua, liderazgo y participación que caracteriza a un Sistema de Gestión de Calidad, la comunicación constituye un eslabón esencial para que los equipos se comprometan a alcanzar los objetivos planificados (Linardi A. y Cortina M., 2017).

En una encuesta realizada por Linardi A. y Cortina M. en una población de 350 empleados argentinos el 95% de los encuestados, consideró que una mejora en la comunicación interna redundaba en mejores resultados para el negocio en el largo plazo, el mismo estudio destaca la importancia del contacto personal como medio de comunicación interna, y la brecha existente entre su alta calificación y su bajo uso (2017).

Íntimamente ligado a la comunicación, el coaching propone la transformación personal a partir de la apertura desde el mutuo respeto, la generación de vínculos de confianza y la posibilidad de coordinar acciones desde la claridad, la eficiencia y la eficacia, generando equipos que indagan y proponen, discernen, detectan desafíos a nivel de los vínculos y exploran de forma desinhibida posibilidades para luego trasladarlas en iniciativas (Dalton R., S.F.), promoviendo el autoconocimiento como herramienta básica de desarrollo.

Se hace evidente la necesidad de liderazgo para abordar la problemática de desborde de responsabilidades en la cúspide de la estructura organizacional mediante el empoderamiento en roles clave y creemos posible construirlo internamente a través de la presente propuesta.

Análisis de situación

Descripción del macroentorno, mediante análisis PESTEL

Factores Políticos

El gobierno de Argentina actualmente es ejercido por el Dr. Alberto Fernández, se trata de un gobierno democrático con una marcada tendencia al proteccionismo y al fomento de la economía interna a través de subsidios.

Según Transparency International (2019) ocupa el puesto 66 entre 180 países auditados, en cuanto a transparencia política, habiendo conseguido 45 puntos sobre 100 posibles. Un ascenso de 5 puntos respecto al conteo de 2018.

Argentina forma parte desde 1991 del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y es uno de los miembros del Grupo G20, acuerdos que favorecen el comercio y la cooperación con naciones y organismos de la región y del mundo (Nichiporuk J.A., 2019).

Como consecuencia de la propagación del nuevo coronavirus y su declaración como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el gobierno de Argentina adoptó una serie de medidas con el fin de mitigar su propagación e impacto sanitario, a través del Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 260/2020 del 12 de marzo de 2020 publicado en el Boletín Oficial de la República Argentina (2020).

Factores Económicos

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC, 2020), en junio de 2020, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de -12,3% respecto al mismo mes de 2019. El indicador desestacionalizado observó un incremento de 7,4% respecto al mes anterior, mientras que el indicador tendencia-ciclo disminuyó 0,1%. Cabe destacar que estos indicadores permiten anticipar las tasas de variación del producto interno bruto (PIB) trimestral.

El índice de la serie desestacionalizada muestra una variación positiva de 2,1% y el índice serie tendencia-ciclo registra una variación negativa de 0,3% respecto al mes anterior.

En julio de 2020, el índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) muestra una baja de 6,9% respecto a igual mes de 2019. El acumulado enero-julio de 2020 presenta una disminución de 13,4% respecto a igual período de 2019.

Este indicador mide la evolución del sector con periodicidad mensual y se calcula a partir de las variables de producción en unidades físicas, ventas en unidades físicas, utilización de insumos en unidades físicas, consumo aparente en unidades físicas, cantidad de horas trabajadas del personal afectado al proceso productivo y ventas a precios corrientes deflactadas (INDEC, 2020).

En su conjunto, todas las variables seleccionadas aportan con periodicidad mensual datos sobre más de 5.000 establecimientos industriales manufactureros.

El nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en agosto una variación de 2,7% con relación al mes anterior.

La inflación registrada en 2018 ha sido de 47,65%, en 2019 de 53,83%, mientras que en 2020 la inflación acumulada cerró en 36,1%.

Según el INDEC (2020), la estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el tercer trimestre de 2020, muestra una caída de -10,2% con relación al mismo período del año anterior.

El Riesgo País es de 1258 puntos básicos, descendiendo mil puntos luego del último canje de deuda soberana, no obstante, casi triplica el promedio latino. Según Rodríguez (parr. 6, 2019) “El Riesgo País (Country Risk) es la sobretasa de interés que paga cada país para financiarse en el mercado internacional. En esencia, mide la probabilidad (el riesgo) de que un Estado logre o no pagar los vencimientos de sus obligaciones (deuda externa, bonos, letras del tesoro) cuando corresponde”.

Al momento de redactar este trabajo, el Gobierno anunció nuevas medidas para restringir la compra de dólares para tenencia o ahorro con el fin de preservar las reservas del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Dicha entidad asegura la disponibilidad de divisas para el pago de deuda empresaria por hasta 1 millón de dólares por mes y 12 millones de dólares anuales hasta cubrir el 40% del total de la deuda, lo que abre la posibilidad de default en empresas grandes. La deuda de las empresas nacionales en el extranjero es de USD 3500 millones (Cronista.com, 2020).

Factores Sociales

Según el INDEC (2020), en el primer trimestre de 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia de la COVID-19 fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral. La tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%.

Con relación al primer trimestre de 2019, estas tasas no presentaron variaciones estadísticamente significativas.

En el tercer trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 42,3%, la tasa de empleo, en 37,4%; y la tasa de desocupación en 11,7%. La tasa de actividad (TA), que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población, alcanzó en el tercer trimestre del año el 42,3%.

Si bien la tasa de empleo (TE) -la proporción de personas ocupadas con relación a la población total- subió 4 p.p. con respecto al trimestre anterior, continuó mostrando una caída de 5,2 p.p. en la comparación interanual.

Tanto en la comparación interanual como respecto del último trimestre, se verificaron aumentos en las tasas de empleo en la región Noreste y caídas en las regiones GBA, Noroeste, Pampeana y Patagonia.

Según la Dirección General de Estadística y Censo de Córdoba (2020), en la Región Córdoba la tasa de actividad se mantuvo estable (48,1% a 48,0%); la tasa de empleo disminuyó de 43,7% a 42,6%; y, la tasa de desempleo aumentó de 9,2% a 11,3%.

No debe dejar de mencionarse el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) impuesto en el marco la emergencia sanitaria por la propagación del COVID-19 como un factor social condicionante de la actividad productiva, durante la mayor parte del año 2020.

