



Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Comunicación interna y coaching: La importancia del liderazgo coach en mandos medios y gerenciales para una efectiva comunicación interna en la empresa MAN-SER S.R.L

Autora: Romina de los Ángeles Somoza

DNI: 36.839.285

Legajo: VRHU13434

Tutor: Natalia Gambino

Córdoba, Año 2021

Resumen

En el presente reporte se trabajó en la identificación y el análisis de las problemáticas que se observaron en la empresa MAN-SER S.R.L. tales como el estilo de conducción de sus líderes y la ausencia de un plan formal de comunicación interna (CI). Se entiende por CI al conjunto de actividades que emplea la organización para mantener informados, motivados e integrados a sus colaboradores (Fernández Collado, 2009). Ésta permite la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros. Además, el correcto empleo de la información corporativa permite transmitir de manera efectiva su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, generando fidelidad y sentido de pertenencia en los colaboradores.

Debido a que las problemáticas identificadas generan un impacto negativo en términos de productividad de la empresa, se estableció como objetivo general diseñar un plan de comunicación interna destinado a los mandos medios y gerenciales, con un enfoque en el Liderazgo coach, cuyo propósito consiste en brindar herramientas de comunicación para la optimización de la misma, entrenar en competencias comunicacionales que garanticen su efectividad y, por último, construir la confianza necesaria en los mandos medios y gerenciales para la eficaz delegación de funciones, logrando de esta manera, clarificar y optimizar los flujos de comunicación, generando como consecuencia un aumento de la productividad en MAN-SER S.R.L. estimado en un 10%. Este trabajo se realizó con la finalidad de contribuir al entendimiento de la importancia que tiene gestionar la CI de manera tal que genere valor para los colaboradores de la empresa.

Palabras claves: comunicación interna- liderazgo- líder coach

Abstract

In this report we worked on the identification and analysis of the problems that were observed in the company MAN-SER LLC such as the leadership style of its leaders and the absence of a formal internal communication (IC) plan. CI is understood to be the set of activities that the organization uses to keep its collaborators informed, motivated and integrated (Fernández Collado, 2009). This allows the creation and maintenance of good relationships among its members. In addition, the correct use of corporate information allows the effective transmission of its mission, vision, values and strategic objectives, generating loyalty and a sense of belonging in the collaborators.

Because the problems identified generate a negative impact in terms of productivity of the company, it was established as a general objective to design an internal communication plan for middle and managerial managers, with a focus on Coach Leadership, whose purpose is to provide communication tools for the optimization of the same, train in communication skills that guarantee their effectiveness and, finally, build the necessary confidence in the middle and managerial managers for the effective delegation of functions, thus achieving, clarifying and optimizing the flows communication, generating as a consequence an increase in productivity in MAN-SER LLC. This work was carried out in order to contribute to the understanding of the importance of managing IC in a way that generates value for the company's collaborators.

Keywords: internal communication- leadership- leader coach

índice

Introducción	3
Análisis de la Situación	5
Marco Teórico	15
<i>La comunicación organizacional</i>	15
<i>Tipos de comunicación organizacional</i>	15
<i>Comunicación interna</i>	15
<i>Red social interna</i>	16
<i>El liderazgo</i>	16
<i>Tipos de liderazgo</i>	17
<i>El líder coach</i>	17
Diagnóstico	18
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	18
Plan de implementación	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Limitación</i>	20
<i>Implementación de herramientas comunicacionales</i>	20
<i>Capacitación en comunicación influyente y motivadora para los mandos medios y gerenciales. ...</i>	23
<i>Capacitación en liderazgo coach para los mandos medios y gerenciales</i>	24
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	25
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	26
<i>Retorno de la inversión (ROI)</i>	26
Conclusión	28
Bibliografía	30
Anexo I: Organigrama de MAN-SER S.R.L	32
Anexo II: Preguntas para el desarrollo de la agenda de reunión	33
Anexo III: Capturas de pantalla de la aplicación Slack	34
Anexo IV: Temario de la capacitación en comunicación influyente y motivadora	35
Anexo V: Temario de la capacitación en liderazgo coach	36
Anexo VI: Resultados de ejercicios de MAN-SER SRL en los últimos años	37

Introducción

MAN-SER S. R. L. es una Empresa Metalúrgica Familiar ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco.

La empresa, fundada en 1995 por el Sr. Luis Mansilla y actualmente dirigida por dos de sus hijos, Julián y Melina Mansilla desde el año 2009, se destacó desde su nacimiento por aplicar una política de inversión en tecnología que le permitió ampliar su capacidad productiva de manera sostenida y por su estrategia competitiva, la cual apunta al servicio postventa priorizando el buen trato y comunicación directa con el cliente.

Se especializa en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo entre sus productos protectores telescópicos para centros de mecanizado y tornos, extractores de viruta, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras y compensadores para transformadores. Además, ofrece servicios tales como el *retrofitting* de lavadoras, reparación y mantenimiento industrial; corte, plegado y punzonado de chapa; servicios de mecanizado y soldaduras especiales.

La planta está compuesta por cuatro áreas: Área de corte, plegado y punzonado de chapa, Área de Mecanizado, Área de trabajos especiales y dos sectores de oficina (uno administrativo y uno de diseño). Gracias a la certificación en la norma ISO 9001 obtenida en el año 2014, la empresa pudo organizar su flujo de trabajo, estandarizando los procesos y otorgando formalidad a los mismos, sin embargo, aún no cuenta con un plan formal de comunicación interna, y la información que circula en la organización se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas.

En cuanto a su estructura organizacional presenta un organigrama con puestos bien definidos. Pese a esto, se puede observar que en los cargos con mayor jerarquía se presenta una sobrecarga de trabajo generando cuellos de botella debido a la falta de delegación de tareas.

La empresa emplea un *management* en donde se distinguen diferentes estilos de liderazgo de acuerdo al nivel jerárquico. En el nivel gerencial se ejerce un liderazgo directivo cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Asimismo, el jefe de producción ejerce un liderazgo orientado a la tarea ya que hace énfasis en las metas de producción, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal como así también evaluar el desempeño. Por último, se observa un líder informal que se destaca por su experiencia y conocimiento, siendo además quien se ocupa de capacitar a los nuevos colaboradores.

Como antecedente, se puede mencionar los importantes resultados obtenidos por Fiat Argentina, los cuales fueron publicados en un informe de EIKON (2015), tras realizar un estudio cuantitativo acerca del impacto de la implementación de un adecuado plan de comunicación interna en la empresa. Esta empresa considera que la CI ocupa un lugar estratégico en la organización y es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. La inversión realizada en materia de comunicación, se justificó con los excelentes resultados alcanzados. En 2011, tras realizar la Encuesta de Clima de GPTW, Fiat se posicionó como la cuarta mejor empresa para trabajar en Argentina, además de mejorar notablemente en numerosos indicadores, tales como el ausentismo, salud, seguridad y participación en programas de sugerencias.

Respecto al liderazgo en las PyMES argentinas, el estudio realizado por Victor Hugo Ballejo y Oscar Gastón Castro titulado “*Liderazgo en el campo de las PyMES. Críticas y Sugerencias para Mejorar la Calidad del trabajo y la Motivación de los Empleados*” (2019), concluye, luego de analizar cualitativamente el impacto de los diferentes tipos de liderazgo sobre el clima organizacional en un grupo de Pymes de Argentina, que los líderes de las pequeñas y medianas industrias no se han convencido de la necesidad de delegar la autoridad y compartir responsabilidades para decidir y dirigir, componiendo estructuras que se han vuelto lentas, poco eficaz, distorsionadas de sus procesos de trabajos y negocios y, como consecuencia, poco competitivas. Este antecedente evidencia que la problemática no es propia de MAN-SER sino de este sector empresarial, por lo que resulta fundamental lograr un cambio en el estilo de liderazgo para mejorar la competitividad de la empresa.

En los últimos años, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta estratégica clave para las organizaciones, puesto que un correcto empleo de la información corporativa permite transmitir de manera efectiva su misión, visión, valores y los objetivos estratégicos, generando fidelidad y sentido de pertenencia logrando como consecuencia un aumento en la productividad y una mejora del clima laboral. Un plan de CI por sí solo no logrará los resultados esperados, razón por la cual, se sirve del liderazgo coach como instrumento para facilitar la implantación del mismo, ya que el coaching se ha transformado en la mejor opción para las organizaciones que buscan operar al máximo rendimiento ayudando a los líderes a gestionar de la manera más efectiva posible. Es por ello que se considera importante desarrollar un plan de CI acompañado con la formación en liderazgo coach destinado a los mandos medios y gerenciales. Una CI efectiva involucra al empleado y genera sentido de pertenencia, aumentando su motivación y como resultado de esto su productividad y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Análisis de la Situación

MAN-SER S. R. L. es una empresa familiar perteneciente al rubro de la metalúrgica que 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 (ver organigrama en el anexo). Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años. Su estrategia competitiva apunta al servicio postventa priorizando el buen trato con el cliente.

El directorio está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos, quienes son responsables de la toma de decisiones vinculadas a las inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocio y medidas con impacto a largo plazo, que impactan en el futuro de la organización.

La gerencia general de la empresa está a cargo de Julián Mansilla, uno de los hijos del fundador, y junto a su hermana Melina Mansilla están al frente de la firma. Esta gerencia tiene la responsabilidad de mantener la información en correcto estado y manejo.

