



Universidad Empresarial Siglo 21
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos
Trabajo Final de Grado – Reporte de caso
Ciudad de Córdoba
2021

**Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la
organización MAN-SER S.R.L.**

Norma Alejandra Laucella Iñiguez

DNI: 33021660

LEGAJO: VRHU13302

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por haberme acompañado en todo este proceso. Por siempre estar presente celebrando cada logro y paso que doy en la vida.

Un especial agradecimiento, a mi compañera Laura, quien es una persona que me acompañó en toda mi carrera, con palabras, ánimo y celebrando cada etapa, salvando distancias y una pandemia de por medio.

Agradezco el momento que decidí estudiar esta carrera, ya que me llena de orgullo y felicidad. Lo aprendido hasta el momento me hizo llegar hasta donde estoy y me alienta a comenzar nuevas etapas que me permitan seguir creciendo como persona y profesional.

Gracias a toda aquella persona que se cruzó en mi camino para hacer posible este logro.

Resumen

El presente trabajo final de graduación tiene el propósito de desarrollar un reporte de caso tomando como objeto de estudio a la organización MAN-SER S.R.L.

Dicha organización pertenece al sector metalúrgico y se especializa en productos y servicios industriales. Se encuentra ubicada en la Ciudad de Córdoba Capital, con dirección actual en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco.

En el presente reporte de caso se mostró las oportunidades de mejora en lo que respecta a la comunicación interna y liderazgo. Después de una evaluación organizacional detecté la falta de un plan de comunicación alineado a la estrategia global y déficit en la gestión del liderazgo.

Se ha recurrido a una serie de antecedentes bibliográficos y científicos para enmarcar, explorar y arrojar luz sobre aquellos aspectos importantes para poder entender el caso.

La meta de este trabajo fue elaborar una propuesta que contemple un plan de comunicación e implementación de un nuevo modelo de liderazgo coach para establecer nuevos procesos comunicacionales y potenciar a los equipos de manera que se incrementen las ganancias de la empresa.

Se propuso la implementación de capacitaciones y talleres de comunicación interna, destinados a todo el personal de la empresa. Se formó en liderazgo coach a mandos medios y directivos. Se incorporó un programa formativo de coaching para toda la plantilla, denominado “Escuela de líderes” donde todas las personas de la organización se capacitaron en competencias de liderazgo. Por consecuencia, esto permitió el incremento de las ganancias de la empresa en un 10%, esto representa \$ 4.187.483,67.

Palabras claves: liderazgo coach, comunicación interna, capacitación, plan de comunicación.

Abstract

The present final graduation work has the aim of describing a case report by taking the organization MAN-SER S.R.L. as an object of study.

The organization mentioned in the previous paragraph belongs to the metallurgical sector and it specializes in industrial products and services. It is located in the City of Córdoba Capital (in San Pedro Nolasco to be more accurate). Its address is 4721 2 de September St.

The present case report outlined the opportunities that existed to improve internal communication and leadership. After an organizational assessment, I detected a lack of a communication plan aligned with the global strategy and a deficit in leadership management.

To justify the information given, a series of bibliographic and scientific antecedents have been used to frame, explore and throw light on those aspects that were significantly important to understand the case.

My work had the purpose of formulating a proposal that included a new communication plan and the implementation of a new coaching leadership style that served to establish new communication processes and empower teams so that the company could increase its profits.

I proposed the implementation of internal communication training courses and workshops for all the staff. Middle managers and managers were trained as leadership coaches.

I developed a coaching training plan called "School of Leaders" to be followed by the entire staff. This plan had the aim of training the organization and improving its leadership skills. Consequently, this allowed the company's profits to increase by 10%, this represents \$4,187,483.67

Keywords: leadership coach, internal communication, training, communication plan.

Índice

Introducción.....	6
Análisis de situación.....	9
<i>Análisis PESTEL</i>	10
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER</i>	14
<i>Análisis FODA</i>	15
Marco Teórico	19
<i>Comunicación interna</i>	19
<i>Ejes de la comunicación interna</i>	19
<i>Comunicación y cultura</i>	20
<i>Liderazgo coach</i>	20
<i>Características del liderazgo coach</i>	21
Diagnóstico y discusión.....	22
Plan de implementación.....	24
<i>Objetivo general</i>	24
<i>Objetivos específicos</i>	24
<i>Alcance</i>	24
<i>Programa integral</i>	25
<i>Formación en liderazgo coach</i>	27
<i>Escuela de líderes</i>	28
<i>Marco temporal de la implementación</i>	29
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	29
Conclusiones.....	31
<i>Recomendaciones</i>	32
Bibliografía.....	33

Anexo 1

Programa integral de comunicación interna – Contenido.