Factores Tecnológicos

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) es el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología en la Argentina (CONICET, s.f.).

Según la encuesta realizada por Global Innovation Index (2019) sitúa en 2019 a la Argentina en el puesto 80 sobre un total de 129 países, ubicándose noveno en la

región. Dicho índice explora la innovación desde una perspectiva amplia, que incluye el entorno político, la educación, la infraestructura y el desarrollo empresarial.

Cabe destacar que la pandemia por COVID-19 ha obligado a muchos startups a pivotar e innovar para traer soluciones en salud, educación y comercio electrónico.

Factores Ecológicos

Según un informe elaborado por UNICEF, Organización Mundial de la Salud en colaboración con The Lancet (UNICEF, OMS, The Lancet, 2020) Argentina quedó en el puesto 117 de 180 países y figura en rojo en el mapa mundial sobre emisiones de CO₂, elaborado por la OMS y UNICEF, tomando como indicador el exceso de emisiones de dióxido de carbono (CO₂) por persona. Nuestras emisiones de CO₂ son de 4,62 toneladas métricas por persona y exceden en un 70% al objetivo para el 2030 (que es de 2,7 toneladas métricas por persona).

Factores Legales

- Ley 20744: Ley de Contrato de Trabajo, regula las relaciones laborales.
- Convenio Colectivo de Trabajo 260/75: Unión de Obreros Metalúrgicos, regula las relaciones laborales en la actividad metalúrgica.
- Se desconoce la existencia de un Convenio Colectivo Empresa aplicable.
- Ley N° 24.557 sobre Riesgos del Trabajo (L.R.T).
- Resolución 299/2011 Ley de Higiene y Seguridad Laboral, sobre elementos de protección personal.
- Ley 10.208 de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba.
- Ley 11723: Régimen de Propiedad Intelectual.

Descripción del microentorno: mediante análisis PORTER

Rivalidad entre competidores: Se trata de una industria con pocos competidores, el valor clave es la diferenciación, la demanda es relativamente estable, por lo que se podría considerar que la rivalidad entre competidores es baja.

Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores es relativamente baja, teniendo en cuenta los altos costos iniciales de ingreso, la elevada competencia técnica requerida y la inversión en desarrollo y generación de economías de escala necesarias para alcanzar la competitividad.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que la industria está concentrada en cuatro grandes compañías y no existen sustitutos en el mercado nacional.

Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes es alto, la demanda está concentrada en grandes compradores, al tratarse de productos críticos en los procesos productivos la calidad representa un factor fundamental.

Amenaza de nuevos productos o servicios: Al tratarse de productos creados para demandas específicas, por el momento, no existen productos sustitutos.

Diagnóstico organizacional, mediante análisis FODA

Es necesario tener en cuenta para el abordaje del presente análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), las limitaciones en cuanto al acceso a la organización. También se advierte la imposibilidad de obtener perspectivas provenientes de diferentes disciplinas para su enriquecimiento.

Fortalezas

- Misión y visión bien definidas, por lo que a priori en cada nivel de la estructura organizacional, se sabe cuáles son las prioridades.
- Pensamiento de apertura hacia la innovación, se trata de una ventaja competitiva en una industria que requiere innovación para ser un actor competitivo. Este pensamiento se ve traducido en inversión en tecnología.
- Sistema de Gestión de Calidad implementado: un Sistema de Gestión de calidad ISO 90001 normaliza una organización en todas sus áreas, generando procesos más seguros y eficientes (Rivilli, 2019).
- Se cuidan las condiciones ambientales, procurando no solo condiciones (físicas) óptimas para el desenvolvimiento de las tareas, sino también efectuando acciones como una encuesta de clima organizacional (anual) para medir el grado de satisfacción de los empleados.
- La empresa compite por precios bajos, en razón de que sus procesos están optimizados, trabaja de forma continua en la reducción de gastos por disminución

de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

- Relación con la cliente basada en la confianza, la empresa apuesta a una relación directa con los clientes y la generación y/o afianzamiento de una confianza ganada en años de trayectoria, caracterizados por confianza y honestidad y un sentido de alta responsabilidad en el que un compromiso es un deber.
- Servicio de post venta de calidad, como un valor agregado.
- Estructura sencilla, con pocos niveles jerárquicos, lo que facilita la comunicación directa entre superior-supervisado y dota a la organización de agilidad para modificar sus procesos.
- La familia propietaria no tiene conflictos internos. No son pocos los casos de conflictos familiares en empresas de este tipo que obstaculizan la concreción de los objetivos y hasta minan la continuidad de las mismas. La dirección está totalmente a cargo de la familia propietaria, por lo que no se trata de un tema menor.
- No necesita expandirse, por contar con una Planta nueva, estratégicamente ubicada y con espacio suficiente para aumentar la producción.
- Se resguarda información importante por medios digitales: fotos, vídeos, capturas de pantallas, vídeos institucionales, instructivos.
- La comunicación informal horizontal es fluida, existe buena comunicación entre pares.
- Plantilla con un promedio de edad elevado (50 años), estas personas cuentan con una experiencia, experticia y trayectorias muy valiosas para la organización.

Debilidades

- La sencillez de la estructura evidencia carencias, los niveles jerárquicos superiores se ven desbordados por tareas correspondientes a diferentes áreas y muchas veces no pueden cumplir con suficiencia. Esto se hace evidente en sectores como el pañol, donde los retrasos ocasionan demoras productivas.
- El directorio está íntegramente compuesto por miembros de la familia propietaria. Si en algún momento se suscitara un conflicto entre ellos, ¿Quién officiaría de mediador brindando una mirada neutral y profesionalizada?

- Plantilla con un promedio de edad elevado (50 años). No se hace mención de planes para la sucesión pensando a mediano y largo plazo. Además, se menciona que el conocimiento de muchas de estas personas podría irse con ellos.
- Solo 10% de personal femenino, la inclusión es un tema en la agenda social de las empresas sostenibles. ¿Cuenta la empresa con una agenda en este sentido?
- Recursos Humanos no selecciona al personal que ejerce posiciones de liderazgo o no operativas, esto se hace a través de empresas de consultoría externa de forma exclusiva. No existe un comité de selección en el que un representante de la compañía participe. Solo el personal operativo es seleccionado internamente.
- Existen situaciones que son contradictorias con la visión de la compañía, como la carencia de profesionales en comercio exterior, marketing, etc
- Falta de desarrollo de habilidades blandas (*soft skills*) en posiciones de liderazgo y mandos medios.
- No hay plan de comunicaciones de marca empleador, para favorecer la consecución de objetivos y la retención del personal.
- Pocos medios de comunicación interna (panel, buzón de sugerencias, reuniones, boletín informativo).
- Promoción solo por página web, no tiene llegada a redes sociales ni otros medios.
- La comunicación predominante –entre niveles- es la de tipo descendente, hacia niveles inferiores.
- Capacitaciones no resuelven problemas críticos, se siguen sucediendo problemas que afectan la producción, productos fuera de especificación, cuellos de botella, etc.
- Se han detectado fallos comunicacionales que afectan los procesos productivos generando demoras.

