



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

**Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach  
en la empresa**

**MAN-SER S.R.L Productos y Servicios Industriales**

Alumno: Hector José Manuel Mora

DNI:32.296.451

Legajo: VRHU11176

Tutor: Natalia Gambino

Entre Ríos, Argentina.

-2021-

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi familia por sobre todas las cosas, fueron quienes me acompañaron en este largo camino, mencionar especialmente a Sofía, mi señora, quien estuvo siempre a mi lado alentándome para que no bajara los brazos y siga luchando por mis sueños. A mis dos hermosos hijos, son mis cables a tierra y también me enseñan a ser padre y estudiante a la vez, dejándome la lección de que todo en la vida se puede, con dedicación y esfuerzo.

A mis compañeros de estudio, los cuales conocí gracias a la pandemia y quienes me ayudaron a transitar estos últimos meses, motivándome para continuar con el proceso de aprendizaje y cumplir con el objetivo de la carrera, fueron pilares importantes en este camino.

Para Alejandro Toledo, compañero de trabajo, pero también guía a la vez en esta carrera, con toda su experiencia y sabiduría pudo asesorarme en los momentos de más incertidumbre, ayudándome a ejercer de manera más profesional esta carrera.

*«Si tienes un sueño en tu corazón, y de verdad crees en él, corres el riesgo de que se convierta en realidad.»*

*-Walt Disney*

## **Resumen**

El presente reporte de caso presentó una propuesta para aplicar en la empresa MAN-SER S.R.L. de la ciudad de Córdoba. La misma se basó en la comunicación interna y en la formación de líderes coach. Primeramente, se realizó un análisis de la problemática actual de la empresa, seguido de la utilización de herramientas de análisis como lo son el FODA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Luego Se dispuso seguir con la implementación de un plan de comunicación interna, consistentes en acciones como reuniones semanales y el uso de una plataforma digital para gestionar los proyectos, la creación de una intranet, y una capacitación en liderazgo coach para los mandos medios y gerencia. El resultado que se esperaba obtener con la implementación de la propuesta, fue el de optimizar la comunicación interna y mejorar los procesos productivos en la organización, contando con las herramientas necesarias para un liderazgo más efectivo, logrando que el trabajo individual y en equipo este dirigido al cumplimiento de las metas y objetivos, junto con el desarrollo del capital humano, reflejando así un aumento en las ganancias netas de la compañía.

*Palabra claves:* Comunicación Interna, Comunicación Digital, Liderazgo Coach

## **Abstract**

This case report presented a proposal to apply in the company MAN-SER S.R.L. from the city of Córdoba. It was based on internal communication and the training of coach leaders. First, an analysis of the current problems of the company was carried out, followed by the use of analysis tools such as SWOT, PESTEL and Porter's five forces. Then, it was decided to continue with the implementation of an internal communication plan, consisting of actions such as weekly meetings and the use of a digital platform to manage the projects, the creation of an intranet, and training in coach leadership for middle managers and management. The result that was expected to be obtained with the implementation of the proposal was to optimize internal communication and improve the production processes in the organization, having the necessary tools for more effective leadership, ensuring that individual and team work is directed. to the fulfillment of the goals and objectives, together with the development of human capital, thus reflecting an increase in the net profits of the company.

*Keywords:* Internal Communication, Digital Communication, Leadership Coach

## Índice

Agradecimientos.....	1
Resumen.....	2
Abstract .....	3
Índice.....	4
Introducción .....	5
Análisis de Situación.....	8
Gerencia.....	8
Ventas .....	8
Compras .....	9
Recursos Humanos.....	10
Producción .....	10
Infraestructura .....	11
Calidad.....	11
Estilo de liderazgo.....	11
Clima organizacional .....	12
Comunicación .....	12
Análisis PESTEL .....	12
Político.....	12
Económico .....	13
Social .....	13
Tecnológico .....	14
Ecológico.....	14
Legal .....	14
5 Fuerzas de Porter.....	15
Rivalidad Competitiva.....	15
Poder de negociación de los proveedores.....	15
Poder de negociación de los clientes .....	15
Amenaza de nuevos participantes.....	15
Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	16
Análisis FODA.....	16
Fortalezas.....	16
Oportunidades.....	16
Amenazas.....	16

Debilidades .....	17
Marco Teórico .....	18
Comunicación Interna .....	18
Comunicación digital .....	19
Liderazgo Coach .....	20
Diagnóstico y discusión .....	21
Plan de implementación .....	22
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos .....	22
Alcance .....	22
Acciones .....	22
Intranet Corporativa .....	22
Crear Reuniones Semanales y gestionar proyectos .....	23
Implementar una capacitación en liderazgo Coach .....	24
Marco de tiempo de la implementación .....	25
Evaluación del impacto de la implementación .....	25
Conclusiones y Recomendaciones .....	28
Referencias .....	30
Anexos .....	32
Plan de Estudios .....	ANEXO 1
Modelo de Minuta Semanal .....	ANEXO 2

## Introducción

MAN-SER S.R.L es una empresa que tuvo sus inicios a principio de los años noventa, con el comienzo del Sr. Luis Mansilla, como empleado en una empresa metalúrgica, la misma fue creciendo y necesito tercerizar parte de sus actividades, por lo cual le dio la oportunidad al Sr. Mansilla de ser proveedor de dicha empresa. Por ese entonces comenzó con trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre de 1995, considerada la fecha fundacional de la empresa, se instaló en su propia planta. Años después se incorporarían a ella dos inmuebles aledaños más.

En 1997, su fundador viajo a Alemania y adquirió una maquina punzadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología, logro que MAN-SER ampliara su cartera de productos y servicios.

En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L.

En el año 2003, comenzó a trabajar para AIT S. A. y Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de algunos productos.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. Dicha Planta ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Córdoba, cuenta hoy con una dotación de 30 personas y asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. La empresa se ha inclinado hacia el mercado nacional y centraliza todas sus actividades en esta planta. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

En el año 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization [Organización Internacional de Normalización]) 9001. Esto lo ha llevado a definir y fundar las raíces de su Visión y Misión mencionados en los siguientes párrafos:

### *Visión*

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

### *Misión*

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

A continuación, se mencionan algunos problemas que pueden perjudicar a los empleados y a la organización: se evidencia una sobrecarga en las tareas que realizan los dueños por falta de delegación, “cuellos de botella” en los procesos productivos, sobre todo en el sector de mecanizado. Falta de capacitación del personal, ausencia de puestos que son importantes en las diferentes áreas de la organización, errores de comunicación entre el cliente y el sector de ventas, accidentes laborales por falta de espacio en la planta, un mal manejo de los recursos, el organigrama no contiene la estructura correcta de la organización, incumplimiento en los plazos de entrega, escasa participación de los empleados en las decisiones de la empresa, ausencia de factores motivacionales y un liderazgo formal sin tener en cuenta los aspectos emocionales.