Anexo 2

Taller formativo para toda la plantilla – Contenidos

Anexo 3

Formación en liderazgo coach – Contenidos

Anexo 4

Escuela de líderes – Contenidos

Introducción

El presente trabajo final de graduación para la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos tiene el propósito de desarrollar un reporte de caso, tomando como objeto de estudio a la organización MAN-SER S.R.L.

Dicha organización, pertenece al sector metalúrgico y se especializa en productos y servicios industriales. Se encuentra ubicada en la Ciudad de Córdoba Capital, con dirección actual en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco.

MAN-SER S.R.L. apunta a un mercado nacional con foco en Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. No posee filiales y cuenta con una estructura de 30 empleados, donde el 90% son hombres y tiene un promedio de edad de 50 años.

Sus comienzos se remontan a principios de los años noventa, quien fue su fundador, el Sr. Luis Mansilla, se desempeñaba por aquellos años como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Su destacada experiencia y confianza, le permitieron convertirse en proveedor de la firma. De esta manera fue dando inicio, a lo que años más tarde, 15 de octubre de 1995, fuese considerada la fecha fundacional de la empresa, donde instaló su propia planta.

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.

MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

El Directorio está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos. El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

A continuación, se detalla la visión, misión y valores de la empresa:

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>).

Valores: “Confianza; honestidad; importancia en los detalles; trabajo en equipo; alta responsabilidad” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Considerando el crecimiento sostenible de MAN-SER S.R.L a lo largo del tiempo, con su capacidad de innovar, liderar el mercado, diferenciarse por su calidad y precio, en el presente reporte de caso se pretende visibilizar las oportunidades de mejora en lo que respecta a la comunicación interna y liderazgo para generar a futuro una propuesta que le permita afrontar y resolver cuestiones de la organización con la expectativa de seguir siendo exitosa en el futuro.

Se ha recurrido a una serie de antecedentes bibliográficos y científicos que han servido para enmarcar y profundizar en aquellos aspectos que resultan de relevancia para comprender el caso.

Carrizo, Daniela Belén y Ducler Sartor, Priscila (2017). En el trabajo final para optar al grado académico de Licenciado en Comunicación Social, de la Universidad Nacional de Córdoba, con título *Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero: una mirada hacia la comunicación interna*, busca describir el estado actual de los procesos de Comunicación Interna de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero, mediante la realización de un diagnóstico; las autoras mencionan que, en una organización, para que haya un clima de trabajo óptimo, se necesita por una parte una buena circulación de la información, y por la otra, una buena relación entre pares, jefes y subordinados. Un trabajador conforme con su trabajo, informado e identificado con los valores de la institución de la que forma parte, se desempeña mejor en sus tareas, y más aún si siente que coopera con la misión de esta. Por eso, en toda organización, el análisis

de la comunicación interna es un proceso fundamental para la mejora y el mantenimiento de un clima de trabajo óptimo, sobre todo cuando existe la necesidad de proyectar una mejora en las condiciones del ámbito interno.

Friedli, Valentina; Laguardia, Matías; Spadafore, Darío. (2020). En el trabajo final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba: *Análisis Diagnóstico y Plan Global de Comunicación Interna de ATLAS J.E.*. Esta tesina tiene la finalidad de identificar tanto las dificultades, así como los procesos eficaces que componen la comunicación interna de ATLAS J.E., en pos de elaborar un plan global de comunicación interna que brinde herramientas para superar dichos obstáculos y potenciar los aspectos positivos de la comunicación organizacional. El enfoque sistémico y constructivista que se desarrolla en esta tesis, permite abordar a la organización como un todo, para así observar sus interrelaciones. Y estas se observan leyéndolas de manera circular, y no de forma lineal, lo que significa que no se trabajan hechos aislados, sino sucesos que se afectan unos a otros recíproca y constantemente.

Los aportes de, Carrizo, Daniela Belén y Ducler Sartor, Priscila (2017) y Friedli, Valentina; Laguardia, Matías; Spadafore, Darío. (2020) enriquecerán el análisis del caso de MAN-SER S.R.L contribuyendo con herramientas, elementos y una metodología que permitirá agregar valor a la actual situación de la empresa. Dado que la misma, hoy se encuentra con oportunidades de mejora en sus planes, procesos y circuitos de comunicación interna.

Por su parte, Gonnet (2013) en el artículo científico discursivo, recuperado de la página oficial de Conicet, con título *El discurso contemporáneo del management. El caso del Coaching ontológico* presenta un enfoque prescriptivo y normativo en tanto define aquello que se debe hacer en empresas y organizaciones para maximizar la eficiencia de los procedimientos, las acciones y las decisiones. En este trabajo se aborda el coaching ontológico como una nueva herramienta distintiva del liderazgo.