La empresa se encuentra dividida en departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno realiza. Se pueden identificar las siguientes áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. A continuación, se detalla la situación de cada área en MAN-SER S.R.L.

- **Ventas:** Julián y Melina Mansilla tienen a cargo las tareas pertenecientes a esta área. El medio de comunicación externo más utilizado por la empresa en el contacto con sus clientes es el correo electrónico. Debido a que la empresa no posee medios de ventas externos.
- **Compras:** las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. El proceso se inicia con un formulario de solicitud de compra interna.
- **Recursos Humanos:** el responsable del área es Marcelo Borsini. En este departamento se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En materia de adquisición de talento, si se requiere personal con formación en ingeniería o diseño la misma se realiza a través de una consultora y en caso de necesitar personal de producción, la selección es llevada a cabo por el encargado del área. La principal dificultad se observa al reclutar personal para cubrir los mandos medios ya que se dificulta encontrar talento que dispongan de las competencias necesarias para tal función en lo que concierne a las habilidades de liderazgo. Las acciones para motivar al personal son capacitaciones, evaluación de desempeño y premios grupales.

En cuanto a la capacitación de operarios se establece un plan anual de acuerdo con las necesidades detectadas el cual está sujeto a modificaciones según las actividades que la organización considera necesario.

- Producción: cuenta con un encargado de producción y responsables por sector. Está organizada en cuatro sectores operativos: corte; plegado y punzonado; mecanizado; armado y soldadura. Las tareas se realizan a partir de órdenes de trabajo emitidas por el área de ventas. Se observa que en ocasiones se generan demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de Producción y el dueño.
- Mantenimiento: cada usuario de los equipos es responsable de su mantenimiento preventivo, mientras que, para las máquinas de mayor complejidad, se recurre a los *services* oficiales. Además, hay un auxiliar de limpieza que se encarga del mantenimiento de las instalaciones.
- Diseño: esta área está conformada por un diseñador bajo las directrices del gerente. La tarea principal es la elaboración de planos a partir de órdenes de diseño, siguiendo las especificaciones técnicas para cumplir con los requerimientos del cliente.
- Calidad: esta área fue creada luego de la implementación de un sistema de gestión de calidad y participan ambos dueños de la firma junto con otro integrante de ella. La tarea principal es realizar las auditorías internas para verificar la aplicación de dicho sistema y detectar oportunidades de mejora.

Las principales áreas cuentan con un procedimiento detallado de cada una de las actividades que en ella se desarrollan.

En cuanto al estilo de *management*, la dirección de la empresa definió el tipo de liderazgo como formal. El mismo es ejercido por el gerente con un estilo de conducción de tipo directivo, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Otro líder formal es el jefe de producción, quien tiene a su cargo la conducción del grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción. Es un líder orientado a la tarea ya que hace énfasis en las metas, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal y evaluar el desempeño. Existe además un líder informal que surgió espontáneamente. Esta persona es familiar de los dueños y se destaca por su experiencia, antigüedad en la empresa, dedicación y conocimiento, además de ser quien se encarga de capacitar a los nuevos integrantes. Se trata de un líder natural, ya que su figura no está reconocida como tal.

En lo referente a la toma de decisiones en MAN-SER S.R.L se observan 3 niveles jerárquicos en los cuales se toman diferentes tipos de decisiones.

- **Nivel estratégico:** en este nivel las decisiones son tomadas por los dos socios que trabajan en la firma y están vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocio y demás decisiones con impacto a largo plazo.
- **Nivel táctico:** quien toma las decisiones en este nivel son el gerente y el responsable de administración, las mismas tienen que ver con la gestión y administración de la empresa en un horizonte temporal a mediano plazo.
- **Nivel operativo:** estas decisiones recaen sobre el jefe de producción, quien comunica personalmente al área involucrada las decisiones tomadas.

En general, los empleados no participan en la toma de decisiones, pero en ocasiones son consultados, sobre todo en cuestiones operativas del día a día, y pueden realizar sugerencias, aunque la decisión final siempre es tomada por el gerente.

A pesar de tener una estructura organizacional oficial definida, esta no concuerda con lo que se observa en la práctica debido a que existe sobrecarga de trabajo en los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.

La organización presenta una comunicación en dos sentidos, ascendente y descendente. En el nivel gerencial las reuniones son el medio de comunicación más utilizado en donde se plantean asuntos de interés para todo el personal.

Se evidencia una comunicación ascendente en donde existe un diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato a quien se le comunica de manera verbal sobre los avances y necesidades del área. A su vez, las necesidades de los empleados, sugerencias e ideas nuevas son enviadas a la dirección a través de un buzón de sugerencias.

La comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma. Además de esto, verbalmente se informan los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados.

MAN-SER S.R.L. considera como clima organizacional a las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr un correcto desenvolvimiento de los empleados por ejemplo iluminación y ventilación apropiada, orden y seguridad, servicios básicos, etc.

Su misión es ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello

considera importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber (MAN-SER, s.f.)

En cuando a su visión, la empresa anhela ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios. (MAN-SER, s.f.)

En lo que concierne a los valores centrales se deben mencionar la confianza, la honestidad, la importancia en los detalles, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad. (MAN-SER, s.f.)

Sin dudas el entorno que rodea a las organizaciones juega un papel central en el accionar de las mismas proporcionando elementos que le permiten realizar una mejor apreciación de la realidad y así tomar decisiones de la manera más acertada posible.

A continuación, se realizará un análisis exhaustivo del macro contexto en que se encuentra inmersa la organización. Para tal fin se hace uso de la herramienta PESTEL que toma en cuenta diferentes variables: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales

Variables Políticas

- Política Tributaria: El gobierno nacional recauda las contribuciones relacionadas al impuesto a las Ganancias, Bienes Personales, Valor Agregado (IVA) y otros impuestos indirectos en todo el territorio de la Nación, coparticipando a las provincias según la ley de Coparticipación Federal. Las leyes y ordenanzas tributarias se complementan con regulaciones tributarias emitidas por el poder Ejecutivo (AFIP, 2017). En el ranking realizado por “Doing Business” (2020), Argentina fue calificada en el puesto 170 de 190 países por el Banco Mundial en la materia “pago de impuestos”.
- Forma de gobierno: La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma Representativa, Republicana y Federal. Posee un régimen democrático y sistema de gobierno presidencialista (Constitución Nacional Argentina, 1994).
- Política internacional y alianzas estratégicas: Argentina forma parte del MERCOSUR, el cual es un proceso de integración regional, compuesto además por Brasil, Paraguay y Uruguay. El objetivo principal es propiciar un espacio común para generar oportunidades comerciales y de inversión a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional (MERCOSUR, 2021). Entre la diversidad de empresas que operan en el MERCOSUR, se destaca un importante número de medianas

organizaciones del sector PyME, que realizan negocios de importación, exportación, integración y coparticipación, aprovechando la igualdad de beneficios establecidos por el bloque. (Blanco, 2000)

Variables económicas

Argentina se encuentra inmersa en una crisis económica desde hace varios años y que se profundizó aún más por la situación actual de pandemia producida por el virus COVID 19, que produjo entre otras cosas según CAME (2020), el cierre de 41200 PyMES durante el año 2020, perdiéndose unos 185.300 empleos. Los índices macroeconómicos presentan resultados desalentadores, tanto para la población, como para el sector industrial.

- Producto Bruto Interno (PBI): La estricta y prolongada cuarentena del año 2020 produjo una caída de 9,9 puntos del PBI. (Di Pace, Infobae, 2021)
- Índice de Producción Industrial Manufacturero (IPI): En febrero de 2021, el índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) muestra una suba de 1,6% respecto al mismo mes del 2020. El acumulado del primer bimestre de 2021 presenta un incremento de 2,9% respecto a igual período de 2020. (INDEC, s.f.)
- Índice de precios al consumidor (IPC): según el INDEC (s.f.), la inflación durante el mes de marzo de 2021 tuvo un incremento del 4,8%, produciendo una variación interanual del 42,6%.
- Empleo: Según el INDEC (s.f.), en el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1% y la tasa de desempleo se ubicó en el 11% durante el cuarto trimestre de 2020.

En enero de 2020, Infobae Económico (INFOBAE, 2020) publicó un informe de la consultora Data Driven Argentina, que afirma que Argentina tiene la presión impositiva sobre la producción más grande entre todas las economías relevantes del mundo, similar a la de muchos países desarrollados como Canadá, Japón y EEUU y superior a la de economías emergentes como China o México. Tal carga tributaria obliga a que el margen bruto de ventas de las empresas sea tan alto para dejar una utilidad razonable, que les quita la competitividad a las mismas, y al país a nivel global.

Variables sociales

Respecto a la educación, Argentina tiene registrada una tasa de analfabetismo de 1,9% en el año 2010 según el INDEC (s.f.). La educación está dividida en dos sectores, público y

privado. Dentro del sector público, las escuelas técnicas fueron históricamente una importante fuente de mano de obra para la industria. La provincia de Córdoba cuenta con 204 escuelas técnicas. Este tipo de escuelas ofrece diferentes especialidades, siendo electromecánica la más importante a nivel nacional, seguidas por construcción, química e informática. (Ministerio de Educación Argentina, 2017)

- Distribución del ingreso: para medir la distribución del ingreso, el INDEC (s.f.) elabora el índice GINI. Este índice, indica igualdad total cuando el valor es cero y desigualdad total cuando es 1, se situó en 0,451 al final del año 2020, aumentando respecto al valor de 2019 (0,434).
- Pobreza e indigencia: Según el INDEC (s.f.), durante el segundo semestre del año 2020, el 42% de la población argentina se ubica debajo de la línea de la pobreza y el 10,5% en situación de indigencia.