Oportunidades

- La empresa no depende exclusivamente de la compra de dólares, ya que suele adquirir insumos con anticipación para generar stocks en almacenes.
- La nueva planta cuenta con capacidad suficiente para abastecer a más provincias dentro del territorio nacional.
- Existe la posibilidad de ampliar el mercado a otros países de Latinoamérica.
- Posibilidad de implementación de tecnología de IoT (Internet Of Things) ó Internet de las Cosas.

Amenazas

- Competidores locales y extranjeros, posibilidad de ingreso de nuevos actores, según se menciona en entrevista con Julián Mansilla, existen competidores formidables en el plano local. En cuanto al ingreso de nuevos actores locales, existen barreras de ingreso importantes al sector: la organización cuenta con una trayectoria que le ha permitido afianzarse en sus procesos, generar stocks, economías de escala, infraestructura, adquirir nuevas tecnologías, generar la experticia, entre otras.
- El contexto económico del país, con una economía inflacionaria y en recesión, con un futuro incierto y el impacto de la pandemia por COVID-19 en todos los sectores.
- Contexto COVID-19, que limita y condiciona la disponibilidad de la fuerza de trabajo.

Análisis específico de la disciplina

La empresa posee una misión y una visión bien definidas: su finalidad específica, según Koontz y Weihrich (2004) aquello que la distingue de otras de su tipo y su proyección o visualización en el futuro, le posibilitan una asignación coherente de prioridades, recursos, definición de objetivos y la guían en la toma de decisiones.

Cuenta con un proceso de inducción, en el que se brindan conocimientos generales al personal ingresante y se le presenta al responsable del área al que ingresa, extendiéndole una copia del reglamento, haciendo que firme los compromisos y entregándoles los elementos de protección personal, dando cumplimiento a la normativa aplicable (Resolución 299/2011).

La documentación correspondiente a los legajos se almacena en formato físico, se desconoce la existencia de un respaldo digital, la información correspondiente a la plantilla no se registra en un sistema de gestión de recursos humanos, para un ágil procesamiento de la misma. Se destaca en este sentido que la disponibilidad de la información en la nube se ha convertido en un requisito en el contexto de la “nueva normalidad” impuesta por la pandemia por COVID-19.

Se brindan óptimas condiciones laborales para el desenvolvimiento de las tareas y se efectúa una encuesta de clima organizacional anual para medir el grado de satisfacción de los empleados, sin poder acceder a resultados y sin que se expliciten planes de acción derivados, en el material brindado. En general el procesamiento de este tipo de información (no así la información de tipo procedimental) adolece de una metodología y sistematización. Un plan de comunicación en este sentido podría dar visibilidad a estos esfuerzos, contribuir a la transparencia del proceso y redundando en un aumento de satisfacción y fidelización.

La organización estudiada posee una estructura sencilla, con pocos niveles jerárquicos, lo que facilita la comunicación directa entre superior-supervisado, aunque esta estructura ha demostrado falencias en los niveles superiores, los que se encuentran sobrecargados de responsabilidades.

Se da cuenta de situaciones contradictorias con la visión de la compañía, como la carencia de profesionales en comercio exterior, marketing, y la ausencia de puestos clave, como un encargado de pañol.

La comunicación informal horizontal es fluida, por lo general existe buena comunicación entre pares, no obstante, se han evidenciado casos en los que la comunicación ha demostrado ser deficiente y esto ha impactado en el proceso productivo.

Se advierte la necesidad de auditar la eficacia de los medios formales de comunicación interna, los cuales están compuestos por un panel, un buzón de sugerencias y un boletín informativo del que se desconoce formato y periodicidad.

Un plan estratégico de comunicación podría abarcar múltiples aristas, entre ellas favorecer la retención mediante el refuerzo de la marca empleador, favorecer la consecución de objetivos elevando los niveles de motivación y satisfacción (Linardi et.al , 2017), la construcción de confianza mediante la coherencia de la información y la transparencia de los procesos.

El elevado promedio de edad (50 años), da cuenta de una organización que necesita trabajar en un plan de sucesión a mediano plazo. Una experiencia y experticia notable en los niveles operativos, puede ser complementada con la adquisición de habilidades blandas. El fomento de una cultura de trabajo colaborativo, conocimiento

compartido y planes de capacitación que aprovechen esta experticia, podrían contribuir a la retención. Según Bock (2015), “Para quien aprende, contar con profesores que a la vez son auténticos profesionales es mucho más eficaz que escuchar a académicos, maestros profesionales o consultores” (p. 298).

Este modelo, que hoy se practica en las organizaciones de mayor éxito en el mundo, brinda a su vez un propósito y empodera a los líderes informales de la organización, favoreciendo la sucesión.

Por otro lado, se considera que el involucramiento en el proceso de selección de personal destinado a mandos medios y superiores, debería contribuir a la formación de perfiles de liderazgo que vayan en sintonía con la cultura organizacional, misión, visión y valores, en mayor medida que la completa externalización de este proceso, según se practica actualmente.

Para cerrar, concluimos que, en la organización estudiada existe un amplio campo de acción para la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos, el abordaje de un plan de comunicación estratégico y un programa de formación de líderes coach, deberían ensamblarse a una política de contratación y una revisión de la estructura organizacional así como también a una optimización de los procesos, confirmando que, como suele suceder en abordajes de este tipo, se precisa una planificación estratégica holística, para generar el mayor impacto positivo posible.

A su vez, se considera que ninguna propuesta de abordaje debería pasar por alto los condicionamientos propios del contexto COVID-19, que sin duda han tenido un impacto significativo en todas las formas de relacionamiento dentro de las organizaciones -y al exterior de ellas-, generando nuevas competencias y acelerando los procesos de innovación y transformación digital.