A partir de los problemas mencionados, se propone dar una solución mediante la implementación de un plan de comunicación interna para la organización y una formación en liderazgo coach dirigido a los mandos medios y la gerencia. Tomando como punto de partida y guía a la vez para este reporte de caso, los siguientes antecedentes de investigaciones realizadas al respecto:

En lo referido a la comunicación interna, Agostina Besada (2017), efectuó una investigación del tipo explicativa y descriptiva, con un enfoque cualitativo, en las sucursales del Banco Nación Argentina pertenecientes a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Se identificó que la institución no establecía una buena comunicación interna que influya en la motivación de los empleados, debido a que se les daba un uso anticuado a los instrumentos organizacionales. Para la investigación aplico la técnica de encuestas y entrevista, tomando como población a todos los empleados de la entidad bancaria, para conocer el grado de satisfacción, motivación e integración. La propuesta estaba pensada en estrategias y acciones concretas que facilitarían la consecución de las metas planificadas, una comunicación eficiente y eficaz, y por sobre todo mejoraría la motivación de los empleados.

Por otro lado, haciendo mención al liderazgo coach, Karina Petrasso (2015), realizó una investigación del tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo y cualitativo, sobre el tipo de liderazgo que posee un instituto de formación superior y el coaching como propuesta de mejora para el desarrollo de rol de líderes, ubicado en la zona norte de Buenos Aires, Argentina. Se aplicaron técnicas de encuestas y entrevistas teniendo en cuenta como población para objeto de estudio, a siete profesionales del instituto, los cuales cumplían posiciones de gestión educativa. Se obtuvo como resultado un liderazgo Transaccional con algunos vestigios de liderazgo Transformacional. Se recomendó la implementación del coaching como herramienta organizacional para aportar mejoras en el desarrollo de las competencias específicas, de las relaciones interpersonales y comunicacionales junto a la potencialización de talento personal y profesional.

Se consideran importantes estas investigaciones para el reporte de caso, ya que los mismos presentan herramientas de apoyo y asesoría para la mejora en la gestión de comunicación de la empresa y el liderazgo de las personas. Se pretende así, una armonía y coherencia de la dirección de la empresa, con la misión, visión y valores del directorio y el contexto laboral.

Desde el punto de vista del perfil profesional, el motivo de estudio y elección de la empresa MAN-SER se origina por las necesidades y problemáticas que se detectaron en lo que respecta a los aspectos más relevantes en materia de comunicación interna entre sus colaboradores y la relación con el liderazgo, es por ello que el eje temático seleccionado también influye en la elección.

Es una gran oportunidad para tratar de implementar una mejor gestión de las interrelaciones del capital humano dentro de la empresa, adquirir mejoras en el desarrollo de las tareas de los integrantes, a través de la incorporación de nuevos medios de comunicación para su uso interno, renovar el liderazgo para obtener un beneficio mutuo, incorporar una identidad corporativa en los colaboradores y que el cumplimiento de los objetivos que la organización propone vayan acompañados de la mano con colaboradores motivados y satisfechos de estar trabajando en un buen ambiente laboral.

## **Análisis de Situación**

La administración de MAN-SER S. R. L. está a cargo de la familia Mansilla, la cual está al frente del directorio de la empresa desde siempre con sus dos hijos (Melina y Julián) y su mamá. La empresa cuenta con una sola sucursal y una dotación total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años.

MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. El equipamiento y organización por procesos les permite ofrecer además un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo -en conjunto con sus clientes- de proyectos integrales o como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

### *Gerencia*

La gerencia general de la empresa está a cargo de uno de los hijos del fundador (Julián Mansilla).

Las principales actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de gestión de calidad.

Actualmente, las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar

Esta gerencia es la responsable de mantener toda la información que se maneja en la empresa en correcto estado y manejo.

Existe una sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a las distintas áreas.

### *Ventas*

Los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, pero todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico, el cual constituye el medio de comunicación más utilizado por la empresa en el contacto con sus clientes.

El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

La mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques (con el riesgo siempre latente de que no posean fondos). Los plazos dependen de cada cliente, entre 30 y 75 días. Algunas empresas de otras provincias abonan con transferencia bancaria.

No cuentan con un sistema informático de gestión de ventas, utilizan planillas de cálculos y formularios.

Uno de los principales inconvenientes en el proceso de ventas, es el no cumplimiento de los plazos de entrega, los cuales son: para compensadores, 7 días; para protectores de bancada, 30 días; para máquinas lavadoras, 90 días. Estos inconvenientes no se generan específicamente en el proceso de ventas, sino en otras etapas del proceso productivo, y por causas tales como la falta de insumos, la falta de comunicación, errores en la programación de las máquinas o retraso por parte de los mismos clientes en la entrega de planos, etcétera.

### *Compras*

Las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

No cuentan con sistema informático de gestión de compras, llevan solamente una planilla de cálculos donde vuelcan todos los datos.

El proceso se inicia con una solicitud de compra interna que se efectúa de manera escrita a través del uso de un formulario creado para tal fin donde se especifica en detalle la mercadería que solicitar, la cantidad del pedido, el motivo de la compra, la fecha y el proveedor sugerido o seleccionado. Una vez recibida la solicitud interna, el personal administrativo de compras se encarga de la gestión del pedido. Se envía una solicitud de cotización al proveedor y luego se elabora la orden de compra. También se realiza la recepción y el control de las mercaderías.

Existe un pañol de herramientas e insumos. La empresa no cuenta con un responsable de pañol, por lo que muchas de las tareas son realizadas por el jefe de Producción. Así, 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. Se han dado situaciones donde el insumo ya había sido comprado y no fue entregado a los operarios a tiempo.

### *Recursos Humanos*

La responsable del área es otra de las dueñas de la empresa (Melina Mansilla), una de las propietarias de la firma. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

Procesos de selección de personal: en el caso de requerir personal con formación en diseño o ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área.