Variables Tecnológicas

Según el Módulo de acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación realizado en el marco de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), en el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los hogares urbanos tienen acceso a una computadora y el 82,9% a internet. Respecto al uso del celular, 84 de cada 100 usan este tipo de dispositivos, y 80 de cada 100 tienen acceso a internet a través de ellos. (INDEC, s.f.)

En lo que respecta a la obsolescencia tecnológica, el consulto Alejandro Prince afirma que Argentina tiene un retraso en adopción institucional de tecnología de aproximadamente 5 años respecto al primer mundo. Diego Taich, director general de Consultoría IT de PwC Argentina, indica que el panorama es variado, siendo las empresas tecnológicas, financieras y de telecomunicaciones, los líderes en términos de inversión en hardware, software y redes. Contrariamente a estas, otras industrias invierten solo en base a la necesidad de recambio de la infraestructura producida por la obsolescencia y no para ganar competitividad. (Dergarabedian, 2019)

Variables Ecológicas

En materia ambiental Argentina dispone de varias leyes nacionales. Dos de ellas son las que más influencia tienen en el contexto en el que se desenvuelve MAN-SER S.R.L

- Ley 25612 (Congreso de la Nación Argentina, 2002) para la gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios cuyos principales objetivos son garantizar la

preservación ambiental, la calidad de vida de la población, reducir la cantidad de residuos generados y los riesgos potenciales que estos pueden ocasionar.

- Ley 24051 de residuos peligrosos (Congreso de la Nación Argentina, 2001), la cual establece las condiciones para el registro de generadores de residuos, transportistas de sustancias contaminantes y de las plantas de tratamiento de residuos. Además, categoriza a cada residuo según su origen, composición y estado.

Variables legales

Los regímenes laborales y de la seguridad social están regulados por las siguientes leyes, entre otras:

- Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y sus modificatorias (Congreso de la Nación Argentina, 1974);
- Ley de Empleo N° 24.013 (Congreso de la Nación Argentina, 1991);
- Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557 (Congreso de la Nación Argentina, 1995).

Resulta de vital importancia analizar la competencia dentro de la industria para poder desarrollar una estrategia de negocio que permita a MAN-SER S.R.L. diferenciarse de la competencia. Por esta razón es apropiado realizar un análisis del micro contexto haciendo uso de la herramienta de gestión “cinco fuerzas de Porter”. La misma permite determinar el poder y la competitividad de una organización.

- ✓ El poder de negociación del cliente: la empresa tiene dos grandes clientes multinacionales que son AIT S.A. y Volkswagen S. A que demandan gran volumen de producción y como consecuencia generan importantes ingresos, motivo por el cual estas empresas tienen un importante nivel de poder. El resto de la cartera de clientes, al ser variados no ejercen suficiente poder ya que en periodos de baja actividad se puede compensar las ventas apuntando a otros sectores económicos.
- ✓ El poder de negociación del proveedor: la empresa tiene pocos proveedores fijos, que gracias a la calidad demostrada en sus productos y al buen trato que mantienen con la empresa, permanecen estables y con un considerable poder de negociación, como lo son Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). Para el resto de los insumos se envían solicitudes de cotización, en donde se detallan formas de pago y plazos de entrega. Esto reduce el poder de negociación de los proveedores ya que la oferta es variada.

- ✓ La amenaza de nuevos competidores: en el rubro de la metalúrgica las barreras de entrada son altas ya que se requiere de una gran inversión inicial en maquinaria y materiales para la fabricación de los productos. En el caso de MAN-SER S.R.L. al ser una empresa que ya se encuentra en etapa de madurez, la amenaza de nuevos competidores es baja.
- ✓ La amenaza de productos y servicios sustitutos: MAN-SER S.R.L. realiza equipamiento específico para las necesidades del cliente. Si bien existen algunos competidores que ofrecen productos o servicios similares a los esta empresa, en el caso de los Protectores de Bancada, MAN-SER S.R.L. es única proveedora.
- ✓ La rivalidad entre los competidores: respecto a este apartado MAN-SER S.R.L. tiene como competidores a Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L. La empresa no considera a la rivalidad como una amenaza ya que en diferentes situaciones trabajó de manera conjunta con la competencia. Se cree en la sana competencia y en las ventajas que ésta ofrece.

Se considera fundamental conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa. Para ello, se identifican los factores internos y externos que puedan condicionar el éxito de la organización. Para tal fin, se utiliza la matriz FODA (tabla 1), que analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para detectar problemas y aprovechar las áreas de oportunidad.

Tabla 1
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena reputación en el mercado. • Implementación de política de calidad: normas ISO9001 • Excelente relación con los proveedores y clientes. • Relación de cooperación con la competencia. • Cartera de clientes diversificada. Se destaca por el servicio postventa.	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabajo en los puestos gerenciales como consecuencia de la falta de delegación de tareas. • carencia de competencias blandas en mandos medios y gerenciales. • ausencia de un plan estratégico de comunicación interna.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de exportación de sus productos. • Diversificar aún más la cartera de clientes. • Implementar tecnología OIT “internet de las cosas en sus productos” • Humanizar y flexibilizar la gestión de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de conocimiento concentrado en los trabajadores. • Contexto económico inestable. • Tensión cambiaria. • Carencia de personas con conocimientos técnicos en tornería.

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista del perfil profesional se puede mencionar las condiciones observadas en la gestión del capital humano.

MAN-SER S.R.L. cuenta con un área de recursos humanos que se encarga de realizar diversas tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

En lo que corresponde a la selección de personal, la misma se realiza por consultora externa en caso de necesitar personal con formación en diseño o ingeniería mientras que la selección del personal de producción se lleva a cabo por el encargado del área. Se observa que existe dificultad para reclutar perfiles que dispongan de las competencias de liderazgo necesarias para cumplir los roles de mandos medios.

Al momento del ingreso, el nuevo colaborador atraviesa por el proceso de inducción en donde se le brinda los conocimientos sobre la empresa, que abarcan de lo general a lo particular con el objetivo de que conozca la organización. Como parte de este proceso se hace entrega en formato papel del reglamento interno por duplicado, se induce al empleado en materia de seguridad e higiene laboral además de proveerle de los elementos de protección personal necesarios.

La gestión de la comunicación interna en MAN-SER S.R.L. se limita a ordenar la información que antes se llevaba a cabo de manera informal ya que la implementación de la norma ISO9001 colaboro con la creación de registros y formularios en cada área para optimizar la coordinación entre departamentos.

Dentro de MAN-SER S.R.L. se emplea la comunicación ascendente entre los integrantes de cada área con el superior inmediato a quien le informan de manera verbal sobre los avances y necesidades del área. Esta comunicación no se deja asentada en ningún documento formal. En el caso del área de producción, si bien ocurre la misma situación planteada anteriormente, puede ocurrir que el gerente cite al responsable de producción para informarse de avances y necesidades, momento en el cual esta información se registra en una Minuta de Reunión, disponible en el sistema informático. Las sugerencias e ideas nuevas se envían a la dirección por medio de un buzón de sugerencias.

Se hace uso de la comunicación descendente para transmitir al resto de la organización la política, objetivos, planes y decisiones futuras de la organización para esto se utiliza un panel de comunicación. En lo que concierne a los lineamientos para el desarrollo de las tareas diarias estos son comunicados de manera verbal por parte del superior a sus subordinados y no hay un registro formal de las tareas que debe ejecutar cada colaborador.

La gerencia utiliza como medio de comunicación las reuniones para debatir asuntos de interés para el personal o informar cambios importantes, como por ejemplo el ingreso de nuevos colaboradores.

Gran parte de las comunicaciones e informaciones que circulan en MAN-SER S.R.L. se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas. Si bien la empresa hace uso de la comunicación interna para informar las necesidades de cada una de las áreas como así también emitir las ordenes de trabajo, podemos afirmar que no cuenta con un plan estratégico de comunicación interna.

Mantener motivado a los colaboradores genera grandes beneficios para las organizaciones, en esta empresa la motivación del personal se trabaja apelando a las acciones tales como capacitaciones, evaluación de desempeño y premios grupales. No se indaga acerca de las necesidades o factores motivacionales de los empleados para poder motivarlos de la manera correcta.

MAN-SER S.R.L planifica todos los años sus actividades de capacitación, se elabora un plan de capacitación que está sujeto a modificaciones según las necesidades que se presenten a lo largo del año, por ese motivo es revisado cada 6 meses.

Se recurre a capacitar a los operarios cuando estos muestran un mal desempeño por falta de conocimiento, se presentan problemas de calidad o se requiere una actualización de conocimiento, incorporación de nuevas tareas o metodología de trabajo.

La organización no cuenta con planes de carrera para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, esto se debe a que la estructura jerárquica es plana y no puede ofrecer la posibilidad de ascenso. Actualmente se detectó que el área de producción presenta problemas en el sector de mecanizado por falta de capacitación de los operarios y error en la programación de las máquinas de mecanizado lo que genera demora en los procesos y pérdida de eficiencia.