Marco teórico

Teniendo como meta la elaboración de un Plan de Comunicación y Formación de Líderes Coach, consideramos necesario indagar en el concepto de comunicación, construyendo su definición desde los aportes clásicos hasta la actualidad.

Posteriormente, nos ocupará describir las particularidades de la comunicación organizacional, para luego adentrarnos en el concepto de liderazgo, reconociendo su origen y naturaleza y descubriendo su relación con la autoridad, lo que nos conducirá al liderazgo coach, con el que cerraremos describiendo su enfoque, los principales conceptos que lo definen, así como su origen y naturaleza.

Comunicación

Desde la perspectiva clásica, Shannon (1948) define la comunicación como la transmisión de información y se centra en la eficacia de la transmisión lineal de la misma; Schramm (1964) se centra en la comunicación de masas, introduciendo los conceptos de mass media, personas de influencia, situación (contexto), personalidad, normas y relaciones grupales: añadiendo que debe existir un mínimo de coincidencias en lo que refiere a experiencia para que la comunicación se produzca -aporte al que adherimos desde esta propuesta-; Lasswell (1948) trasciende el estudio de la comunicación de masas para identificar la comunicación interpersonal, grupal y organizacional.

De los aportes clásicos dejaremos de lado conceptos como la mera transmisión de información como indicador de eficacia, así como las teorías de mass media que postulan a un receptor predominantemente pasivo, admitiendo la riqueza teórica y el valor documental de este tipo de estudios, pero entendiendo que al día de hoy y a los efectos del presente estudio, se han visto superados por perspectivas más descriptivas de la realidad actual.

Comunicación organizacional

Capriotti (1992) efectúa un acercamiento a la comunicación organizacional, el modelo que propone condiciona la emisión de mensajes por parte de la organización a un contexto (social, político, jurídico, físico); circunstancias (el aquí y ahora, crecimiento, conflictos, estabilidad, etc.); la capacidad comunicativa del destinatario (restricciones del tipo retórica, tipo de discurso y temática, tema tratado; universo discursivo); la identidad corporativa (atributos de la organización, como se ve a sí misma, trayectoria, prestigio,

etc.) y la realidad corporativa (materialidad de la organización, cantidad de empleados, sucursales, etc.), postulando que los mensajes se construyen a partir de la propia experiencia y capacidad y aportándonos una clasificación de los medios en que puede transitar un mensaje, siendo éstos: masivos, por ejemplo las publicidades a través de la radio, televisión o prensa; micro media, como ser cartas, revistas internas, boletines, etc. y contacto personal, como mesa de informes, entrevistas, reuniones, indicando que estos últimos son los que generan mayor implicación psicológica.

Guzmán Paz (2012) añade una clasificación para las comunicaciones organizacionales: interna, externa; vertical, horizontal, diagonal; interpersonal, intra grupal, intergrupal e institucional, directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

Del aporte de Chiavenatto (1979), -enfoque sistémico-, entendemos a la comunicación organizacional como una pieza fundamental para la consecución del fin último de todo sistema: el logro de un resultado; y si bien adherimos al enfoque integrado propuesto por Guzmán Paz (2012) y en coincidencia con Andrade (2005), considerando que la comunicación interna y externa deben estar perfectamente sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común; nuestro abordaje hará foco en la primera, entendida como aquella que tiene como público objetivo a los colaboradores de la organización.

Etimológicamente comunicación proviene de la palabra en latín *communicare*, que quiere decir compartir, desde nuestra perspectiva y en consonancia con lo expuesto por Linardi et.al (2017), abordaremos la comunicación organizacional como el proceso de compartir e involucrar, para lograr compromiso, motivación y conectar a todos para el logro de resultados, haciendo foco en el receptor y su background (prejuicios, ideales, valores y vivencias), entendiendo que son los receptores quienes construyen y re construyen los mensajes a partir de su experiencia y capacidad (Capriotti, 1992), teniendo presente las tipologías previamente abordadas, para diseñar un plan de comunicación eficaz, teniendo siempre presente que el contacto personal genera mayor implicación psicológica (Capriotti, 1992) y en coincidencia con Linardi et.al (2017).

Liderazgo

Según Tintoré (2013), en el mundo clásico, pensadores como Homero, Erasmo, Cicerón, Agustín de Hipona, Tomás de Aquino o Ramón Llull efectuaron aproximaciones al concepto de liderazgo, aunque la palabra es de fines de siglo XIX.

Con evidentes limitaciones -actitudes de elitismo y antifeminismo-, las aportaciones clásicas consideran, en consonancia con teorías modernas, que el líder ha de empeñarse en el servicio a los otros en lugar de buscar su propio interés (Tintoré, 2013).

Drucker (1985), destaca la importancia del liderazgo en la sociedad del conocimiento, desmitificando a los líderes al afirmar que vienen en todo tipo de formas, colores y razas y destacando que el liderazgo no es una mezcla misteriosa de carisma y suerte y que éste surge de un compromiso por servir a los demás, sus postulados ubican a los líderes a lo largo y ancho de la organización.

Leithwood, añade que para ser líder hay que “hacer bien las cosas correctas”, desde esta perspectiva es necesario ser efectivo y esto tiene que ver con conseguir resultados, crear valor (como se citó en Mireia Tintoré, 2013).

Robbins y Judge, definen al liderazgo como la aptitud que poseen personas para influenciar a un grupo, con el objeto de lograr metas preestablecidas, vinculando dicha influencia a la autoridad, derivada ésta de un puesto jerárquico (como se citó en Rivilli, 2019).

Pero esa influencia no necesariamente emana de una autoridad formal, el reconocimiento del liderazgo natural, por ejemplo, entendido como aquel que se deriva de una actitud sobresaliente y cuya figura no está reconocida formalmente como tal -en la organización- (Revista Emprende, 2017), escapa a esta concepción.

Liderazgo coach

El coaching de liderazgo plantea un cambio de paradigma en el enfoque, el que además de centrarse en resultados, se centra en las personas, Smith, Rosenberg e Eagle (2019), consideran que la prioridad de todo líder es el bienestar y el éxito de su gente.

Pero ese cambio de enfoque no es casual, según Echeverría (2000), es la única forma en que las empresas del presente, van a poder sobrevivir a los desafíos del futuro.