Motivación de personal: las acciones que se llevan a cabo para lograr la motivación de los empleados son capacitaciones, evaluación de desempeño, premios grupales, etcétera.

Capacitación de operarios: en la actualidad se establece un plan de capacitación anual de acuerdo con las necesidades detectadas. Estas pueden responder a desempeño dificultoso por falta de conocimiento, problemas de calidad, inducción de personal nuevo, actualización de conocimientos, incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo, entre otras razones. Vale decir que el plan de capacitación está sujeto a modificación, ya que, a lo largo del año, se pueden ir incorporando nuevas actividades que la organización estime necesarias. Por el momento no se llevan a cabo otras acciones de incentivos.

A simple vista se encuentran algunas fallas, como el hecho de que solo se realizan tareas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora.

La implementación de capacitaciones no garantiza que sean eficaces, ya que en el Área de Mecanizado siguen los inconvenientes al producirse “cuellos de botella” (no se cumplen los plazos de entrega) y disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos.

### *Producción*

Cuenta con un encargado de producción y responsables por sector. Las tareas se realizan a partir de órdenes de trabajo emitidas por el área de ventas. La demanda se reduce durante el período estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción.

Uno de los principales inconvenientes detectados en esta área es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso (sobre todo, en mecanizado). Esto demora las etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación en los operarios, de errores en la

programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones.

### *Infraestructura*

Se observa que existe suficiente espacio físico como para poder realizar los procesos de producción y la capacidad como para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones. Por el momento este espacio está siendo utilizado como depósito de máquinas de Volkswagen, que abona un alquiler. La capacidad ociosa se genera cuando se producen demoras en el sector mecanizado y cuando la demanda no es la esperada, lo que lleva a que las instalaciones no sean aprovechadas en su totalidad.

Respecto a la seguridad de los bienes que tiene la empresa en el depósito, no hay ningún encargado, tienen cámaras de seguridad, pero las mismas no se controlan y la alarma esta activa, pero todos conocen la clave.

### *Calidad*

En esta área participan ambos dueños de la firma junto con otro integrante de ella. Fue creada luego de la implementación de un sistema de gestión de calidad.

La tarea principal es realizar las auditorías internas para verificar la aplicación de dicho sistema y detectar oportunidades de mejora.

### *Estilo de liderazgo*

El tipo de liderazgo es formal (fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional), ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Ejerce un liderazgo directivo. Esto implica participación directa y personal para llevar adelante su empresa.

Otro líder formal es el jefe de producción, es la persona que 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.

Existe también un líder informal (ya que surgió espontáneamente): es decir, hay una persona que se destaca dentro del grupo por la edad, antigüedad en la empresa, dedicación, conocimientos y por ser familiar de los dueños, como así también por ser quien se encarga de capacitar a los nuevos integrantes.

### *Clima organizacional*

La Dirección General debe gestionar las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr el correcto desenvolvimiento de los empleados en horas de trabajo (iluminación y ventilación apropiada, orden y seguridad, servicios básicos, etc.).

No se evidencia alguna encuesta de clima laboral realizada a los colaboradores, siendo esta una tarea importante, según los procedimientos de RRHH.

### *Comunicación*

Dentro de la organización, se utiliza la comunicación ascendente, ya que existe diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato, a quien le informan permanentemente sobre los avances y necesidades del área; todo esto se comunica verbalmente.

En un nivel gerencial, se utiliza otro medio de comunicación, como las reuniones, en donde se plantean asuntos de interés para todo el personal. Las necesidades de los empleados de la organización, así como sugerencias, nuevas ideas y demás aportes son enviados 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 transmiten los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados.

La comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes de la organización.

### *Análisis PESTEL*

A continuación, se procederá a realizar un Análisis PESTEL para conocer el macro entorno de la empresa:

#### *Político*

Aunque la popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica como el aumento de los índices de pobreza, sus índices de aprobación siguen siendo elevado, en torno a 69%. (Santandertrade.com, 2021)

En el medio de un año tan o más complejo que el 2020, las paritarias del 2021 empiezan a definirse. La Unión Obrera Metalúrgica (UOM) logró llegar a un acuerdo con las cámaras empresariales un aumento salarial del 35,2% en tres tramos para este año, que supera

la pauta de inflación del 29% prevista y de difícil cumplimiento por el gobierno en la ley de Presupuesto. (Diario AS Argentina, 2021)

Las empresas metalúrgicas, tomaron medidas relacionadas al Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Por un lado, el 6% de las empresas del sector solicitaron el ATP para acceder créditos a tasas preferenciales. Por otra parte, el 4% de los empresarios indicaron haber solicitado el programa de Recuperación Productiva (REPRO II). (Boletín informativo ADIMRA, 2021, p.6)

Se lanzaron nuevas convocatorias del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC), que destina Aportes No Reembolsables (ANR) de hasta \$1.500.000 para 7.000 proyectos de desarrollo empresarial que mejoren las ventajas competitivas de las MiPyMEs. (argentina.gob.ar, 2021)

### *Económico*

Los costos metalúrgicos acumularon un aumento de 19,7% en el primer trimestre de 2021. El tipo de cambio oficial mantiene un comportamiento similar al de los principales insumos metalúrgico. Sin embargo, durante los tres primeros meses aumentó un 10,1%, por debajo del incremento en los costos de insumos, reflejando el aumento en dólares de estos insumos experimentado durante el primer trimestre. (Santandertrade.com, 2021)

El nivel de empleo logró recuperarse en términos interanuales, en el primer bimestre de 2021 presentó una variación de 1,0% en relación con el mismo período de 2020. No se registraron grandes cambios en la evolución del empleo durante los primeros dos meses del año. El 32% de los empresarios indicaron haber reducido su plantilla de personal en relación con el mismo período del año anterior. Mientras que, el 34% de los empresarios aumentaron su nivel de empleo durante el primer bimestre de 2021 respecto a igual período de 2020. (Boletín actividad Metalúrgica, 2021)