En el área de recursos humanos se encuentran estandarizados los procesos de trabajo, impidiendo que la fuga de talentos genere un impacto negativo en la firma, ya que el conocimiento que posee cada empleado se encuentra documentado. Además, esto no es una preocupación para MAN-SER S.R.L. ya que tiene una baja tasa de rotación de personal. En términos generales se puede sustentar que la empresa tiene buenas prácticas en la gestión de recursos humanos, pero con esto no alcanza, es necesario trabajar en la manera en que estas son percibidas por los colaboradores.

Marco Teórico

El eje principal de este trabajo está centrado en la comunicación organizacional, más precisamente, en la comunicación interna, como así también se encuentran presentes otras temáticas de vital importancia como el liderazgo, haciendo énfasis en los aspectos claves del líder coach. Para conceptualizar los temas enunciados, se hace uso de material perteneciente a autores reconocidos en el campo académico.

La comunicación organizacional

La comunicación organizacional se entiende como el conjunto de técnicas y actividades que permiten agilizar el flujo de información, que se da tanto entre los miembros de una organización como así también entre la organización y su ambiente. A través de la comunicación es posible influir en las conductas, opiniones y actitudes de los públicos, tanto internos como externos, con el fin de que la organización logre sus objetivos de la manera más eficiente posible. (Fernandez Collado, 2009)

Siguiendo esta línea temática Ritter (2008) afirma que:

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización. (pág. 6)

Tipos de comunicación organizacional

Autores como Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice (2012) manifiestan que existen diferentes flujos de comunicación. Uno de ellos, la comunicación descendente, se utiliza para transmitir información desde los niveles de mayor jerarquía a los niveles inferiores de la organización, contrariamente existe la comunicación ascendente, la cual fluye desde los subordinados hacia los superiores. Por último, la comunicación cruzada, se emplea para aligerar el flujo de comunicación permitiendo mejorar la coordinación de acciones.

A su vez, es posible diferenciar dos tipos de comunicación dependiendo del público al que se quiere llegar, la comunicación interna y la externa. Debido al enfoque particular de este reporte de caso, se hace hincapié en la CI.

La comunicación interna

Este tipo de comunicación engloba al conjunto de actividades que emplea la organización para mantener informados, motivados e integrados a sus colaboradores. Ésta

permite la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros (Fernandez Collado, 2009), razón por la cual las organizaciones deben prestar atención a su público interno, quienes son receptores de sus mensajes. Para esto, se hace uso de herramientas que faciliten la comunicación interna, por ejemplo, las redes sociales internas. (Aced, 2013)

Red social interna

Con el avance de la tecnología las herramientas comúnmente utilizadas en el ámbito organizacional como el portal del empleado o la intranet se vieron en la necesidad de evolucionar y convertirse en lo que actualmente denominamos red social interna. La misma se caracteriza por ofrecer un espacio en donde se produzcan interacciones entre los colaboradores, dando lugar a la generación y transmisión de conocimiento, facilitando el trabajo en equipo. Las publicaciones internas en formato digital permiten incluir información que resulta de interés para los colaboradores como por ejemplo las noticias sobre los logros de la empresa, la introducción de nuevos productos o servicios como así también contenido sobre el personal de la empresa, es decir, alguna designación o la llegada de nuevos colaboradores, brindando la posibilidad de incluir temas de índole personales como saludos por nacimiento de hijos, casamientos y cumpleaños. (Aced, 2013)

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008) explican que es fundamental incluir a la comunicación interna como parte del organigrama de la compañía, considerando un presupuesto y asignándole recursos, además de trabajar en un plan integral que este alineado a los objetivos económicos y productivos que la organización desea alcanzar. De acuerdo a la estrategia global de comunicación establecida por la compañía, la comunicación interna puede optar por diferentes canales, siempre y cuando esté enmarcada y delineada dentro del plan de gestión y no como una actividad alejada del mismo.

El liderazgo

De acuerdo a Newstrom (2011), se puede definir al liderazgo como la capacidad de ejercer influencia y apoyo en las personas, para que éstas puedan desplegar su labor de manera voluntaria, con entusiasmo y motivación hacia el logro de los objetivos establecidos. En la actualidad, la presencia de los líderes en las organizaciones resulta imprescindible, porque son quienes brindan la fuerza necesaria a los colaboradores, transmiten una visión positiva de futuro, son la guía para enfrentar los tiempos difíciles, contribuyendo a la creación de una cultura organizacional en donde predomina el apoyo.

Tipos de liderazgo

La fuente de la influencia de los líderes puede ser formal, designada por la posición jerárquica que se ocupa en una organización. Sin embargo, el escalafón no garantiza que una persona ejerza el liderazgo con eficacia. Existen, además, líderes informales o no sancionados, que no fueron designados por la organización, estos suelen ser igual o más influyentes que los líderes formalmente designados. (Robbins & Judge, 2009)

El líder coach

El líder coach se caracteriza por tener ciertas competencias que le permiten identificar los obstáculos que interfieren en el accionar de las personas, y que éstas no logran identificar por sí mismas. Ayuda a visualizarlos para poder emprender acciones correctivas que le permitan mejorar su desempeño, puesto a que estos obstáculos no son fáciles de detectar por parte de las personas ya que no solo pueden ser externos, sino también propios del individuo, motivo por el cual, necesitan la orientación de un coach. Echeverría (2000) afirma que “los coaches son facilitadores de aprendizaje. Ese es su dominio de competencia, promueven experiencia de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismo”.

Luego de haber expuesto los conceptos más relevantes de la comunicación interna, el liderazgo y más precisamente el liderazgo coach, se puede concluir que los mismos además de estar vinculados entre sí, evidencian la importancia que estos tienen en una organización, razón por la cual, resulta fundamental la implementación de un plan de comunicación interna acompañado con la formación en liderazgo coach para desarrollar a los mandos medios y gerenciales. Esta implementación le permitirá a la organización mejorar los flujos de comunicación, como así también, los vínculos que existen entre los integrantes de la misma, por medio de la construcción de lazos de confianza que motiven al logro de los objetivos.

Diagnóstico

Tomando en cuenta lo analizado en este reporte de caso se puede inferir que MAN-SER S.R.L. presenta una serie de problemas que requieren de intervención inmediata para impedir que los mismos aumenten y generen mayores consecuencias para la organización.

Uno de los problemas centrales que presenta la empresa tiene que ver con la ausencia de un plan formal de comunicación interna, se detectó que la CI no ocupa un papel central dentro de la organización. La empresa decidió gestionar la comunicación interna mediante un proceso de certificación de normas de calidad (ISO 9001) la cual obliga la creación de registros y formularios en cada área para establecer un orden en los procesos. Ente las consecuencias que genera no disponer de un plan formal de comunicación interna, se pueden mencionar: el deterioro de la imagen corporativa, la dificultad de los colaboradores para alinear los objetivos personales con los organizacionales, y el establecimiento de políticas erróneas no acordes a las necesidades de los empleados por distorsión de la información que llega a los niveles superiores.

Se observa que el estilo de conducción ejercido por el gerente general de MAN-SER S.R.L. presenta la dificultad para delegar tareas, lo que genera una sobrecarga de trabajo, llevando a cabo funciones que no se corresponden a su cargo, produciendo repercusiones en otras áreas, ejemplo de esto son los cuellos de botella o demoras en los flujos de trabajo. Este inconveniente da origen a la necesidad de un rediseño de los puestos de trabajo en donde las tareas estén claramente delimitadas y de esta manera proporcionales claridad a los colaboradores sobre que se espera de ellos.

En esta empresa la motivación del personal se trabaja apelando a las acciones tales como capacitación, evaluación de desempeño y premios grupales. No se indaga sobre las necesidades específicas que tiene cada colaborador para poder motivarlo de la manera correcta. Si bien MAN-SER S.R.L. no presenta un alto índice de rotación, mantener la motivación en un nivel adecuado resulta apropiado para atraer y retener talentos que en el rubro escasean.

Conclusión Diagnóstica

Resulta fundamental poner al colaborador como eje central de la organización, atendiendo a sus necesidades, ejerciendo un liderazgo que le permita lograr la confianza necesaria para ejecutar su labor y oriente su aprendizaje para el logro de los objetivos

propuestos por los líderes, permitiendo alinear los objetivos personales con los estratégicos y así lograr el éxito empresarial.

Se considera esencial pensar a la comunicación interna como un espacio de interacción entre los colaboradores, en donde se les permita compartir sus ideas, expresar sus sentimientos y no solo se limite a ser un medio para transmitir ordenes de trabajo. Esta será la clave para lograr la fidelización del cliente interno.

Entre los beneficios que otorga gestionar adecuadamente la comunicación interna se puede mencionar la mejora en el flujo de comunicación, la claridad y el entendimiento de los mensajes evitando una interpretación errónea de los mismos, y por último la optimización en la coordinación de las acciones entre departamentos. Cada una de estas acciones se verán reflejadas en un aumento de la productividad y por ende en la rentabilidad del negocio. Para tal fin se propone la implementación de un plan de comunicación interna acompañado con formación en liderazgo coach para los mandos medios y gerenciales.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna destinado a los mandos medios y gerenciales de MAN-SER S.R.L. con un enfoque en el Liderazgo coach que fortalezca la confianza necesaria para la delegación de funciones, logrando clarificar y optimizar los flujos de comunicación generando un aumento en la productividad de la empresa.