Este abordaje de, Gonnet (2013), es importante y resulta de gran aporte para el caso de MAN-SER, ya que pone foco en el nuevo rol del líder: facilitador que da la posibilidad de empoderar al equipo y potenciarlo. Este aporte permitirá dejar de lado el modelo de respuestas y soluciones impuestas, pasando a un liderazgo coach como una habilidad requerida para la gestión de personas. Es así, que un cambio en la forma de liderar y abordar a los equipos será clave para el progreso de la MAN- SER S.R.L.

Análisis de situación

En este apartado se hará hincapié en temas y elementos relevantes provistos por el caso.

MAN-SER es una empresa de productos y servicios industriales del sector metalúrgico. Cuenta con gran experiencia y recorrido en el sector. Se posiciona como una empresa líder por sus productos, calidad y precio. Si bien, compite con empresas internacionales por su innovación tecnológica, su foco se encuentra en el mercado nacional.

Es una empresa familiar, su directorio está compuesto por la esposa del fundador y sus tres hijos. La función de este es tomar decisiones sobre el presente y el futuro de la organización. La gerencia general está a cargo de uno de los hijos, quien organiza la información que circula en la compañía. El tipo de liderazgo utilizado en la estructura organizacional es formal ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella.

La estrategia de la organización recae sobre el consejo familiar, integrado por la familia nuclear propietaria de MAN-SER S.R.L. compuesta por cuatro socios familiares, de los cuales dos trabajan en la empresa. Este consejo es quien se encarga de la toma de decisiones sobre inversiones, nuevas unidades de negocios, oportunidades de crecimiento.

El sector de ventas y calidad está a cargo de los dueños de la empresa. Por otro lado, la responsable del área de recursos humanos es la hija, quien lleva a cabo las labores vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En el sector producción hay un encargado, quien fue designado por la gerencia. Es quien lleva 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.

La empresa sostiene altos estándares de calidad en los productos que comercializa y una producción a gran escala, tal estrategia permite tener precios más bajos que sus competidores con el objetivo de lograr mayor presencia en el mercado y fidelizar más clientes. Sus principales clientes son grandes empresas automotrices y agroindustriales, como son Volkswagen Argentina S.A. y AIT S.A; y el resto de la producción se destina

a distintos clientes menores, que conforman un 15% por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte. Todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea por medio de una nota de pedido formal o con una confirmación vía correo electrónico. MAN-SER no posee filiales, como así tampoco una estrategia de marketing externo.

A continuación, se realizará un análisis exhaustivo de la situación de la compañía en el marco nacional e internacional. Se deberá examinar el entorno que rodea a la organización identificando las oportunidades y amenazas presentes en su contexto. Se incluirán las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Se utilizarán diferentes herramientas, una de ellas será PESTEL la cual brinda información sobre el ambiente externo en el cual se desarrolla la empresa (nivel macro), la segunda será PORTER que permite conocer la situación del entorno cercano con el que se relaciona y la última será FODA para saber cómo la compañía se vincula con su microentorno.

Análisis PESTEL

Factor Político: el Gobierno de la Nación Argentina, está enfrentando una crisis sanitaria, Pandemia COVID-19. La crisis de la pandemia llegó a Argentina en un momento particularmente difícil, en el cual el país ya tenía serios desafíos macroeconómicos, un nivel de deuda pública insostenible, problemas de equilibrios de cuenta corriente en la balanza de pagos, una inflación alta y una moneda nacional débil (OIT, 2020)

El Gobierno Nacional implementó una serie de medidas para reducir el impacto económico negativo para las pymes y sus trabajadores, como por ejemplo el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción y el Programa de Recuperación Productiva -REPRO- para sostener el empleo, créditos para el pago de sueldos a una tasa subsidiada, congelamiento de alquileres, suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago, para enumerar solo algunas (8va. Encuesta a Pymes de PWC Argentina, 2021).

Resulta necesario que las autoridades gubernamentales establezcan una agenda post pandemia que aliviane los efectos adversos de este contexto y se focalice en las necesidades planteadas por los empresarios del sector sobre todo en acciones concretas

que impulsen la demanda, la reducción de impuestos, recortes del gasto público y eliminación de la prohibición de despidos. Entendiendo el contexto donde va situando la pandemia a las Pymes (8va. Encuesta a Pymes de PWC Argentina, 2021).

Factor Económico: las pymes enfrentan dos pandemias: Covid-19 y crisis económica. El cierre de fronteras, comercios, fábricas, colegios, entre otras medidas para contener la expansión de la enfermedad, generaron incertidumbre ante lo desconocido y han puesto a prueba la capacidad de las empresas a trabajar en red para minimizar las consecuencias económicas (8va. Encuesta a Pymes de PWC Argentina, 2021).