### *Social*

A nivel país, los varones y las mujeres de hasta 29 años, de niveles educativos bajos y con trabajos informales fueron los más afectados en Argentina por la caída en la tasa de empleo registrada durante 2020 como consecuencia de la crisis económica producto de la pandemia (COVID-19) y las medidas de aislamiento. A su vez, la caída del empleo afectó en mayor medida a los y las trabajadores y trabajadoras de menores calificaciones. Quienes tienen estudios primarios incompletos redujeron su empleo en 28%, mientras que quienes tienen estudios universitarios lo hicieron en 7,6%, de manera interanual. También se produjo una gran variación según el tipo de inserción laboral. El empleo asalariado formal cayó en un 5,2% interanual, mientras que el empleo asalariado informal cayó 30%. (Cippec.org, 2021)

### *Tecnológico*

Los esfuerzos de recuperación del Covid-19 presentan una oportunidad para que los gobiernos y la comunidad internacional utilicen las tecnologías nuevas y emergentes con el fin de reducir las desigualdades que la pandemia ha puesto de manifiesto, según el Informe sobre Tecnología e Innovación 2021 de la Unctad, presentado el 25 de febrero. Estas tecnologías de frontera, las que aprovechan la digitalización y la conectividad, incluyen la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas, el big data, el blockchain, el 5G, la impresión 3D, la robótica, los drones, la edición genética, la nanotecnología y la energía solar fotovoltaica.(unctad.org, 2021)

### *Ecológico*

Las empresas metalúrgicas deben trabajar en pos de una producción sustentable que se oriente a mejorar productos y procesos para reducir el consumo de recursos, el uso de materiales peligrosos y la generación de residuos en las actividades productivas. Para la puesta en marcha de esta estrategia se pueden implementar distintas acciones de mejora, poniendo foco en los insumos o materias primas (eficiencia en el uso), las máquinas y equipos (buenas prácticas y cambios tecnológicos), los procesos productivos (buenas prácticas y mejoras en la tecnología), los productos (ciclo de vida) y los residuos y emisiones (su minimización).

### *Legal*

Por el Decreto N° 235/21, se establecieron medidas generales de prevención y disposiciones locales y focalizadas de contención, con el fin de mitigar la propagación del virus Sars-Cov-2 y su impacto sanitario, hasta el 30 de abril de 2021, inclusive.(servicios.infoleg.gob.ar, 2021)

Entro en vigencia a partir del 1° de Abril del 2021, la ley 27.555 de Teletrabajo, dando la posibilidad de adecuar el horario a la realidad de cada persona, dentro de las oportunidades y opciones que su tarea particular permita.(boletinoficial.gob.ar,2021)

Retorno a la actividad laboral presencial a los trabajadores y las trabajadoras, incluidos los dispensados y dispensadas de la misma por encontrarse comprendidos en los incisos a), b) y c) del artículo 1° de la Resolución N° 207/2020 y sus modificatorias.(boletinoficial.gob.ar, 2021)

## *5 Fuerzas de Porter*

Se realiza un análisis del micro entorno de la empresa, utilizando el modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

### *Rivalidad Competitiva*

Man-Ser enfrenta en su zona competidores como Transfil S. R. L. que fabrica cintas de transporte, Eisaire S. R. L. fabrica maquinas lavadoras, Empremet S. R. L. realiza cortes de plasma CNC – HD y además hay talleres más chicos en los alrededores que realizan trabajos de punzado y plegado. Man-Ser no realiza exportaciones, por lo cual podría estar perdiendo clientes, su campaña de promoción en la web es muy deficiente, con respecto a los sitios web de sus competidores.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Hay algunos proveedores que la firma mantiene, ya que satisfacen su requerimiento de calidad, como, por ejemplo: Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio. Con los proveedores pocos habituales, antes de aceptar un presupuesto, se tiene en cuenta el plazo de entrega, calidad y precio.

### *Poder de negociación de los clientes*

La mayoría de los clientes que posee Man-Ser son empresas, por lo cual, si el producto no les satisface, pueden optar por elegir la competencia que fabrican lo mismo. El cliente puede negociar, ya que depende pura y exclusivamente de la calidad y precio que ofrezca Man-Ser.

### *Amenaza de nuevos participantes*

Man-Ser no tiene hoy en día un plan de exportación, lo que facilita que otras empresas del mismo rubro como Transfil S. R. L. o Eisaire S. R. L., que si realizan exportaciones, logren captar más clientes.

El hecho de fabricar prácticamente los mismos productos que la competencia, lleva a que la empresa tenga que mejorar los precios y calidad, para tener una ventaja competitiva sobre el resto.

La publicidad es un factor importante, la empresa no cuenta con un buen programa de marketing, no aparece la firma en las redes sociales y su página web esta en mantenimiento.

### *Amenaza de productos o servicios sustitutos*

Las demás empresas cuentan con productos y servicios similares, pero Man-Ser se destaca en la fabricación de protectores de bancada, único en la región.

La empresa debe mantener una constante innovación en tecnología de maquinaria, ya que es un factor clave para estar por encima de la competencia.

### *Análisis FODA*

Se realiza un diagnóstico organizacional, utilizando la herramienta FODA:

#### *Fortalezas*

- Conocimientos y experiencia del personal.
- Infraestructura.
- Amplia cartera de clientes y proveedores.
- Variedad de productos.
- Larga trayectoria en el mercado.
- Servicios especializados post venta.
- Tecnología de última generación.
- Certificación de normas ISO9001-2015.
- Eficiencia y calidad de los productos

#### *Oportunidades*

- Posicionamiento en la región.
- Vinculación con las escuelas técnicas.
- Innovación y desarrollo de productos y servicios.
- Creación de políticas relativas al medio ambiente.
- Incorporación de nuevas tecnologías para la producción.
- Reforzamiento de las políticas de RRHH.
- Crecimiento de la industria metalúrgica.
- Posibles economías de escala.
- Acceso a la importación y exportación.
- Regreso al ámbito laboral de los pacientes de riesgo.

### *Amenazas*

- Problemas macroeconómicos recurrentes.
- Surgimiento de alguna competencia fuerte en el medio.
- Factores políticos y legales no favorables.
- Variación de precio en la materia prima.
- Conflictos sindicales en los convenios de la Industria Metalúrgica.
- Crisis económica mundial por la pandemia (COVID 19).
- Decretos de ASPO que determinen restricciones para determinados rubros por no ser esenciales.

### *Debilidades*

- Ineficacia en las Capacitaciones brindadas.
- Ausencia de una encuesta de clima laboral.
- Ineficiencia en el área operativa.
- Desaprovechamiento de la infraestructura.
- Liderazgo poco efectivo, falta de inteligencia emocional.
- Falta de control de los bienes de la empresa.