Las teorías contemporáneas sitúan a los líderes como facilitadores para los colaboradores de la empresa (Rivilli, 2019), en ese sentido Echeverría (2000) define el concepto de autonomía responsable que despoja a la autoridad formal del rol de control o supervisión tradicional, en lugar de eso y desde la perspectiva del coaching planteada por Smith et. al (2019), las personas necesitan apoyo, es decir herramientas, información, recursos, etc., respeto, por sus objetivos profesionales individuales y confianza, entendida

como la libertad para hacer su trabajo, descontando que las personas tienen la voluntad de hacer las cosas bien.

Echeverría define al coach como una persona con ciertas competencias que le permiten observar y detectar limitaciones o dificultades presentes en el desempeño de uno o varios trabajadores y que puede guiarlos a acciones que le permitan mejorar su labor hacia los resultados esperados (como se citó en Rivilli, 2019).

Smith, et. al (2019) efectúa una analogía entre los equipos deportivos y los equipos de alto rendimiento en las organizaciones: ambos necesitan un coach que propicie el trabajo en equipo, pero a su vez reconocen la imposibilidad de contratar un coach para todos los equipos de una empresa, por lo que resulta fundamental entender que el coaching se origina como el desarrollo de desarrolladores.

Mediante el mismo se entrena a los líderes para que aprendan a lidiar con numerosas situaciones y desafíos, pero a la vez se les enseña a entrenar a sus equipos, entendiendo que el mejor coach para cualquier equipo es el administrador que lo dirige y que la habilidad de entrenar es necesaria e indelegable, coincidiendo con lo postulado por Bock (2015) quien, describe las ventajas de que sean los propios empleados quienes oficien de entrenadores, mencionando como una ventaja irrefutable, el conocimiento superior del contexto específico de la empresa y la mayor implicación del entrenador y el entrenado.

Habiendo efectuado una breve aproximación a los conceptos que consideramos más relevantes para dar forma a nuestra propuesta, cerraremos esta sección estableciendo una relación entre la comunicación –basada en la confianza-, como condición *sine qua non* del tipo liderazgo que requieren las organizaciones de alto desempeño en la actualidad.

Diagnóstico y discusión

Recapitulando la información obtenida durante el abordaje mediante las herramientas de análisis, identificamos que algunos de los problemas más relevantes tienen una relación directa con la ausencia de competencias de liderazgo, que contribuyan a la generación de relaciones basadas en la confianza y favorezcan la delegación de tareas, descomprimiendo la cúspide organizacional.

Y aunque el desborde en la cúspide organizacional podría requerir una revisión de la estructura, esto estaría supeditado a las prioridades y posibilidades de la organización, por lo que desde nuestra perspectiva proponemos -en primera instancia- eficientizar las relaciones de liderazgo existentes, y generar solo una adición a la estructura actual.

Teniendo en cuenta las características de dicha estructura, con un promedio de edad elevado y la acumulación de competencias técnicas generadas a lo largo de años de experiencia, la formación de líderes coach podría contribuir a la generación de una cultura de desarrollo, que favorezca la sucesión.

Identificamos en la relación de confianza entre la empresa y sus clientes, un valor organizacional fundacional de la misma: es esta confianza la que nuestra propuesta propone replicar en todas las relaciones al interior de la organización.

A su vez se han detectado algunos fallos comunicacionales que afectan los procesos productivos, fundamentalmente en áreas netamente operativas, como Producción y Mantenimiento, por lo que se sugiere trabajar en este grupo desde la capacitación específica en competencias comunicacionales y generando espacios de relacionamiento, en los que se trascienda las cuestiones netamente operativas del día a día.

Todo ello respaldado en un plan de comunicación interna que acompañe el proceso, construyendo confianza, mediante la coherencia de la información y la transparencia de los procesos.

Consideramos que el pensamiento de apertura hacia la innovación y la experiencia previa de éxito en procesos de cambio, son elementos que propician el abordaje de una propuesta de este tipo.

Y para cerrar, sin temor a ser reiterativos, consideramos que ninguna propuesta de abordaje debería pasar por alto los condicionamientos propios del contexto COVID-19, que sin duda han tenido un impacto significativo en todas las formas de relacionamiento dentro de las organizaciones, nuestro plan de formación de líderes coach y comunicación interna, debería -como mínimo- contemplar las herramientas que le permitan reducir el impacto de dichas limitaciones, sin dejar de reconocer la existencia de las mismas.

Plan de implementación

Objetivos generales

Desarrollar las competencias de liderazgo que contribuyan a la generación de relaciones basadas en la confianza, favoreciendo la delegación de tareas y descomprimiendo la cúspide organizacional.

Objetivos específicos

- Generar confianza en el proceso, mediante la coherencia y transparencia de la información.
- Desarrollar las competencias que contribuyan a la reducción de los fallos comunicacionales que han estado afectando los procesos productivos.

Se espera una incidencia en la ganancia atribuible directamente a esta intervención de 10%, por reducción de errores operativos, así como también por un aumento en la productividad.

Alcance y limitaciones

De Contenido

Se aborda una problemática desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, con una mirada centrada en las personas.

Temporal

El tiempo requerido para desplegar las acciones derivadas de los objetivos generales y específicos se calcula en nueve meses.

Considerar la temporada baja estival (de diciembre a marzo) como período óptimo para iniciar la intervención al verse reducida la carga laboral.

Ámbito geográfico

El ámbito geográfico de aplicación será la Provincia de Córdoba, lugar de emplazamiento de la organización, que no posee filiales.

Limitaciones

A efectos de mantener viable la estructura de costos de la presente propuesta, la modificación de la estructura jerárquica se verá limitada a la incorporación del rol de Encargado de Pañol, recordando que el foco de esta propuesta es efficientizar las relaciones de liderazgo bajo la estructura actual.

Por último, no deben ignorarse los condicionamientos propios del contexto COVID-19, que podrían tener un impacto significativo en el desarrollo de algunas tareas.

Tarea 1: Programa de formación de líderes coach dirigido a Gerentes (1) y Mandos Medios (2): Acciones concretas a desarrollar

1. Contratar un profesional de probada experiencia, certificado en metodología coaching.
2. Definir los contenidos de la propuesta en función de la necesidad de la organización, expresada en el objetivo general, es decir favorecer la delegación de tareas y descomprimir la cúspide organizacional.
3. Definir un cronograma de la intervención en función de los contenidos, teniendo como referencia una propuesta de 9 meses.
4. Reunir a los líderes de la organización, para presentar la propuesta, revisar y comunicar roles y responsabilidades
5. Llevar adelante capacitación in company.