Si bien las pymes son un importante motor del entramado productivo, producen riqueza y emplean mano de obra, son las que más sufren los vaivenes de nuestra economía. Con distintos matices, según la última encuesta a Pymes Argentinas por PWC, los temas que más impactan en la agenda del día a día son la fuerte presión tributaria (89%), la inflación (84%), volatilidad del tipo de cambio (64%) y los efectos de las restricciones por la pandemia (61%). Estas problemáticas son las que más preocupan a los empresarios pymes ya que impiden la posibilidad de crecimiento junto a la caída en los indicadores de consumo por la baja de la demanda (8va. Encuesta a Pymes de PWC Argentina, 2021).

La actividad metalúrgica presentó en julio un aumento del 15,7% en términos interanuales y acumula un crecimiento de 24,6% en los primeros siete meses del año. A nivel sectorial, se mantiene un crecimiento generalizado en términos interanuales, aunque con distintas velocidades de crecimiento en los rubros metalúrgicos (ADIMRA, 2021)

En línea con el nivel general, las principales provincias que nuclean la actividad metalúrgica presentaron aumentos en sus niveles de producción, recuperando la pérdida sufrida durante 2020, a excepción de Mendoza, que permanece por debajo de los niveles pre-pandemia. Por el contrario, las provincias de Córdoba (25,3%), Santa Fe (14,4%) y Entre Ríos (9,4%) mantienen un buen desempeño en su nivel de actividad (ADIMRA, 2021).

Factor Social: la crisis actual está cambiando los hábitos sociales y laborales. Nuevas formas se imponen o se expanden por la necesidad de continuar las actividades productivas. El teletrabajo se expandió en algunos sectores y esta tendencia puede continuar en el futuro. El comercio online y la promoción de cadenas de suministro

locales por disrupción de las cadenas regionales o mundiales son otros ejemplos de actividades que se pueden expandir (OIT, 2020)

Los ingresos del trabajo son el elemento clave que determina el ingreso disponible del hogar, y explican la mayor parte de la distribución del ingreso y de la pobreza en Argentina. Puesto que la parada de la economía causó una fuerte merma del ingreso laboral habitual, afectando sobre todo a los trabajadores de menor ingreso y especialmente a los trabajadores informales que enfrentan importantes limitaciones en el acceso a la protección social, se espera un fuerte impacto en la pobreza y la desigualdad (OIT, 2020).

Factor Tecnológico: En el marco de esta crisis, la digitalización está reformando rápidamente la educación y la formación profesional. Estas se pueden extender de manera inclusiva si se logra promover la conectividad y la disponibilidad de computadoras en hogares pobres (OIT, 2020)

La digitalización ya no es una opción y encuentra en el nuevo contexto su verdadero impulsor. Digitalizarse es apoyarse en las nuevas tecnologías para incluir nuevas formas de trabajo que lo ayudarán a ganar eficiencia, agilidad, productividad y calidad. Lo importante entonces es, dentro de lo posible, informatizar los procesos de la empresa que aporten valor a usuarios y clientes y ello va a depender fundamentalmente de la capacidad profesional del recurso humano disponible para llevar adelante esta tarea. La capacidad de adaptación, gestión del cambio y seguimiento continuo de tendencias, son tareas imprescindibles ante la permanente evolución de la tecnología (8va. Encuesta a Pymes de PWC Argentina, 2021).

La mayoría de las pymes están viviendo un quiebre cultural y están convencidas de que la tecnología ya no es una opción y que la transformación digital es imprescindible para reactivar sus empresas en esta nueva realidad (8va. Encuesta a Pymes de PWC Argentina, 2021).

Factor Ecológico: Lo que se puede ver con el impacto del COVID-19, es que al inicio de la pandemia creíamos que la disminución de la actividad, como consecuencia del aislamiento, reduciría nuestra huella ecológica. Esto ocurrió en los primeros meses y en grandes ciudades o centros industriales.

Sin embargo, la conversión de ambientes naturales para nuevas áreas agrícolas y ganaderas no disminuyó. Los incendios forestales en el Delta y las provincias de centro y

norte del país contribuyeron a aumentar la tasa de deforestación, que según adelantos oficiales podría duplicar los valores del 2019. (Telam, 2021)

Actualmente, los fenómenos meteorológicos extremos que experimentamos son una combinación de la variabilidad natural y la influencia humana en el clima.

También se debe tener en cuenta que aumentó la demanda de materiales descartables y plásticos de un solo uso, debido a la percepción de que los mismos son más confiables en un contexto donde los riesgos de contagio son altos. Esto representa un enorme retroceso del trabajo de muchas organizaciones y algunos gobiernos para la concientización del impacto de los plásticos de un solo uso en el ambiente y la importancia de adquirir la costumbre de incorporar artículos reutilizables (Instituto IDEAS, 2020)

Por último, uno de los efectos negativos más importantes de la pandemia es el incremento de los residuos patogénicos, sobre todo los producidos por los hospitales y centros de salud, los cuales se estima que se pueden haber llegado a cuadruplicar. Además, a este enorme incremento se debe sumar también aquellos que no son producidos en los hospitales o centros de salud. Por esta razón, es una de las cuestiones que más atención está prestando el gobierno nacional y los provinciales (Instituto IDEAS, 2020)

Una vez finalizada la cuarentena obligatoria en la mayoría de los países, y en el afán de volver a reactivar las economías, se esperan niveles de contaminación mayores o iguales a los que existían antes de la pandemia. (Instituto IDEAS, 2020)

Factor Legal: La norma que regula a los trabajadores en Argentina es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (Infoleg, 1974).

Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se regulan bajo la Ley N° 19.587 (Infoleg, 1974)

El trabajador se encuentra comprendido en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones a través de la Ley N°24.241 (Infoleg, 1993)

La ley de Riesgos del Trabajo, Ley N° 24.557, propone la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, asegurando asistencia médica (Suteba, 1995).

La forma, prueba y procedimiento para la conformación de sociedades se regulan a través de la Ley de Sociedades Comerciales (Infoleg, 1984).

La empresa MAN-SER es una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por dicha Ley N° 19.550.

MAN-SER S.R.L es una empresa metalúrgica bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75 y Convenio Salarial (UOM, 2019)

Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER

Poder de negociación del cliente: la empresa se diferencia por la calidad y el precio de sus productos, como así también por todo el servicio ad hoc que propone la empresa desde las visitas, canales de comunicación, capacitaciones, atención y resolución de problemas. En este punto, su rendimiento les permite que el poder de negociación del cliente sea moderado.

Poder de negociación del proveedor: MAN-SER tiene previsto dentro de su política de calidad una relación con los proveedores siguiendo un criterio común, basado en la confianza y mutua asistencia. Muchos de sus proveedores los mantienen desde sus comienzos. Todo esto le permite asegurar la estabilidad de sus procesos para la entrega de un producto final de calidad.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: la amenaza de ingreso de competidores es baja, dado que la empresa ya se encuentra en una etapa de madurez, disminuyendo la amenaza de potenciales competidores. De igual forma, nos encontramos en un sector dinámico, que exige mantenerse actualizado en nuevos procesos y tecnologías para mantener su lugar en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos: debido a la especificación y detalle de los productos a demanda, no se identifican sustitutos que satisfacen necesidades similares y puedan sustituir los productos de MAN-SER. Nuevamente se reitera, la necesidad de actualizar procesos y/o materias primas de innovación y de origen tecnológico.

Rivalidad entre los competidores: entre los principales competidores de la empresa se encuentra, Transfil, Eisaire, Empremet. Compiten cooperativamente por la participación en el mercado aplicando reducción de precios y diferenciación en la calidad

de la producción. MAN-SER aplica su servicio de postventa que garantiza a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas.

Transitamos los análisis del macroentorno del factor político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal a través de la herramienta PESTEL; luego del microentorno con la ayuda de las cinco fuerzas de PORTER y por último se utilizará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para facilitar la toma de decisiones y planificar nuevas estrategias, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles de MAN-SER.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Su política de calidad. La calidad de sus productos, ya que permite satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas (ISO 19011.)
- Cuentan con procedimientos definidos para el manejo de cada área (a partir de la certificación de las normas ISO) que sirven de guía y a la vez evitan la generación de conflictos.
- Layout se encuentra distribuido por procesos. Como ventaja, las máquinas tienen una mejor utilización y, por lo tanto, se optimiza la inversión inicial. Hay mayor flexibilidad para los cambios en los productos y en el volumen de la demanda. Por otro lado, 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.
- Cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos vean afectada su salud.

Oportunidades:

- Es una empresa que en lo general marca la diferencia con precios más bajos que la competencia.
- Tienen al alcance un mercado aún no explorado: la exportación de sus productos.
- La fábrica se encuentra ubicada estratégicamente en relación con la cercanía con respecto a sus principales clientes.

Debilidades:

- Liderazgo formal (fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional).
- Comunicación. El tipo de comunicación que circula en la empresa se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas.
- Demora en la entrega de insumos por falta de comunicación entre áreas y el no cumplimiento de plazos de entrega hacia sus clientes.
- Falta de capacitación de los operarios que generan en consecuencia “cuellos de botella” y recursos ociosos por un lapso.
- No posee medios de ventas externos ya que lo realiza con vendedores en forma personal y telefónica.
- Sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.
- Layout se encuentra distribuido por procesos. Como desventaja, esto genera que la producción total lleve mayor tiempo, así como mayores tiempos en los que no se las pueda utilizar; mayores costos de almacenamiento y requiere de mano de obra calificada.