Desde una mirada acorde al perfil profesional de la carrera, es importante que MAN-SER logre trabajar sobre un plan de comunicación interna para así evitar situaciones que afecten negativamente el clima laboral en las empresas, que a través de errores en los procesos, políticas de comunicación y la falta de los canales de divulgación internos, provocan desinformación entre los empleados de la organización, lo cual repercute directamente en la productividad tanto individual como grupal debido a que las fallas en ese aspecto pueden causar una alta rotación del personal, una baja competitividad y un fracaso en la satisfacción al cliente.

En relación a lo antes dicho, una formación de liderazgo a través del Coaching, es clave para desarrollar y enriquecer el potencial de cada una de las personas que componen la organización. Además, brinda a la empresa un beneficio concreto y específico, que se puede reflejar a través de la confianza de los trabajadores y de los clientes. El coaching también es importante porque facilita el proceso de adaptación al cambio, es decir que mediante sus diversas herramientas y recursos las personas se adaptan a cualquier variante de manera más simple y segura.

## Marco Teórico

A continuación, se expondrán los conceptos específicos que asientan las bases teóricas para el eje temático propuesto. Se nombrarán los siguientes temas: Comunicación interna, Comunicación digital y Liderazgo coach.

### *Comunicación Interna*

Andrade H. (2005) define a la comunicación interna:

como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (pag.17)

Para Caldevilla Dominguez D. (s.f.), en su programa estratégico, la comunicación interna desempeña cuatro funciones que se basan en lo corporativo, estratégico, cultural y operativo. Las mismas se tienen en cuenta para la adopción de una estrategia comunicacional, evaluando también el flujo de comunicación dentro de la organización.

Cuenca J. y Verazzi L. (2020), comentan que para obtener una comunicación interna sólida, es necesario observar el compromiso de los empleados, el cual se diferencia en dos conceptos, el primero, es el compromiso normativo que hace referencia al grado de contribución mínimo y necesario que realiza el empleado en la organización. El segundo, el compromiso emocional, en donde los empleados se vinculan con la organización y pueden aportar ideas para la innovación y cambio. Al trabajar sobre el compromiso emocional, es necesario que la organización tenga una actitud abierta en la comunicación con sus empleados, para obtener un mayor compromiso con la organización y el desarrollo de los objetivos a largo plazo.

Brandolini A. y Gonzalez Frigoli M. (2009), determinan que la comunicación interna permite generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad. En base a esto, la CI es un punta pie para la creación de valores y cultura de la organización.

Para Linardi A. y Cortina M. (2017), el logro de una comunicación interna eficaz dependerá de algunos puntos clave a tener en cuenta:

- Anticipación de la información al momento de estar planificando, así se logrará un mayor aporte por parte de los colaboradores.

- La comunicación global en toda la organización, evitando dejar de lado otras áreas.
- Repetición de la información, buscando mayor implicancia y motivación en los colaboradores.
- Evaluación de nuestra información recibida, aceptando las críticas positivas y negativas.
- Estar atentos a los posibles indicios sobre críticas que se piensen, pero no se digan por parte de los colaboradores.
- La información que se quiera transmitir debe ser innovadora para que tenga un impacto mayor.
- Tener en cuenta el lenguaje corporal y las emociones que transmitimos a los demás y lo que nos devuelven los receptores en ese mismo sentido.
- Un plan integral que abarque el involucramiento de toda la organización.

### *Comunicación digital*

Aced, Cristina (2013) comenta que la comunicación digital es aquella en donde las reglas del juego se redefinen, debido a que la forma de comunicarse es distinta: con internet todo es más rápido, la comunicación es directa, desaparecen los intermediarios, y el contacto es más directo con la empresa.

Por otro lado, Álvarez José (2007) establece que la comunicación interna aparece estrechamente vinculada a las tecnologías digitales. Siendo los canales cibernéticos, como la intranet, los que han demostrado una eficacia inimaginable en los procesos comunicacionales. Sin embargo, la existencia en muchas compañías de empleados no digitalizados o reacios al uso de las modernas técnicas informáticas reduce el impacto de estas nuevas herramientas.

### *Liderazgo Coach*

Anzorena O. (2019), plantea que un líder-coach debe poseer competencias que le permitan desarrollar líderes, teniendo en cuenta cinco responsabilidades que definen su conducta. La primera es la construcción de una visión compartida, la segunda, la delegación de poder y creación de responsabilidad, la tercera, la generación de sinergia y trabajo en equipo, la cuarta, la facilitación del desarrollo de potencialidades y quinta, la predisposición de emociones.

Por su parte Shelley Reciniello (2015), menciona que el coaching aplicado al liderazgo de manera uniforme y estandarizado, no es muy útil. Es más importante tener en cuenta los aspectos psicológicos que afectan al inconsciente y que no dejan ejercer un liderazgo de manera más eficaz.

Para Eva María Arrabal Martín (2018), el líder-coach genera interrogantes en sus integrantes para que ellos mismos encuentren su respuesta, no realiza un control sobre ellos, trabaja en pos de un desarrollo personal de cada uno o del equipo de trabajo.

Nureya Abarca (2016), define tres componentes básicos del coaching que influyen en el liderazgo:

- La habilidad para observar y evaluar el desempeño de la persona que está siendo guiada.
- La habilidad para proporcionar retroalimentación y aceptar críticas constructivas.
- La habilidad para crear oportunidades de experimentación a las personas guiadas y que obtengan aprendizaje a través de la práctica.

Acorde a lo desarrollado en los párrafos anteriores, para lograr una correcta comunicación interna en la organización, es importante contar con el compromiso de los colaboradores, integrando un plan estratégico que contenga un mensaje claro de lo que se quiere lograr y que el mismo genere en las personas una motivación y un estado emocional de identidad con la empresa, en donde los valores se unan y se logre así llegar a los objetivos propuestos, logrando una satisfacción en lo personal y a nivel corporativo. Se deben priorizar el uso adecuado de herramientas digitales que faciliten la comunicación entre colaboradores y las empresas.

Un líder-coach debe ser capaz de trabajar con los colaboradores fortaleciendo y desarrollando sus competencias, delegando responsabilidades, transmitiendo conocimientos, formando nuevos líderes y generando equipos de trabajo con total integridad y confianza del uno para el otro.