Objetivos específicos

- Implementar la utilización de las herramientas comunicacionales como lo son las reuniones semanales de desayuno, el correo electrónico y Slack.
- Capacitar a los mandos medios y gerenciales en comunicación influyente y motivadora, para lograr alinear los objetivos personales de los colaboradores a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Capacitar a los mandos medios y gerenciales en materia de liderazgo coach para la construcción de lazos de confianza entre los diferentes niveles jerárquicos.

Alcance

Geográfico: el plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach tiene la finalidad de ser aplicado exclusivamente en la empresa MAN-SER S.R.L, la cual se encuentra ubicada en el barrio Pedro Nolasco en la provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: dicho plan se desarrollará en el lapso de 6 meses, comenzando en el mes de agosto 2021 y finalizando en enero 2022.

Limitación

Debido a la pandemia por la que transita el país provocado por el virus COVID 19 las acciones requeridas serán llevadas a cabo tanto de manera remota como de manera presencial respetando el protocolo. Además, como consecuencia de la imposibilidad de contar con datos financieros exactos, el análisis de retorno de la inversión (ROI) estará realizado con datos estimativos.

Implementación de herramientas comunicacionales

Como primera instancia del plan de comunicación interna, se propone implementar herramientas comunicacionales como lo son las reuniones semanales que involucren a todos

los colaboradores de la empresa. La elaboración de los correos electrónicos corporativos para el registro y almacenamiento de documentación relevante y por último la implementación de Slack como herramienta para agilizar el flujo de comunicación entre los empleados.

Reuniones semanales a realizarse los días viernes bajo el nombre de “Desayunemos juntos” de manera presencial:

El objetivo de realizar estas reuniones es permitirles a todos los colaboradores que trabajan en MAN-SER S.R.L. tener un medio de comunicación directo hacia el sector gerencial de la empresa, para comentarle inquietudes, novedades o sugerir propuestas de mejora en algún proceso que los involucre. La particularidad de este tipo de reunión es que facilita el encuentro cara a cara entre los diferentes niveles jerárquicos, en donde, por ejemplo, los operarios de producción tienen la posibilidad de interiorizarse de primera mano sobre las acciones estratégicas que se llevarán a cabo en la empresa. Permitir la participación de todos los colaboradores transmite confianza y genera sentido de pertenencia, lo cual refuerza la cultura organizacional. Las reuniones se llevarán a cabo los días viernes, apenas de comienzo la jornada laboral. Debido a la situación de pandemia provocada por el virus del COVID19, no se recomienda que estas se lleven a cabo en el interior de la empresa, sino en el exterior de la misma, separando a cada uno de los asistentes en distancias de dos metros a cada lado, aprovechando el tamaño del terreno que se dispone. Quien llevará a cabo la reunión es el encargado de RRHH, el cual tendrá la responsabilidad de dar inicio a la misma, comentar la agenda pautada previamente junto a responsables de áreas o directivos, y otorgar la palabra a cada uno de los diferentes sectores para que expresen sus requerimientos, sugerencias o puntos de vista sobre algún tema en específico. (ver anexo 1)

Creación de correos electrónicos corporativos

Cada colaborador deberá disponer de un correo electrónico para el envío y registro de documentación importante como por ejemplo los recibos de sueldo. Los correos serán de la siguiente manera: Julian.Mansilla@manser.com. Quien deberá crear los correos electrónicos con el dominio de la empresa será un profesional de sistema, ya que el mismo dispone del conocimiento técnico para realizar la configuración.

Slack:

Para lograr una forma más fácil y organizada para trabajar, se propone la implementación de la aplicación Slack (Slack Technologies, 2021). La misma funciona como una red social interna ya que organiza las conversaciones en canales, logrando que todos los colaboradores puedan reunirse en un solo sitio para compartir sus ideas, tomar decisiones y

hacer prosperar el trabajo. Esta red social fomenta que los equipos operen más eficientemente manteniéndose sincronizados, desde donde se encuentren, entablando conversaciones en tiempo real con cualquier compañero o equipo. Además, logra captar fácilmente la atención de una persona mediante una notificación para obtener una respuesta rápida. Slack se integra con más de 1800 aplicaciones como ejemplo Zoom, Google Meet, Google Drive, Gmail, Google Calendario, Outlook entre otras, facilitando la tarea de encontrar información, agilizando su trabajo, y ahorrando mucho tiempo.

Slack le permitirá a MAN-SER S.R.L crear canales para efectivizar la comunicación interna, ofreciendo una mayor transparencia y un panorama más claro de lo que sucede en la empresa, consiguiendo que el trabajo sea más ameno y productivo. Por medio de los canales, se puede compartir mensajes, herramientas y archivos. Además de usarse para llevar a cabo tareas rutinarias, da lugar a la transmisión de anuncios de la empresa e intereses sociales, garantizando que la comunicación llegue a todos los sectores de la empresa. En el caso particular de MAN-SER S.R.L. se recomienda que una vez implementada la aplicación se proceda a establecer 3 canales, uno que conecte a los mandos medios con el gerente para coordinar acciones estratégicas, un segundo canal exclusivamente para el sector operativo en donde se comparta información sobre la actividad productiva y, por último, un tercer canal que involucre a todos los empleados que haga de soporte para comunicados institucionales. Esta App será instalada en computadoras de la empresa y en los dispositivos móviles de cada colaborador. De la instalación y configuración se ocupará una profesional de sistema, quien, además dará una breve introducción al uso de la misma. En cuanto a costos de licencia, slack cuenta con una versión gratuita y versiones pagas, sin embargo, para las necesidades que presenta la empresa se considera suficiente implementar la versión gratuita.

En la tabla 2, se detallan los recursos necesarios, tanto materiales como financieros, los responsables, supervisores y duración de cada acción para implementar las herramientas comunicacionales.

Tabla 2

Recursos involucrados para la implementación de herramientas comunicacionales

Acción	Recursos a utilizar	Responsable	Supervisor	Duración
Reunión semanal	Recursos materiales: 30 sillas para ser colocadas en el exterior. Vasos descartables Infusión de café/te Recurso financiero: \$31.500	Área de Recursos Humanos	Gerente general	1h.

Establecimiento de Agenda de reunión	Recurso Material: Insumos de librería (lapicera y libro de nota) Recurso Financiero: \$500	Encargado del área de recursos humanos en conjunto con los responsables de Área	Gerente general	1h.
Creación de correo electrónico corporativo	Recurso financiero: Honorarios de profesional de sistema \$30.000	Profesional de sistemas	Gerente general	10hs.
Instalación de Slack	Recurso financiero: honorarios del profesional de sistemas \$30.000 Recurso material: PC de la cual ya se dispone en la empresa al igual que dispositivo móvil.	Profesional de sistemas	Gerente general	20hs.

Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas

- ✚ Actividad 1: Creación de la agenda de reuniones semanales, la misma se realizará en el marco de una reunión con los responsables de las áreas y el gerente general para plasmar los ítems a tratar en la reunión.
- ✚ Actividad 2: Creación de correos electrónicos corporativos para cada uno de los colaboradores.
- ✚ Actividad 3: instalación y configuración de la herramienta Slack, breve introducción al uso de la misma.

Capacitación en comunicación influyente y motivadora para los mandos medios y gerenciales.

Luego de implementar las herramientas de comunicación interna propuestas con anterioridad, se pretende que en esta instancia del plan se dé inicio a la formación en comunicación influyente y motivadora destinada a los mandos medios y gerenciales cuyo objetivo consiste en mejorar la calidad y efectividad de la comunicación.

En esta capacitación participarán el gerente general junto a los responsables de las áreas de Administración, Compras, Ventas, Recursos Humanos, Diseño, Calidad, Producción y Mantenimiento. El curso, denominado “Negociación y Comunicación Efectiva”, será brindado por la plataforma del instituto Educación Biz el cual permite su realización bajo la modalidad virtual. El mismo está previsto para ser desarrollado en el lapso de un mes, en el término de cuatro encuentros, es decir uno por semana, los días jueves de 10:00 a 13:00 hs. estos encuentros al desarrollarse de manera online, permiten que cada colaborador pueda conectarse desde el lugar en donde se encuentra trabajando.

En cuanto al contenido curricular de la capacitación la misma les permitirá a los participantes poder adquirir competencias de comunicación efectiva, negociación e influencia, trabajo en equipo y resolución de conflictos interpersonales. (ver anexo 3)

En la tabla 3, se detallan los recursos necesarios, tanto materiales como financieros, los responsables y supervisores para llevar a cabo esta capacitación.

Tabla 3

Recursos involucrados para la capacitación en comunicación influyente y motivadora para los mandos medios y gerenciales

Acción	Recursos a utilizar	Responsable	Supervisor
Inscripción de los colaboradores.	Recurso financiero: para 6 capacitados El costo por persona inscrita es de \$5.690	Área de Recursos Humanos	Responsable del Área de Administración
Capacitación en comunicación influyente y motivadora.	3 horas semanales Recurso material: para esta capacitación será necesario contar con notebook para los colaboradores que no dispongan de una propia y trabajen desde la casa.	Instituto Educación Biz	Responsable del Área de Recursos Humanos

Nota: Los valores monetarios están especificados en pesos argentinos.

Acción específica:

- 🚦 Actividad 4: capacitación en comunicación influyente y motivadora para los mandos medios y gerenciales.