Amenazas:

- Marketing. La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha y personalizada. Hasta el momento no se realizaron campañas de marketing concretas. De esta manera, no están cubriendo un espacio que puede tomar la competencia para ampliar su cartera de clientes.
- Actualmente no posee sucursales y no hay intenciones de expansión. Por otro lado, su principal alcance es la provincia de Córdoba.
- La mayoría de las cobranzas se realizan mediante cheques (con el riesgo latente de que no posean fondos). Los plazos dependen de cada cliente, entre 30 y 75 días.
- La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos. En colaboración con una consultora especialista, desarrolló un protocolo para mantener la seguridad del lugar. Uno de los principales

riesgos que enfrenta la empresa, debido al manejo de máquinas soldadoras y de material inflamable es el riesgo de incendios.

- Concentración de la producción: la demanda se reduce durante el periodo estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción.

Es fundamental realizar un análisis desde el punto de vista profesional, ya que nos permite conocer cuáles son las soluciones y desafíos que tiene la empresa, de acuerdo con sus dimensiones y posibilidades.

En primera instancia, encontramos en MAN-SER que los temas abocados a la comunicación interna, los lidera la responsable de recursos humanos, junto a otras tareas.

No se visualiza una estructura organizacional con un área de comunicaciones específicas. En esta línea, se evidencia que el tipo de comunicación que circula en la empresa se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas. No se presenta una planificación formal, con objetivos y mensajes claves a transmitir a los colaboradores para lograr los resultados de la organización.

A esto se suma, la falta de comunicación entre áreas, generando tiempos muertos, el no cumplimiento de plazos de entrega, entre otras cuestiones. Por otro lado, no se observa una proactividad en capacitar a las personas de la empresa, estas se organizan a demanda y con previa autorización.

En segunda instancia, se refleja un tipo de liderazgo directivo, en el cual no se delegan tareas, las decisiones las toman siempre las mismas personas, esto en ocasiones genera retrasos y falta de autonomía de algunos perfiles. Por otro lado, no se percibe que los líderes generen espacios de feedback y empoderamiento con sus equipos. Tampoco se muestra un lugar flexible y abierto para dar sugerencias y que los empleados puedan aportar a la estrategia de la empresa.

Contar con un plan de comunicación interna, formaciones y líderes que faciliten y acompañen a sus equipos, es necesario para generar un buen clima de trabajo, personas motivadas, que fluya la comunicación y eso pueda verse reflejado en la productividad.

De no adquirir la planificación de comunicación mencionada, se correría el riesgo de tener otras problemáticas a tratar, cómo lo es la rotación del personal, ausentismo, empleados no comprometidos, incertidumbres, rumores y desmotivación en el equipo.

Esto podría generar como resultado final que la organización pierda competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrolla el marco teórico que sustenta este reporte de caso. Los temas relevantes serán: comunicación interna, ejes de la comunicación interna, comunicación interna y cultura. Por último, se abordarán el concepto de liderazgo coach y características del liderazgo coach.

Comunicación interna

Tal como lo expresan A. Brandolini y M. González Frígoli en su libro *Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa*, la comunicación interna es una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes orientados al público interno. Apunta a generar un buen clima de trabajo propiciando un cambio de actitudes e implicación en función de mejorar la productividad de los empleados. Así mismo, detallan que la comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación (página 33).

También se debe tener en cuenta que lo más importante en un proceso de comunicación es el mensaje que se recibe, cómo se interpreta y cómo se actúa por él. La clave es la comprensión del mensaje. Y no todo lo que se comunica es asimilado por el receptor. Es por eso por lo que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feedback) o de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos (tanto del emisor como del receptor) (A. Brandolini – M. González Frígoli, 2008)

Ejes de la comunicación interna

A. Brandolini – M. González Frígoli en su libro *Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa*, afirman que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. Así como también, afirman en su libro A. Brandolini – M. González Frígoli, la comunicación interna intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a

los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan (página 25).

En línea con esto, con una comunicación exitosa se puede: armonizar las acciones de la empresa, evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando. Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la compañía, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa. (A. Brandolini – M. González Frígoli, 2008).

Comunicación y cultura

La empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales. En este contexto, las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer (A. Brandolini – M. González Frígoli, 2008).

Liderazgo coach

O. Anzorena, en su libro *Líder Coach, Un Modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*, sostiene que conducir desde un liderazgo coach implica generar las condiciones que posibiliten el desarrollo de nuevos líderes. Y en este sentido, liderar supone ayudar a que otras personas expandan su potencial y mejoren su desempeño a los efectos de lograr resultados individuales y colectivos que no parecían posibles hasta entonces. En este sentido, un líder-coach es quien desempeña la acción del liderazgo desde el compromiso con el desarrollo de otros líderes (Anzorena, 2008).