Se puede apreciar una fuerte relación entre la comunicación interna y el líder-coach, pues ambos se enfocan en el bienestar del colaborador, teniendo en cuenta la información y emoción que se transmite y se recibe, en pos de un resultado positivo que sea favorable para el individuo y la organización.

## **Diagnóstico y discusión**

En MAN-SER S.A., se evidencia una comunicación interna ineficaz, la misma se refleja en los procesos productivos y en el resto de las áreas más importantes como ventas y compras, en donde al dar información de manera errónea o incompleta, afecta a los recursos técnicos, humanos y económicos, dando como consecuencia un impacto negativo sobre los objetivos que la empresa se propone lograr. La falta de diferentes canales de comunicación, genera desinformación y confusión entre los empleados.

El liderazgo formal ejercido es el que lleva a que ciertas causas como la desmotivación, el trato hostil hacia los empleados y la falta de comunicación, determinen un mal rumbo de la empresa.

Con la aplicación de un plan de comunicación interna, se busca mejorar la capacidad de diálogo a través de una comunicación más empática, favorecer la creatividad en la organización, crear un ambiente de trabajo agradable, un optimismo por parte de los trabajadores, la posibilidad de transmitir la identidad corporativa y facilitar a que se alcancen los objetivos y metas marcadas.

Pensar en una formación y especialización para realizar el cambio de líder formal a un líder-coach, beneficia a la empresa y sus empleados, ya que logra un alto compromiso de participación, mejora los niveles de comunicación, los equipos de trabajo se vuelven autosuficientes y fomenta el auto conocimiento de los empleados.

Con la implementación de un Plan de comunicación interna mediante el uso de herramientas digitales y una Formación de Líder-Coach, la empresa Man-Ser podrá eliminar esas interferencias y retrasos que existen en los procesos productivos y entre las diversas áreas de la empresa, propiciando un ambiente de trabajo agradable, desarrollando el potencial del factor humano, en donde a través de la motivación, los empleados puedan tener un sentido de pertenencia hacia la empresa. Además, es importante que los líderes-coach crezcan en lo profesional y personal, para así en conjunto con los demás integrantes de la organización, puedan lograr los objetivos propuestos. Por otro lado, la empresa se vería beneficiada con un aumento del 6% en las ganancias netas.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo General*

Desarrollar un plan de comunicación interna con el uso de herramientas digitales y mejorar el liderazgo de los mandos medios y gerencia a través del coaching en la empresa Man-Ser S.R.L, para así obtener un aumento del 6% de la ganancia neta.

### *Objetivos Específicos*

Utilizar un servicio de Intranet para mantener a los colaboradores informados sobre las novedades de la empresa.

Crear reuniones semanales y gestionar proyectos con medios digitales, para así favorecer una mejor interrelación entre sectores y disminuir el nivel de errores.

Implementar una capacitación en liderazgo coach a los gerentes y mandos medios, para desarrollar nuevas habilidades y aptitudes, con el acompañamiento a su equipo de trabajo en el alcance de los objetivos personales y organizacionales propuestos.

### *Alcance*

El plan se implementará en la empresa Man-Ser S.R.L, ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio de San Pedro Nolasco, de la ciudad de Córdoba, a partir del mes de Julio del 2021 hasta Diciembre del 2021, con una duración de 6 meses.

Las capacitaciones serán llevadas a cabo 100% de manera virtual, por el contexto en el que estamos atravesando debido a la pandemia de covid-19.

### *Acciones*

#### *Intranet Corporativa*

Continuando con las mejoras en la comunicación interna, se realizará la contratación de un servicio de intranet corporativo que genere una innovación en la forma de informar las novedades que la empresa desea mostrar a sus colaboradores.

Para llevar adelante esta nueva herramienta digital, se contratarán los servicios de BarloventoTech, la cual crea una plataforma a medida según las especificaciones de los clientes.

El responsable de recursos humanos subirá a intranet todas las novedades que surjan referidas a la empresa, beneficios, logros, reconocimientos, etc.,

En el transcurso de dos meses, se creará la Intranet acorde a lo que exija MAN-SER hacia la compañía BarloventoTech y se capacitará a la gerencia y recursos humanos, para conocer el uso esta herramienta.

Mediante las carteleras de la empresa y mail, se dará a conocer a todos los integrantes sobre la nueva plataforma disponible.

Los costos de esta herramienta serán de 159 dólares mensuales (en el primer mes se cobra el doble por el diseño de la plataforma y capacitación). De acuerdo con el tipo de cambio actual y tomando como valor de referencia al Banco Centrar de la República Argentina (2021) a \$94,00 el dólar, da un total mensual de \$14.946 y un valor anual de \$194.298 (se tiene en cuenta el primer mes que el cobro es doble). La implementación en sí de todo el proceso llevara un total de 3 meses, comenzando con el diseño de la intranet y capacitación en el mes de Julio del 2021, finalizando con la puesta en marcha de la misma en el mes de Septiembre 2021.

#### *Crear Reuniones Semanales y gestionar proyectos*

Se llevarán a cabo reuniones semanales, en donde asistirán un integrante en representación de cada sector de la empresa, para informar sobre las novedades del sector, los problemas que surgen diariamente, las mejoras que se pueden implementar y las novedades que han surgido a nivel organizacional.

Estas reuniones serán organizadas preferentemente los días miércoles de cada semana del mes, por el gerente general o recursos humanos, comenzando a las 11:00hs y finalizando a las 13:00hs. Los mismos serán encargados de crear una minuta semanal en donde se dejará asentado los temas propuestos, los responsables de llevar a cabo cualquier tipo de acción que se haya planteado, fechas probables de implementación, seguimiento y evaluación. Ver en ANEXO 1 el modelo de minuta.

La minuta semanal será publicada en carteleras ubicadas estratégicamente en cada área, también se enviará a las casillas de correo electrónico de cada integrante que posea un mail corporativo.

Los proyectos serán gestionados a través de la plataforma digital Noysi, en ella los participantes podran llevar un seguimiento de las tareas, realizar llamadas virtuales con los clientes o con el equipo de trabajo, y subir o descargar cualquier tipo de información que

complemente a las tareas en sí. La plataforma también provee una app para que se pueda utilizar desde cualquier teléfono celular.

El responsable de llevar a cabo esta gestión de divulgación de la información, será el área de Recursos Humanos. Por otro lado, el gerente general en conjunto con el Jefe de Producción, estarán encargados de administrar la plataforma digital Noysi.