Recursos involucrados

- Tiempo de los líderes de la organización seleccionados (Julián Mansilla, Melina Mansilla y Jorge Sarasate): 3 horas semanales c/u.
- Acceso a Internet, recursos de infraestructura IT, su mantenimiento, reparación, sustitución, en caso de ser requerido: recursos de costo variable.
- Costo económico de la capacitación in company vía Zoom brindada por profesional certificado: \$ 28.263,2 c/u (3 participantes, \$ 84.789,6).
- Espacios de infraestructura edilicia para la coordinación de actividades presenciales (capacitaciones, talleres, reuniones).

Tarea 2: Incorporar la figura de Encargado de Pañol a la estructura organizacional actual: Acciones concretas a desarrollar

1. Elaborar la descripción de puesto para el rol de Encargado de Pañol
2. Formar el comité de selección, definir roles y responsabilidades
3. Reunir a los líderes de la organización, para presentar la propuesta, revisar y comunicar roles y responsabilidades
4. Llevar a cabo el proceso de selección interna.

Recursos involucrados

- Tiempo de los líderes de la organización seleccionados (Julián Mansilla, Melina Mansilla y Jorge Sarasate): 6 horas c/u.
- Acceso a Internet, recursos de infraestructura IT, su mantenimiento, reparación, sustitución, en caso de ser requerido: recursos de costo variable.
- Espacios de infraestructura edilicia para la coordinación de actividades presenciales (reuniones, entrevistas).

Tarea 3: Taller de comunicación efectiva: Acciones concretas a desarrollar

1. Contratar un profesional de probada experiencia.
2. Definir los contenidos de la propuesta en función de la necesidad de la organización, expresada en el objetivo general, es decir reducir los fallos comunicacionales que impactan en el proceso productivo.
3. Reunir a los líderes de la organización, para presentarles la propuesta y comunicar roles y responsabilidades
4. Llevar adelante taller in company.

Recursos involucrados

- Acceso a Internet, recursos de infraestructura IT, su mantenimiento, reparación, sustitución, en caso de ser requerido: recursos de costo variable.
- Espacios de infraestructura edilicia para la coordinación de actividades presenciales (reuniones).
- Costo económico del taller in company brindado por profesional calificado: \$ 760 c/u (23 participantes, \$ 17.480).
- Tiempo del personal de operaciones (Producción y Mantenimiento, 22 personas): 2 horas c/u durante 1 día para el taller. Se podrían conformar 2 o 3 grupos para respetar los protocolos vigentes y/o hacer un mix con herramientas de videoconferencia.

Tarea 4: Plan de Comunicación interna: Acciones concretas a desarrollar:

1. Elaborar el plan de comunicación interna que refuerce el cambio organizacional: definir qué se comunica, en función de lo detallado en los objetivos generales y específicos.
2. Comunicar la creación y selección interna del rol de Encargado de Pañol, esta acción debería celebrarse como un hito: indicando un precedente en la organización con impacto motivacional positivo al interior de la misma: en Manser S.R.L. las personas se desarrollan y pueden crecer profesionalmente.

Recursos involucrados

- Acceso a Internet, recursos de infraestructura IT, su mantenimiento, reparación, sustitución, en caso de ser requerido: recursos de costo variable.

Marco de tiempo (GANTT)

Id.	Nombre de tarea	Inicio	Finalizar	Duración	2020		2021												
					nov.	dic.	ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	sep.	oct.	nov.	dic.	
1	Programa de formación de líderes coach	7/12/2020	10/9/2021	200d	1d														
2	Contratar a un profesional de probada experiencia	7/12/2020	11/12/2020	5d	1d	1d	1d												
3	Definir los contenidos de la propuesta	14/12/2020	18/12/2020	5d	1d	1d	1d												
4	Definir un cronograma de intervención	14/12/2020	18/12/2020	5d	1d	1d	1d												
5	Reunir a los líderes de la organización	21/12/2020	21/12/2020	1d	1d	1d	1d												
6	Llevar adelante la capacitación in company	4/1/2021	10/9/2021	180d	1d														
7	Incorporar la figura de encargado de pañol	11/1/2021	22/1/2021	10d	1d	1d	1d												
8	Elaborar la descripción de puesto	11/1/2021	11/1/2021	1d	1d	1d	1d												
9	Formar comité de selección	11/1/2021	15/1/2021	5d	1d	1d	1d												
10	Reunir a los líderes de la organización	15/1/2021	15/1/2021	1d	1d	1d	1d												
11	Llevar a cabo el proceso de selección interna	18/1/2021	22/1/2021	5d	1d	1d	1d												
12	Taller de comunicación efectiva	25/1/2021	5/2/2021	10d	1d	1d	1d												
13	Contratar a un profesional de probada experiencia	25/1/2021	29/1/2021	5d	1d	1d	1d												
14	Definir contenidos de la propuesta	1/2/2021	5/2/2021	5d	1d	1d	1d												
15	Reunir a los líderes de la organización	5/2/2021	5/2/2021	1d	1d	1d	1d												
16	Llevar adelante taller in company	8/2/2021	12/2/2021	5d	1d	1d	1d												
17	Plan de comunicación interna	15/2/2021	19/2/2021	5d	1d	1d	1d												
18	Elaborar el plan de comunicación interna	15/2/2021	19/2/2021	5d	1d	1d	1d												
19	Comunicar la creación y selección interna del rol de Encargado de Pañol	19/2/2021	19/2/2021	1d	1d	1d	1d												

Evaluación o medición de la propuesta (ROI)

Para la presente intervención y a efectos de poder expresar de forma cuantificable y aislada su impacto, se propone la herramienta conocida como ROI o cálculo de retorno de inversión, siguiendo el modelo descrito por Phillips y Phillips (2007), el cual analiza el retorno de inversión desde 5 niveles de información:

- **Nivel 1:** Reacción y Satisfacción, se espera una reacción positiva por parte de los empleados. Se analizará mediante la encuesta de clima organizacional.
- **Nivel 2:** Aprendizaje, se espera por parte de los receptores de cada capacitación, que entiendan e internalicen los contenidos correspondientes y los apliquen en su día a día. Se analizará mediante una evaluación cuyo puntaje mínimo esperado será de al menos 70%, a ser ejecutada a la finalización de cada acción de capacitación.
- **Nivel 3:** Aplicación e implementación, se espera una implementación efectiva y consistente de los programas, con poca o nula resistencia por parte de los empleados. Se incluirán preguntas específicas en próxima encuesta de clima organizacional.
- **Nivel 4:** Impacto en el negocio, se espera reducir en un 10% anual los fallos en los procesos productivos en áreas operativas, derivados de problemas comunicacionales y/o desborde de responsabilidades. A su vez, se espera poder influir positivamente en la satisfacción del empleado, esto puede medirse en próxima encuesta de clima organizacional.
- **Nivel 5:** ROI, se espera un aumento de 10% de las ganancias con respecto al último cierre, atribuibles al programa implementado.