Capacitación en liderazgo coach para los mandos medios y gerenciales

En esta última instancia del plan resulta de vital importancia llevar a cabo una formación en liderazgo coach destinada a los mandos medios y gerenciales que tiene como propósito fomentar la creación y mantenimiento de relaciones de confianza sostenidas en el poder de las conversaciones.

Serán participes de esta capacitación el gerente general y los responsables de las áreas de Administración, Compras, Ventas, Recursos Humanos, Diseño, Calidad, Producción y Mantenimiento. Este curso denominado “Coaching y Liderazgo” será dictado por el instituto de educación superior Mariano Moreno, el cual será llevado a cabo de manera virtual. La capacitación tiene una duración de 4 meses en el lapso de 16 encuentros, es decir, uno por semana los días miércoles de 19:00 a 21:00 para este caso particular se devolverán el total de las horas de capacitación, que suman un total de 4 días en carácter de licencia paga, con las siguientes condiciones:

- No pueden ser seguidos a los días corridos de vacaciones establecidos por ley.

Evaluación del impacto de la implementación

En la tabla 6, se presenta el presupuesto estimado para la implementación del plan.

Tabla 6

Presupuesto del plan de implementación

Tiempo	Detalle	Costo
1 hora	Insumos para la reunión de desayuno y establecimiento de agenda	\$32.000
20 horas	Honorarios del profesional de sistema para la creación de correos electrónicos corporativos e instalación de Slack	\$60.000
12 horas	Capacitación en comunicación influyente y motivadora para 6 capacitados.	\$34.140
32 horas	Capacitación en liderazgo coach para 6 capacitados.	\$99.000
3 meses	Honorarios del profesional de RRHH que diseña la propuesta	\$270.000
Total		\$495.140

Retorno de la inversión (ROI)

El cálculo del retorno de la inversión o ROI tiene como objetivo evaluar si la implementación de la propuesta va a producir los resultados financieros deseados en MAN-SER S.R.L.

Para calcular el retorno de la inversión (ROI), se utilizará el resultado final estimado para el año 2021 y un beneficio esperado de un 10%. Ya que el último dato financiero provisto sobre MAN-SER S.R.L. es del año 2018, los valores para el 2021 se calcularon teniendo en cuenta la tasa de inflación en Argentina durante los años 2019 y 2020 y la inflación estimada para 2021. En la tabla 7 se puede observar la variación de este valor desde el año 2018 al 2021 y en el anexo 5 se detalla el estado de resultados para cada uno de ellos.

Tabla 7

Variación del resultado financiero final de MAN-SER desde el año 2018 al 2021

Resultados finales	Valor (\$)
Resultado final para el 2018	13.118.036,11
Resultado final para el 2019	20.179.474,95
Resultado final para el 2020	27.474.355,14
Resultado final para el 2021	40.189.486,70

Nota: Estos valores fueron estimados de acuerdo a la inflación anual provista por el INDEC (s.f.) y al resultado del ejercicio 2018 provisto por la empresa. Los montos están expresados en pesos argentinos.

A continuación, en la tabla 8, se detallan los índices de inflación anual desde el año 2018 al 2021.

Tabla 10

Evolución del índice de inflación desde el año 2018 al año 2021

INFLACION		
AÑO	PROPORCION	PORCENTAJE
2018	0,4765	47,65%
2019	0,5383	53,83%
2020	0,3615	36,15%
2021	0,4628	46,28%

Nota: Los datos fueron proporcionados por el INDEC (s.f.)

- Fórmula para el cálculo del ROI

Si se considera que el resultado final estimado para 2021 es de \$40.189.486,70 y se espera incrementar el mismo en un 7%, el beneficio esperado es de \$2.813.264,069

$$\frac{\text{Beneficios totales del plan} - \text{Costos totales del plan} \times 100}{\text{Costos totales del plan}} = 4,7 \text{ (ROI)} \times 100 = 470\%$$

$$\frac{2.813.264,069 - 495.140}{495.140}$$

El resultado del ROI da un valor de 4,7 lo cual indica que por cada peso invertido se recuperarán \$4,7 un rendimiento total de 470% para el plazo establecido, indicando que invertir en la implementación del plan de comunicación propuesto tiene una rentabilidad altamente positiva en el corto plazo.

Conclusión

Luego de lo expuesto a lo largo del presente reporte de caso llevado a cabo en la empresa MAN-SER S.R.L. se llegó a las siguientes conclusiones:

Los principales inconvenientes que se presentan en la empresa tienen que ver con la falta de confianza para la delegación de tareas en los cargos con mayor jerarquía, produciendo sobrecarga de trabajo y ocasionando como consecuencia cuellos de botellas. Conjuntamente, se puede inferir que el estilo de liderazgo empleado por el gerente general y el jefe de producción se limita exclusivamente a controlar que se cumplan los planes prefijados, estableciendo las metas y funciones del personal, enfocándose únicamente en esa labor. Esto se debe a la ausencia de competencias blandas en los líderes para gestionar eficientemente a los equipos de trabajo. Además de lo mencionado, se puede observar que la empresa no dispone de un plan formal de CI

A partir de lo mencionado, se evidencia la necesidad de llevar a cabo un plan formal de comunicación interna acompañado de una formación en liderazgo coach para los mandos medios y gerenciales, que contemple la implementación de diferentes herramientas comunicacionales para agilizar los flujos de comunicación. Se entiende que para tener claridad en los mensajes es fundamental entrenar a quienes tienen personas a su cargo y desde su lugar de líder puedan desarrollar la escucha activa, dando lugar a la participación y cooperación. Es por esta razón que se decidió capacitar en comunicación influyente y motivadora. Además, se consideró oportuno pensar al líder en su rol de coach, como facilitador del aprendizaje de las personas, siendo capaces de identificar los inconvenientes que obstruyen el desempeño de los colaboradores, fomentando la creación y mantenimiento de relaciones de confianza que fomenten la correcta delegación de funciones e impulsen la capacidad de acción de las personas, para tal objetivo se propuso entrenar al gerente general y los mandos medios en liderazgo coach, ya que los mismos carecen de estas competencias.

La finalidad de este reporte de caso es poder contribuir al entendimiento de la importancia que tiene gestionar la comunicación interna de manera tal que genere valor para los colaboradores de la empresa MAN-SER S.R.L, siendo clave para crear sentido de pertenencia y fidelidad del cliente interno. La misma será fomentada por el gerente general y los mandos medios, que, desde su lugar, deberán emplear las competencias adquiridas para lograr desarrollar el potencial transformador de sus empleados. Cada una de estas acciones se verán reflejadas en un aumento de la productividad y por ende en la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Luego de la implementación del presente plan, se sugiere abordar las siguientes problemáticas para gestionar de manera más eficiente el capital humano de la empresa, siguiendo el orden establecido a continuación:

- ✚ Rediseño de puestos de trabajo: se sugiere revisar las descripciones de puestos del gerente general y de los mandos medios, para delimitar claramente las funciones que debe ejecutar cada persona porque actualmente existe superposición de roles.
- ✚ Motivación: en esta empresa para motivar a los empleados se recurre a las acciones de capacitación, evaluación de desempeño y premios grupales. Se recomienda indagar acerca de las necesidades o factores motivacionales de los empleados, para poder motivarlos de manera apropiada evitando incurrir en acciones que generen costos para la empresa y no eleven la motivación.
- ✚ Capacitación: en cuanto a la capacitación, se recomienda que se implementen con mayor frecuencia las evaluaciones de desempeño para detectar con antelación la necesidad de capacitación, de esta manera se actúa proactivamente evitando que se presenten problemas de calidad para recién acudir a capacitar. Esta situación se refleja actualmente en el área de mecanizado, en donde la falta de capacitación de los operarios se traduce en errores en la programación de las maquinas, ocasionando demoras en los procesos y como consecuencia una pérdida de eficiencia.
- ✚ Como ultima recomendación se sugiere ampliar el departamento de recursos humanos, ya que actualmente lo integra un solo colaborador, con la finalidad de que se puedan llevar a cabo otro tipo de acciones que contribuyan a cuidar el intangible más valioso de la empresa, el colaborador.