La implementación de estas acciones logrará mayor participación de todo el personal, una mejor fluidez de la información en todos los canales de comunicación disponibles y la organización podrá prever y eliminar cualquier posible desviación en los procesos que se llevan a cabo.

El costo de la pizarra magnética más borrador tendrá un valor de \$2.749, de los 12 marcadores al agua \$2.248, de los 4 anotadores \$556, de la caja de biromes x 50 uni. \$1.049, de los 3 dosificadores con alcohol en gel \$741 y la membresía de la plataforma digital Noysi, no tiene costo, ya que posee una versión gratuita bastante completa. El costo anual de todo esto es de \$7.343.

La puesta en marcha de estas reuniones semanales, comenzara en Julio del 2021 tratando de no interrumpir el ciclo repetitivo de las mismas, para que se pueda lograr por mes las 4 reuniones totales. La implementación de la plataforma digital y puesta en marcha, se realizará en el primer mes de Julio del 2021.

#### *Implementar una capacitación en liderazgo Coach*

Los coordinadores, jefe de producción y gerentes de la empresa, recibirán una capacitación en liderazgo coach, por lo cual se realizará la inscripción correspondiente a todos los involucrados, para una diplomatura de coaching organizacional y liderazgo brindada de forma virtual por la USAL (Universidad del Salvador).

Se pretende que a través de esta diplomatura puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos, para acercarse a los objetivos deseados por la organización, acompañando a través del trabajo en equipo al personal que tienen a cargo, logrando acciones sustentadas en la responsabilidad incondicional, la integridad y la coherencia, asumiendo el desafío de inspirar a los demás en el logro de sus objetivos personales.

Recursos Humanos será responsable de la inscripción y seguimiento de la diplomatura que cursan los diez empleados, correspondientes al área de gerencia, jefatura y coordinadores.

El material de estudio será provisto por la institución a través del campus virtual de la universidad, en donde se podrá evaluar sobre los módulos dictados.

El curso tendrá un costo de \$ 9.500 la cuota por asistente por cada mes, lo que da un total de \$ 475.000 teniendo en cuenta los 10 colaboradores que participan del cursado.

Luego de finalizada la diplomatura, se realizará un trabajo final para poner a prueba los conocimientos adquiridos.

El inicio de la capacitación comenzara el 13 de Julio del 2021 finalizando el 13 de Noviembre del 2021, un total de 5 meses de cursado, siendo el dictado de clases los 2dos martes y 4tos martes de cada mes, con un total de 110 horas. Ver en ANEXO 2 el plan de estudio.

### *Marco de tiempo de la implementación*

**Tabla 1**

#### *Diagrama de Gantt*

Acción/ Mes	7	8	9	10	11	12
Diseño de intranet y capacitación	■					
Implementación de Intranet			■			
Reuniones semanales	■					
Implementación de plataforma digital Noysi	■					
Curso de Liderazgo coach	■					

Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Se realizará el cálculo del retorno de inversión para poder determinar el impacto de dicha implementación, este indicador financiero medirá la rentabilidad del proyecto.

Se tomará las ganancias del ultimo cierre contable presentado por Man-Ser S.R.L. del año 2018 por un valor total de \$ 13.118.036,11 este valor será necesario actualizarlo para poder trazar el beneficio por obtener que para este proyecto es del 6%, se tendrá en cuenta la inflación registrada por el INDEC.

**Tabla 2***Indexación de ganancias por inflación*

Indexación del patrimonio de Man-Ser S.R.L.	
Año 2018	\$ 13.118.036,11
Ajuste 2019- Inflación 53,8%	\$ 20.175.539,53
Ajuste 2020- Inflación 36,1%	\$ 27.458.909,30
Ajuste 2021- Acumulado a Mayo 17,6%	\$ 32.291.677,33

Fuente: INDEC (2021)

El beneficio por obtener el 6% de la ganancia neta asciende a \$ 1.937.500,63

En la tabla 3, se indican los costos del plan de implementación:

**Tabla 3***Costos del proyecto*

Acción	Valor Anual
Honorarios Profesional	\$67.000
Intranet Corporativa	\$ 194.298,00
Reuniones semanales (costos de librería)	\$ 7.343,00
Implementación de Plataforma Noysi	\$ 0
Capacitación en líderes coach	\$ 475.000,00
Costo total del proyecto	\$ 743.641,00

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se realiza el cálculo del retorno de inversión:

*Formula*

$\frac{\text{Beneficio por obtener} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100$	X100	
$\frac{\$ 1.937.500,63 - \$ 743.641,00}{\$ 743.641,00}$	X100	160,54%

El resultado obtenido de 160,54% permite inferir que Man-Ser por cada 100 pesos que invierta en la mejora de la comunicación interna y la formación de líderes coach obtendrá \$160,54, siendo un plan de implementación rentable.

## Conclusión y Recomendaciones

Si bien la empresa Man-Ser S.R.L posee una larga trayectoria en el mercado y está posicionada en la región como una de las metalúrgicas más importantes de Córdoba, la misma presenta debilidades que a corto plazo pueden afectar a la organización. Se puede evidenciar una falta de eficiencia en los procesos productivos, poca comunicación entre los sectores involucrados y una gestión de liderazgo mal empleada, lo que lleva a que la empresa en si no pueda desarrollar y evolucionar sus recursos humanos, perdiendo así los objetivos propuestos por la organización.

Frente a esta situación, este reporte de caso busca dar una solución y se presenta una propuesta concreta vinculada a la comunicación interna y el liderazgo coaching, basándose en acciones como la implementación de reuniones semanales entre sectores y manejo de plataformas digitales para gestionar proyectos, el uso de una intranet y la capacitación de mandos medios y gerentes en el liderazgo coaching.

Con una comunicación interna bien definida, es posible que la empresa atraiga a sus colaboradores, despertando en ellos el interés por el logro de los objetivos propuestos, formando una identidad corporativa, una mejor relación entre sectores, más participación en las decisiones de los proyectos, una mejoría notable en la productividad, promoviendo la cultura digital y una mejor adaptabilidad al cambio dentro de la organización.

Por otro lado, la aplicación de un liderazgo coaching por parte de los mandos medios y la gerencia, tendrá un efecto positivo ya que a través de la escucha activa y la retroalimentación, lograran influir en los trabajadores, generando responsabilidad y consciencia. El fortalecimiento de las competencias de cada colaborador y el hecho de favorecer a su propio desarrollo, permitirá que la empresa cuente con capital humano más eficiente y comprometido.