A continuación, y siguiendo a Phillips y Phillips (2007), se efectúa el análisis del ROI, el mismo aísla los efectos del programa incorporado, convierte la información en valores monetarios, categoriza los costos, destaca los beneficios intangibles, define a quién comunicar los resultados y por último menciona los problemas que podrían obstaculizar la implementación del programa.

- **Información:**

Es necesario tener un registro exhaustivo de los fallos operativos por problemas de comunicación y/o derivados de desborde de responsabilidades. Estos fallos deberían estar documentados o deberían empezar a documentarse.

También es necesario disponer de los resultados de la última encuesta de clima organizacional.

- **Métodos para aislar los efectos de la implementación:**
Se efectuará un análisis de causa raíz, sobre los fallos operativos documentados. Se analizarán los resultados de la encuesta de clima organizacional (aspectos liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, si los tuviera).
- **Categorías de costos:**
A desarrollar, recordar que estas categorías deben ser referencia en próximas implementaciones.
- **Beneficios intangibles derivados de la implementación:**
Se espera una mejora en los niveles de satisfacción, reflejados en la encuesta de clima organizacional (aspectos liderazgo, comunicación y trabajo en equipo).
- **¿A quién comunicar los resultados?**
Los resultados se comunican directamente a los Gerentes, la bajada de la información se produce en cascada.
- **Posibles problemas durante la implementación del cálculo de ROI:**
Relativos a la disponibilidad de la información: ¿Se documentaron exhaustivamente los fallos operativos? ¿Se dispone de los resultados de la última encuesta de clima organizacional?

El modelo descrito por Phillips y Phillips (2007) se complementa con el Plan del Proyecto, el cual, en nuestro caso, se encuentra descrito en la sección Marco de Tiempo (GANTT).

Para la presente intervención no disponemos de la siguiente información, necesaria para enriquecer nuestro cálculo de retorno de inversión:

- Resultados de la última encuesta de clima organizacional.
- Herramienta en uso para la encuesta de clima organizacional.
- Registro exhaustivo de fallos operativos con análisis de causa raíz e impacto monetario.

Utilizaremos la información del Nivel 5, considerando un aumento de 10% sobre las ganancias con respecto al último cierre como indicador de viabilidad del proyecto.

- Ganancia del ejercicio 2020: \$ 1.031.418,61

A partir de la ganancia correspondiente al ejercicio 2020, pretendemos una mejora de rendimiento anual del 10%, es decir \$ 206.283.

Salvando aquellos recursos que -a priori- la empresa ya posee y se encuentran operativos se detallan a continuación los costos monetarios asociados a la propuesta:

- Capacitación en Liderazgo Coach: \$ 84.789,6
- Taller Comunicación Efectiva en el Trabajo: \$ 17.480

*Se aplica la fórmula: $UTILIDADES\ OBJETIVO - INVERSION / INVERSION * 100 = ROI$*

Es decir, $\$ 206.283 - \$ 102.269,6 / \$ 102.269,6 * 100 = 101\%$

La inversión realizada por la organización tendrá una rentabilidad anual de 101%, lo que confirma la viabilidad del proyecto, siendo necesario no obstante recolectar la información faltante, para brindar mayor precisión sobre la rentabilidad derivada de la disminución de errores operativos, y clarificando además los beneficios intangibles.

Conclusiones

A modo de conclusión y teniendo en cuenta los objetivos iniciales, confiamos en la efectividad de la presente propuesta, dado que la misma reposa en uno de los valores fundacionales y diferenciales de la organización: la generación de relaciones de confianza.

Las carencias en la estructura organizacional, como mencionaremos a continuación en el apartado recomendaciones, revelan algunas áreas de oportunidad, pero no podemos dejar de mencionar que la estructura clásica de las organizaciones está mutando permanentemente por lo que no podemos permitirnos sacar conclusiones apresuradas.

Si bien nuestra intervención propone mitigar de inmediato uno de los problemas de mayor impacto en el proceso productivo -la carencia de un rol clave- dicha acción encuentra también sentido en el impacto motivacional subyacente y que invita a las personas a desarrollarse en la organización.

Mientras tanto se apuesta a trabajar el problema de fondo mediante una apuesta a mediano-largo plazo: la generación de competencias que posibiliten un liderazgo basado en la confianza y que favorezca la delegación de tareas.

Recomendaciones

Como mencionamos en el análisis específico de la disciplina, la organización en estudio presenta un amplio campo de acción para la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos. Problemáticas y/o áreas de oportunidad que han quedado sin cubrir en la presente propuesta, pero que pueden ser abordadas a futuro.

Teniendo como punto de partida el taller de comunicación efectiva específicamente orientado a resolver algunos fallos comunicacionales que han impactado en los procesos productivos (acción incluida en la presente propuesta), apostaríamos por involucrar a todo el personal en un programa de reuniones organizacionales para generar acercamiento, compromiso, sentido de pertenencia y confianza. Esta iniciativa no ha encontrado lugar en el contexto actual, debido a las limitaciones impuestas por la pandemia de COVID-19, que como ya mencionamos, han tenido un impacto significativo en todas las formas de relacionamiento dentro de las organizaciones, no pudiendo la organización de estudio ser ajena a las mismas.

Pero no podemos dejar de sugerir la creación de este espacio en cuanto las condiciones sean óptimas, dado que consideramos que aporta la posibilidad de trascender el enfoque netamente operativo para introducir a todos los niveles de la organización a una cultura de mayor transparencia, en la que los líderes máximos de la organización comparten buenas prácticas de seguridad o calidad, y en la que también se comparten decisiones tácticas y estratégicas, y se propicia la comunicación ascendente, permitiendo, que todos los colaboradores construyan este espacio de relacionamiento, humanizando la gestión y aproximándola al día a día de cada integrante.