Para Anzorena (2008), esto presupone estar al servicio del desarrollo de las personas con las que se trabaja y convive. Desarrollo que comprende el incremento de sus competencias laborales y de sus cualidades humanas. Quienes entiendan que conducir a otras personas conlleva la responsabilidad de involucrarse en su desarrollo y aportar a

su superación personal y profesional, comprenden que la esencia del liderazgo no está en la influencia sino en el servicio.

Quien conduce desde este tipo de liderazgo se compromete a tener una doble mirada, a prestar su atención en forma constante a dos aspectos diferentes, pero profundamente relacionados: por un lado, al logro de los objetivos y a la efectividad organizacional, y, por el otro, al desempeño y al desarrollo de las personas y del equipo que lidera. Anzorena (2008).

Características del liderazgo coach

Según Anzorena (2008), las características de un liderazgo coach están supeditadas a sus responsabilidades fundamentales e indelegables del liderazgo, es decir, acciones que debe desempeñar un líder coach. Para Anzorena (2008), existen cinco responsabilidades básicas que definen las conductas del líder-coach: 1. Construir una Visión Compartida. 2. Delegar poder y crear responsabilidad. 3. Generar sinergia y trabajo en equipo. 4. Facilitar el desarrollo de las potencialidades. 5. Predisponer emocionalmente.

Por lo expuesto, se considera que la comunicación interna y un tipo de liderazgo coach, son pilares estratégicos para que una organización sea sustentable y rentable en el tiempo. Una comunicación interna diseñada, planificada y desarrollada para una correcta implementación, con objetivos y mensajes claros y claves, permite generar cambios actitudinales, un buen clima de trabajo, motivación y visión del rumbo de la empresa. Todo esto impactando y evidenciándose en la propia cultura. Por otro lado, alineado y para que se pueda llevar a cabo un plan de comunicación interna eficiente, es fundamental el rol del liderazgo en la compañía. Desde esta perspectiva, un liderazgo coach, permite el desarrollo de las personas en paralelo al desarrollo de la empresa, generando compromiso y responsabilidad en todas las líneas para que esto contribuya en resultados finales que esta persiga.

Diagnóstico y discusión

MAN-SER S.R.L. se posiciona como una empresa líder por sus productos, calidad y precio. Cuenta con gran experiencia y recorrido en el sector. Sin embargo, se encuentra actualmente atravesando un contexto poco alentador. Los resultados de la empresa no serán exitosos, si en el corto o mediano plazo no realizan cambios.

Hoy no cuentan con un plan de comunicación, sólo se comunican temas operativos, desatendiendo la importancia de transmitir temas estratégicos. También, esta falta de comunicación genera demoras en las entregas de insumos y el no cumplimiento de plazos de entrega hacia sus clientes, todo esto le puede generar a futuro consecuencias negativas, tal como, dejar de ser una empresa líder en su sector. Según conceptos que se abordaron anteriormente, es para MAN-SER S.R.L una herramienta estratégica la comunicación interna.

Un plan de comunicación le permitirá a la empresa, transmitir sus valores, misión, propósito y mensajes claves que agreguen valor a las personas, para que éstas lo puedan trasladar a su desempeño, también este plan, permitirá recibir feedback de sus empleados para retroalimentar el proceso. Todo esto se verá reflejado en el éxito de la empresa.

Este plan, deberá estar integrado dentro de la estrategia global de la empresa, acompañando con un nuevo modelo de liderazgo. Como se mencionó, párrafos anteriores, la empresa hoy presenta un tipo de liderazgo disfuncional para poder cubrir las demandas del mercado laboral a futuro. No se delegan tareas, las decisiones las toman siempre las mismas personas, esto en ocasiones genera retrasos y falta de autonomía de algunos perfiles. Por otro lado, no se percibe que los líderes generen espacios de feedback y empoderamiento con sus equipos. Tampoco se muestra un lugar flexible y abierto para dar sugerencias y que los empleados puedan aportar a la estrategia de la empresa. Todo esto está generando una brecha, que, si no se atienden en el corto plazo, perjudica los estándares de calidad a los cuales llegó MAN-SER S.R.L.

Dada estas circunstancias, es necesario migrar a un tipo de liderazgo coach, donde se pase de un estilo de conducción de solamente “delegar tareas” al de “delegar poder”, ya que el objetivo no deberá reducirse solo a cumplir el trabajo de acuerdo con lo establecido por autoridades, sino que se requiere movilizar el potencial colectivo para que todos los integrantes aporten su saber y energía en el logro de los objetivos compartidos.

Cuando se implementa un modelo de liderazgo de esta índole, el equipo de trabajo comparte la visión y conoce los objetivos establecidos para avanzar hacia ella. Al sentirse partícipe en una construcción colectiva se genera en cada integrante una sensación de logro personal, un sentido de pertenencia y una percepción de autoestima y control sobre la propia vida. Es a partir de este estado de compromiso con el trabajo y con quien lidera que se puede movilizar el conocimiento, la creatividad y la iniciativa individual y grupal en un clima de confianza y entusiasmo. Se genera el espacio y la motivación para aportar y agregar valor al desempeño individual y colectivo. Anzorena (2008).