Las propuestas mencionadas en este reporte de caso, servirán de soporte para el crecimiento organizacional de la compañía, generando nuevos valores y permitiendo que las comunicaciones entre las personas sean más efectivas, logrando una mejor productividad y rentabilidad de la empresa.

Se recomienda después de 6 meses, continuar con un seguimiento de la propuesta que se implementó, realizando evaluaciones sobre la efectividad de las reuniones y el uso de las plataformas digitales, a través de encuestas a todo el personal, con el propósito de poder

encontrar mejoras que ayuden a la empresa a manejar la información de la mejor manera posible con los canales de comunicación apropiados.

Más adelante se deberá contratar un Licenciado en Recursos Humanos que pueda realizar las tareas que hoy en día desempeña Melina Mansilla y las que delegan en un contador y una consultora externa. Permitiendo de esta manera dividir las tareas de la gerencia y el área de recursos humanos, y que no se solapen por una misma persona.

También sería conveniente hacer más hincapié en la actualización de la página web de la empresa, mejorando la imagen de la misma y ofreciendo otros canales de atención digitales que den más facilidad al cliente a la hora de consultar.

A futuro Comenzar a trabajar en las gestiones para la exportación de los productos, ya que posee como ventaja ser una de las mejores empresas en la región, por ende, abrirse al mercado mundial es un gran logro.

## Referencias

- Besada, A. (2017). *Comunicación Interna en entidad bancaria* (Tesis de grado). Universidad de Palermo, Buenos Aires. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/alumnos/trabajos/11907\\_11306.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/11907_11306.pdf)
- Petrasso, K. (2015). *Estudio descriptivo sobre el tipo de liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 2015: el coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/5589>
- Santander Trade Markets. (1 de enero de 2021). Argentina: Política y Economía. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- González, F. (15 de abril de 2021). UOM aumento salarial 2021: de cuánto será, cómo se repartirá y qué sectores lograron definir las paritarias. *Diario AS Argentina*. Recuperado de [https://argentina.as.com/argentina/2021/04/15/actualidad/1618492323\\_740192.html](https://argentina.as.com/argentina/2021/04/15/actualidad/1618492323_740192.html)
- ADIMRA Informes y Comunicados. (26 de marzo de 2021). Boletín de Actividad Metalúrgica enero-febrero 2021. <https://www.adimra.org.ar/download/3659>
- Argentina.gov.ar (09 de abril de 2021). Resolución Conjunta 4 / 2021. Retorno a la actividad laboral presencial. <https://www.argentina.gov.ar/normativa/nacional/resolucion-4-2021-348613>
- Argentina.gov.ar (18 de marzo de 2021). Resolución 142/2021. Ley N°27.555 de teletrabajo. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242073/20210319#:~:text=Resolución%20142%2F2021,-RESOL-2021-142&text=Que%20la%20Ley%20N%2C,y%20particulares%20características%20C%20lo%20permitan.>
- Cippec (enero de 2021). El mercado laboral en Argentina: estructura, impacto del COVID-19 y lecciones para el futuro. <https://www.cippec.org/publicacion/el-mercado-laboral-en-argentina-estructura-impacto-del-covid-19-y-lecciones-para-el-futuro/>
- UNCTAD (25 de febrero de 2021). Las tecnologías nuevas y emergentes pueden fomentar una recuperación inclusiva del COVID-19. <https://unctad.org/es/news/las-tecnologias-nuevas-y-emergentes-pueden-fomentar-una-recuperacion-inclusiva-del-covid-19>
- InfoLEG (08 de abril de 2021). Decreto DNU 235/2021. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=348582>
- MAN-SER. (s. f. a). Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Cristina Seco.

- Caldevilla Dominguez D. (s.f.). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid, España: Distribución digital.
- Cuenca J. y Verazzi L. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Barcelona, España: Editorial OUC.
- Brandolini A. y Gonzalez Frigoli M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Linardi A. y Cortina M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleador*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Anzorena O. (2019). *Líder-coach*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Shelley Reciniello (2015). *El líder consciente: 9 principios y prácticas para crear un espacio de trabajo productivo y consciente*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial
- Eva María Arrabal Martín (2018). *Coaching*. Elearning S.L.
- Nureya Abarca (2016). *El líder como coach*. Vitacura, Santiago de Chile: El Mercurio S.A.P.

## Anexos

### ANEXO 1: Plan de estudios

The screenshot shows the header of a virtual course page. At the top left is the USAJAL logo (Universidad del Salvador) with a '60 años' anniversary banner. The course title is 'Coaching Organizacional y Liderazgo' and it is a 'Formatura Universitaria / A distancia'. Below the title is a navigation bar with icons for various features. A 'Plan de estudio' button is highlighted. Below the navigation bar, the text reads: 'su desarrollo personal y profesional a través de las herramientas del Coaching Organizacional y Liderazgo.' Below this is a section titled 'Plan de Estudios' with a crown icon.

#### MÓDULOS:

##### Liderazgo y Coaching Organizacional

- Modelos Mentales como fuente de desarrollo personal y social.
- Responsabilidad proactiva del líder.
- Procesos de Coaching Organizacional.
- Plataformas de valores. Autogestión.
- Responsabilidad incondicional.

##### Competencias Conversacionales y Emocionales.

- Autogestión Emocional. Emociones básicas.
- El vínculo entre emoción, interpretación, percepción, corporalidad, y acción.
- Tomar conciencia del poder de la comunicación en la generación de futuros deseados.
- Observaciones de juicios.

##### Innovación, Agilidad y Creatividad

- La innovación en las organizaciones y la creatividad de las personas para fortalecer el liderazgo y desarrollo personal.
- Patrones de pensamiento, interacción y acción que limitan la innovación y la creatividad.
- El aprendizaje del espíritu emprendedor.
- La capacidad para la formulación y resolución creativa de los problemas.

## ANEXO 2: Modelo de minuta semanal

MINUTA DE REUNION SEMANAL			
<b>Minuta de reunión</b>	<b>Nº</b>	Proyecto:	<b>ANALISIS</b>
		Día:	
Organizado por:		Duración:	
		Lugar:	

Participantes:



Puntos tratados

Plan de acción

--	--