Bibliografía

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- AFIP. (2017). *AFIP*. Obtenido de <https://bit.ly/3hvaUgL>
- B. E. (s.f.). *Educación Biz*. Obtenido de <https://bit.ly/3xa8A3B>
- Ballejo, V. H., & Castro, O. G. (2019). *Liderazgo en el campo de las pymes : críticas y sugerencias para mejorar la calidad del trabajo y la motivación de los empleados*. Universidad Nacional de San Martín. Escuela de Economía y Negocios. Obtenido de <https://bit.ly/3wabTH1>
- Blanco, L. A. (2000). *Facultad de Diseño y Comunicación - Universidad de Palermo*. Obtenido de <https://bit.ly/3eTzrud>
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. México: DIRCOM.
- CAME. (2020). *Hay un promedio de 9 locales comerciales vacíos por cuadra en todo el país*. Redcame. Obtenido de <https://bit.ly/3fipnd4>
- Congreso de la Nación Argentina. (11 de 09 de 1974). *Infoleg*. Obtenido de <https://bit.ly/3ye73KT>
- Congreso de la Nación Argentina. (13 de 11 de 1991). *Infoleg*. Obtenido de <https://bit.ly/3uNrDj3>
- Congreso de la Nación Argentina. (13 de 09 de 1995). *Infoleg*. Obtenido de <https://bit.ly/3ygavVi>
- Congreso de la Nación Argentina. (17 de 12 de 2001). *Infoleg*. Obtenido de <https://bit.ly/3eNzRC9>
- Congreso de la Nación Argentina. (03 de 07 de 2002). *Infoleg*. Obtenido de <https://bit.ly/3ybfvut>
- Constitución Nacional Argentina. (15 de 12 de 1994). *Infoleg*. Obtenido de <https://bit.ly/3oksuW9>
- Dergarabedian, C. (2019). *¿La Argentina corre peligro de profundizar su atraso tecnológico?* IProfesional. Obtenido de <https://bit.ly/3tMfx8A>
- Di Pace, D. (16 de 04 de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://bit.ly/3v5L7Qh>
- Di Pace, D. (05 de 04 de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://bit.ly/33Lrb94>
- Doing Business. (2020). *Doing Business*. Obtenido de <https://bit.ly/3yiIGvk>
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emegente*. Buenos Aires: Granica S.A.
- EIKON. (05 de 03 de 2015). *Premios EIKON*. Obtenido de <https://bit.ly/3ojJGem>
- Fernandez Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

- INDEC. (s.f.). *INDEC*. Obtenido de <https://bit.ly/3hwF8zF>
- INFOBAE. (07 de 01 de 2020). *Presión impositiva: una pyme argentina que paga todos sus impuestos en tiempo y forma deja de ser rentable*. INFOBAE. Obtenido de <https://bit.ly/3uUCaJ9>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- M. M. (s.f.). *Mariano Moreno Instituto Superior*. Obtenido de <https://bit.ly/35YRA4f>
- MAN-SER. (s.f.). *MAN-SER SRL*. Obtenido de <https://bit.ly/3oktauu>
- MERCOSUR. (2021). *MERCOSUR*. Obtenido de <https://bit.ly/3tMZhnT>
- Ministerio de Educación Argentina. (12 de 2017). *Escuelas Técnicas: Características institucionales y desempeño*. Argentina.gob.ar. Obtenido de <https://bit.ly/3flmW9z>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Oficina de Presupuesto del Congreso Argentino. (04 de 02 de 2021). *OPC*. Obtenido de <https://bit.ly/3bvCIOE>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Slack Technologies, I. (2021). *Slack*. Obtenido de <https://bit.ly/3w3WZm2>

Anexo I: Organigrama de MAN-SER S.R.L

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

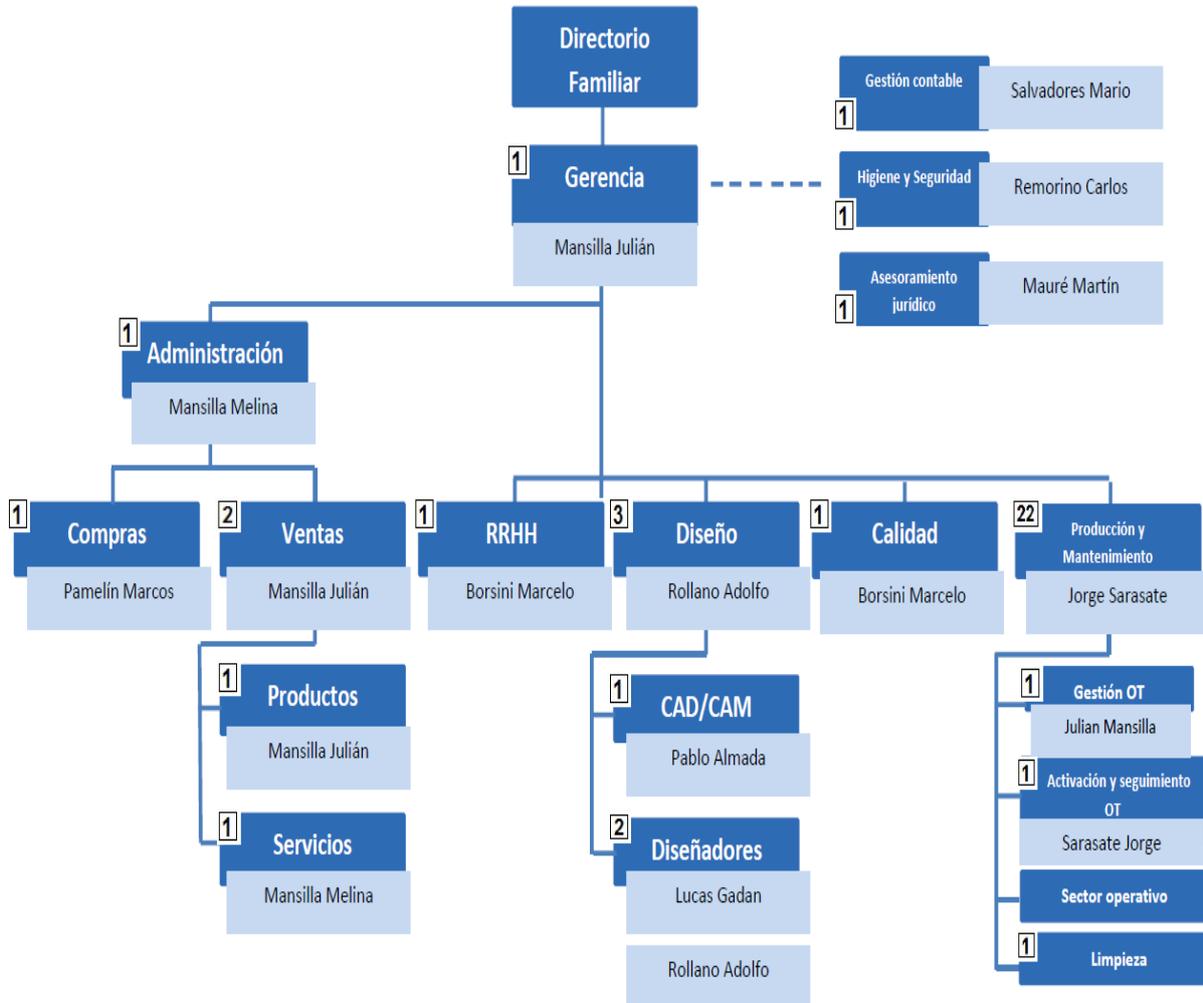


Figura 1: Organigrama de MAN-SER S.R.L.

Anexo II: Preguntas para el desarrollo de la agenda de reunión

- ¿Con que frecuencia se hará la reunión?
- ¿Quién será responsable de organizar la reunión?
- ¿En qué horario se realizará la misma?
- ¿Quiénes serán los participantes?
- ¿Qué temáticas se llevarán a cabo?



Agenda de la reunión
Fecha: 06/08/2021

- ✚ Hora: 9:00
- ✚ Tipo de reunión: informativa
- ✚ Organizador de la reunión: Borsini Marcelo, responsable del área de RRHH
- ✚ Día y horario de apertura: viernes a las 9:00 a.m
- ✚ Lista de asistentes: Mansilla Julián, Mansilla Melina, Pamelin Marcos, Borsini Marcelo, Rollano Adolfo, Jorge Sarasate. Operarios de producción
- ✚ Temas a tratar: A definir de manera conjunta por el gerente general, los responsables de cada área y el encargado de Recursos Humanos.
 - Descripción del tema abierto 1
 - Descripción del tema abierto 2
 - Descripción del tema abierto 3
- ✚ Tiempo previsto para evacuar dudas
- ✚ Cierre de la reunión

Figura 2: Formato de la agenda de reunión semanal

Anexo III: Capturas de pantalla de la aplicación Slack

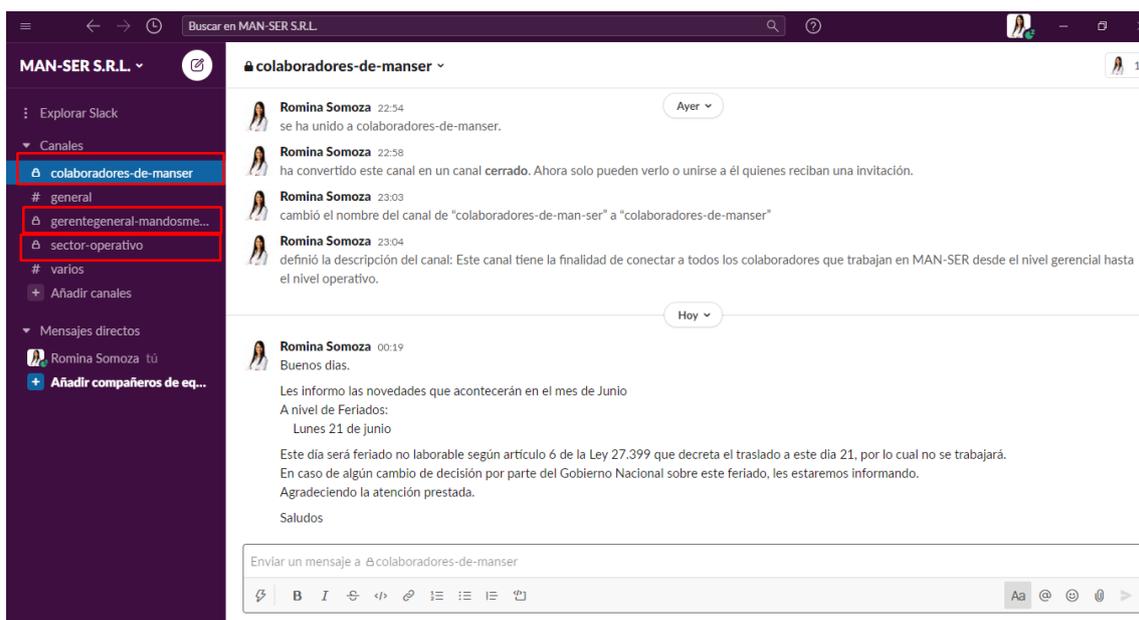


Figura 3: Interfaz de la APP Slack en una computadora

En la aplicación se crearon tres canales de comunicación interna, uno para la comunicación entre gerente general y los mandos medios, otro canal para el sector operativo y por último un tercer canal que conecta a todos los colaboradores ofreciendo información de carácter general como puede observarse en las capturas.