Por otro lado, la identificación de líderes potenciales en la organización y la planificación a mediano/largo plazo de la estructura organizacional, mediante la elaboración de un cuadro de sucesión, constituye una acción proactiva ante el elevado promedio de edad de la nómina y a la posibilidad latente de rotación.

El empoderamiento a través de la delegación de responsabilidades y su desarrollo a través de la metodología de coaching complementa la propuesta siendo a su vez un generador de impacto motivacional positivo al interior de la organización.

Trabajar en el refuerzo de la marca empleadora a través de un plan de comunicación específico y la continua medición, acción y difusión pueden contribuir a combatir la rotación y con ello la fuga de conocimientos críticos.

Por otro lado, la capacitación de operarios no ha demostrado suficiencia: desempeños dificultosos, problemas de calidad, actualización, entre otros se han suscitado, poniendo en duda la eficacia del plan de capacitación anual.

Desde nuestra perspectiva proponemos la incorporación al plan anual de capacitaciones de un programa de formación interna en tareas críticas orientado a operarios y supervisores, en el que los operarios y supervisores más experimentados asuman el protagonismo como formadores, contribuyendo a la creación de una cultura de conocimiento compartido y trabajo colaborativo, con sustento en la metodología coaching.

Por último, para poder proyectar la organización a Latinoamérica, y ser congruentes con el anhelo expresado en la visión, se precisa la incorporación a la estructura organizacional de perfiles idóneos en roles clave.

Referencias

(2017). ¿Cuál de estos tipos de liderazgo es el tuyo? *Revista Emprende*. Recuperado de <https://revistaemprende.cl/estos-tipos-liderazgo-tuyo/>

(2019). Corruption Perception Index. *Transparency International*. Recuperado de: <https://www.transparency.org/ar/cpi/2019>

(2020). A future for the world's children? A WHO–UNICEF–Lancet Commission. *The Lancet*. Recuperado de <http://www.thelancetpress.com/embargo/childhealth.pdf>

(2020). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031201NS.pdf>

(2020). Cuentas nacionales. Instituto Nacional de Estadística y Censo. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>

(2020). Gran Córdoba: disminuye el empleo y aumenta el desempleo en el primer trimestre del año. *Dirección General de Estadística y Censo de Córdoba*. Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/gran-cordoba-disminuye-el-empleo-y-aumenta-el-desempleo-en-el-primer-trimestre-del-año/#:~:text=La%20tasa%20de%20actividad%20se,empleo%20y%2085.000%20est%C3%A1n%20desocupadas>

(2020). Índice de precios al consumidor. *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31#:~:text=El%20nivel%20general%20del%20C3%8Dndice,con%20respecto%20al%20mes%20anterior>

(2020). Índice de producción industrial manufacturero. *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-6-14>

(2020). Mercado de trabajo. *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2010%2C4%25.&text=Tasas%20e%20indicadores%20socioecon%C3%B3micos>

(s.f.) Observar, escuchar, emocionar. *Instituto de Estudios Integrales*. Recuperado de <https://institutodeestudiosintegrales.com/>

Andrade H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica* (1ª ed.). España: Netbiblo.

Bock L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar* (1ª ed.). Barcelona, España: Conecta.

Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, España: El Ateneo.

Chiavenatto, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (8ª edición). España. Mc Graw Hill.

Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. (2019). *Global Innovation Index 2019*. Cornell SC Johnson College of Business. Nueva York, Estados Unidos. Recuperado de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. España: Granica.

Guzmán Paz V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio S.C.

Horacio Riggi (2020). Empresas negocian con el BCRA contar con dólares para pagar deudas. *Cronista.com*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/Empresas-negocian-con-el-BCRA-contar-con-dolares-para-pagar-deudas-20200917-0054.html>

Koontz, H., Cannice, M. y Wehrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). España: Mc Graw Hill.

Laswell, H. (1948). *Estructura y Función de la Comunicación de Masas*.

Linardi, A., Cortina, M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para marca empleador* (1ª ed.). Argentina: Granica.

Nichiporuk, P. (2019). *Propuesta de Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Man-Ser S.R.L., Productos y Servicios Industriales* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17269/NICHIPORUK%20JUAN%20ANDRES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez Rojas, J.L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Veracruz, México. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Rivilli, P. (2019). *El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L.* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17330/RIVILLI%20PAULINA.pdf?sequence=1>

Rodriguez, L. (2020). Por qué el riesgo país no deja de crecer y cómo se relaciona con la reestructuración de la deuda. *Perfil.com*. Recuperado de: [https://www.perfil.com/noticias/economia/por-que-el-riesgo-pais-no-deja-de-crecer-y-como-se-relaciona-con-la-reestructuracion-de-la-deuda.phtml#:~:text=Finalmente%2C%20el%20riesgo%20pa%C3%ADs%20o,letras%20del%20tesoro\)%20cuando%20corresponde](https://www.perfil.com/noticias/economia/por-que-el-riesgo-pais-no-deja-de-crecer-y-como-se-relaciona-con-la-reestructuracion-de-la-deuda.phtml#:~:text=Finalmente%2C%20el%20riesgo%20pa%C3%ADs%20o,letras%20del%20tesoro)%20cuando%20corresponde)

Schmidt E., Rosenberg J., Eagle A. (2019). *El coach de Silicon Valley: Lecciones de liderazgo del legendario coach de negocios*. (1ª ed.). Barcelona, España: Conecta.

Schramm, W. (1964). *Mass media and national development: The role of information in the developing countries*. Stanford, California: Stanford University Press.

Suarez Gonzalez, I. (1996). *La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.

Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*, 27.

Tintoré M. (2013). *The Interdisciplinary Journal of Civic and Political Studies: "Political leadership under the classic thinkers"*. Estados Unidos: Common Ground.

Phillips J.J., Phillips P. P. (2007). *Show Me The Money: How to determine ROI in People, Projects and Programs* (2ª edición). San Francisco, California. BK Connection.

Anexos

- Anexo1_Diagrama de GANTT.pdf
- Anexo2_Cotización_Coaching.pdf
- Anexo3_Cotización_Taller_Comunicación.pdf
- Anexo4_Descripción_Resp_Pañol.xlsx
- Anexo5_Comité_de_Selección.pdf
- Anexo6_Comunicaciones_internas.pdf