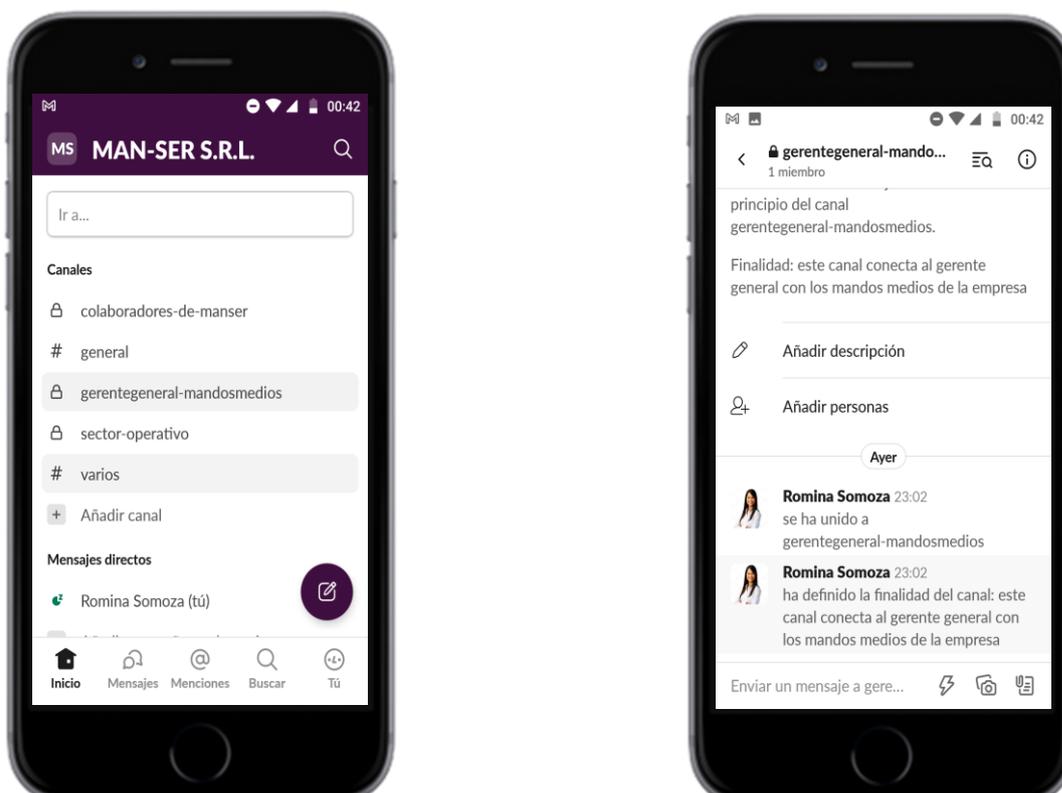


Figura 4: Interfaz de Slack desde el móvil

Anexo IV: Temario de la capacitación en comunicación influyente y motivadora

Tabla 9

Plan de estudios del curso de Negociación y Comunicación Efectiva

<p>1. Comunicación Efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ ¿Por qué no nos entendemos? ✚ Comunicación Asertiva vs Agresiva y Pasiva. ✚ Separando hechos y opiniones. ✚ Escalera de inferencias. ✚ Escucha activa. ✚ Actitudes del buen oyente. ✚ Diálogo interno y manejo de emociones negativas. ✚ Cómo decir que "no" cuando es "no". ✚ Rol del lenguaje no verbal. 	<p>2. Negociación e Influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ ¿Qué pensamos y sentimos cuando estamos negociando? ✚ Desarrollando la mentalidad ganar-ganar. ✚ El rol de la empatía y cómo desarrollarla. ✚ Cómo influir en las personas para obtener el "sí". ✚ Presentación de propuestas. ✚ Presentación de alternativas a la negociación. ✚ Cómo manejar las concesiones.
<p>3. Trabajo en Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ ¿Qué es un equipo de alto rendimiento? ✚ Diferencias entre posiciones y roles en un equipo. ✚ Pautas de trabajo, convivencia, respeto y comunicación. ✚ La confianza como factor clave y sus enemigos. ✚ Cómo actuar con perspectiva sistémica. ✚ Cómo fomentar la participación y cooperación. ✚ Gestión de reuniones efectivas. ✚ Resolviendo problemas y evitando los escalamientos. ✚ El valor del feedback. 	<p>4. Resolución de Conflictos Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Tipos de conflictos. ✚ Entendiendo el problema. ✚ Herramientas que siempre funcionan para resolver conflictos. ✚ Estilos de negociación y resolución de conflictos. ✚ Cómo negociar con personas inflexibles. ✚ Cómo actuar con "personas emocionales". ✚ Manejando agresiones y malos tratos.

Fuente: (Educación Biz, s.f.)

Anexo V: Temario de la capacitación en liderazgo coach

Tabla 10

Plan de estudios del curso de capacitación en coaching y liderazgo

Módulo 1: Coaching y Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La persona más difícil de dirigir es uno mismo. ❖ Características que debe desarrollar un líder. ❖ El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. ❖ El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. ❖ Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. ❖ Formas de motivación del equipo de trabajo.
Módulo 2: Formación de Equipos de Alto Rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. ❖ El Modelo del Iceberg. ❖ La motivación, el compromiso y la confianza. ❖ Autoevaluación de las habilidades y competencias. ❖ Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.
Módulo 3: La Comunicación como clave en el Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Públicos, objetivos, mensajes y canales. ❖ Elementos de la escucha Activa. ❖ El contagio emocional. ❖ El Rol de la comunicación interna. ❖ Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. ❖ Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). ❖ Reuniones efectivas. Características.
Módulo 4: Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. ❖ Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. ❖ Superación del “miedo y enojo”. ❖ Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. ❖ La empatía y el Rapport. ❖ Equilibrio entre la vida privada y laboral. ❖ Definición de conflicto. ❖ La negociación como respuesta frente al conflicto. ❖ Resolución y transformación de conflicto.

Fuente: (Mariano Moreno Instituto Superior, s.f.)

Anexo VI: Resultados de ejercicios de MAN-SER SRL en los últimos años

Tabla 11

Estado de resultados de MAN-SER para el año 2018

2018	
Total Ventas del Ejercicio	328.857.647,8
Total Costos de Ventas	249.065.088,6
Resultado Bruto	79.792.559,64
Gastos de Administración	7.669.955,43
Gastos de Comercialización	11.558.454,72
Resultado Actividad Principal	60.564.149,49
Resultado Financiero	39.496.697,42
Resultado NETO	21.067.452,07
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05
Resultado s/Imp. a las Ganancias	20.181.594,02
Impuesto a las Ganancias	7.063.557,91
Resultado Final	13.118.036,11

Tabla 12

Estado de resultados de MAN-SER para el año 2019

2019	
Total Ventas del Ejercicio	505.881.719,60
Total Costos de Ventas	383.136.825,90
Resultado Bruto	122.744.894,50
Gastos de Administración	11.798.692,44
Gastos de Comercialización	17.780.370,90
Resultado Actividad Principal	93.165.831,16
Resultado Financiero	60.757.769,64
Resultado NETO	32.408.061,52
Otros Ingresos y Egresos	-1.362.715,438
Resultado s/Imp. a las Ganancias	31.045.346,08
Impuesto a las Ganancias	10.865.871,13
Resultado Final	20.179.474,95

Tabla 13
Estado de resultados de MAN-SER para el año 2020

2020	
Total Ventas del Ejercicio	688.757.961,20
Total Costos de Ventas	521.640.788,40
Resultado Bruto	167.117.173,90
Gastos de Administración	16.063.919,75
Gastos de Comercialización	24.207.974,97
Resultado Actividad Principal	126.845.279,10
Resultado Financiero	82.721.703,37
Resultado NETO	44.123.575,76
Otros Ingresos y Egresos	-1.855.337,07
Resultado s/Imp. a las Ganancias	42.268.238,69
Impuesto a las Ganancias	14.793.883,55
Resultado Final	27.474.355,14

Tabla 14
Estado de resultados de MAN-SER para el año 2021

2021	
Total Ventas del Ejercicio	1.007.515.145,66
Total Costos de Ventas	763.056.145,30
Resultado Bruto	244.459.001,90
Gastos de Administración	23.498.301,82
Gastos de Comercialización	35.411.425,79
Resultado Actividad Principal	185.549.274,3
Resultado Financiero	121.005.307,7
Resultado NETO	64.543.966,62
Otros Ingresos y Egresos	-2.713.987,06
Resultado s/Imp. a las Ganancias	61.829.979,55
Impuesto a las Ganancias	21.640.492,85
Resultado Final	40.189.486,7