Es importante que MAN-SER S.R.L. incorpore ambas recomendaciones. Este aporte es una combinación, que, si bien son procesos independientes, ambos se interrelacionan, son necesarios y complementarios para lograr los resultados exitosos que se pretendan.

La inversión en diseñar un plan de comunicación e implementar un nuevo modelo de liderazgo coach en MAN-SER S.R.L, para establecer nuevos procesos comunicacionales y potenciar a los equipos, generará un incremento en las ganancias del 10%, esto se traduce en \$ 4.187.483,67 de la ganancia anual.

Esta implementación le permitirá a MAN-SER S.R.L. continuar posicionándose dentro del mercado, con mejoras en los niveles de satisfacción de sus empleados, más innovación y creatividad, necesaria para los cambios del futuro mercado laboral que se avecinan.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación e implementar un modelo de liderazgo coach en MAN-SER S.R.L, para establecer nuevos procesos comunicacionales y potenciar a los equipos de manera que se incrementen las ganancias de la empresa.

Objetivos específicos

1. Implementar un programa integral que constará de capacitaciones y talleres de comunicación interna, destinados a todo el personal de la empresa, como así también, acompañamiento para la implementación de la estratégica de comunicación en la empresa.
2. Brindar una formación en liderazgo coach para mandos medios y directivos de MAN-SER S.R.L., orientado a incorporar un nuevo modelo de liderazgo que movilice y potencie el talento de los equipos.
3. Incorporar un programa formativo de coaching para toda la plantilla, denominado “Escuela de líderes” donde todas las personas de la organización se capaciten en competencias que los empoderen y sean líderes de su propio desarrollo.

Alcance

El plan de implementación que a continuación se desarrolla se realizará en la empresa MAN-SER S.R.L., localizada en el barrio San Pedro de Nolasco, Ciudad de Córdoba Capital; su duración será de 12 meses a partir de enero de 2022.

Teniendo en consideración la situación actual del COVID-19, las capacitaciones serán implementadas de forma virtual.

Para lograr el objetivo general propuesto, se desarrolla a continuación una serie de acciones orientadas a los objetivos específicos de este plan de implementación.

Programa integral de comunicación interna

Se propone un programa integral de comunicación interna que constará de capacitaciones y talleres de comunicación interna, destinados a todo el personal de la empresa, como así también, acompañamiento para la implementación de la estratégica de comunicación en la empresa. Esto contribuirá a generar nuevas habilidades, contar con herramientas y últimas tendencias en materia de comunicación interna que permitan llevar a cabo el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. Estas instancias forman un continuo en la actividad de aquellos que gestionan la comunicación, y es permanente porque las realidades de las organizaciones se encuentran en procesos de cambio incesante y el plan debe ajustarse a esas modificaciones.

Este plan integral estará dividido en tres partes y tendrá una duración total de 7 meses.

Comenzará con un programa formativo destinado a directivos, mandos medios y personal de recursos humanos con foco en adquirir las competencias necesarias para poder llevar adelante la implementación de una estrategia de comunicación interna. Tendrá una duración de 3 meses, comenzando el jueves 13 de enero y finalizando el jueves 24 de marzo. La carga horaria será de 12 horas. Estará dividida en un total de 6 encuentros virtuales, mediante Zoom, de 2 horas cada encuentro. Estos encuentros se realizan los jueves en el horario de 10 a 12 hs. Una vez finalizada la capacitación, deberán responder una evaluación, para acreditar los conocimientos adquiridos y responder una encuesta de satisfacción, donde podrá volcar sugerencias para próximas instancias formativas.

Contenidos del programa: ver anexo 1.

Capacitación en CI	Costo mensual	Costo total
Competencias para mandos medios, directivos y personal de RRHH.	\$24.000	\$72.000

Tabla 1. Cálculo de Capacitación en CI. Fuente de elaboración propia

Por otro lado, una segunda parte de este plan consta de dos talleres formativos para toda la plantilla de MAN-SER S.R.L. con el objetivo de brindar herramientas básicas sobre la gestión de la comunicación, para potenciar el trabajo en equipo y mejorar el clima

laboral. Estos espacios permitirán y fomentarán la adopción de nuevas formas de comunicarse como parte de la cultura en la organización. Tendrá la duración de 1 mes, comenzando el martes 1 de marzo y finalizando el martes 15 de marzo. La carga horaria será de 4 horas. Estará dividida en un total de 2 encuentros virtuales, mediante Zoom, de 2 horas cada encuentro. Estos encuentros se realizan los martes en el horario de 15 a 17 hs. Una vez finalizada la capacitación, deberán responder una evaluación, para acreditar los conocimientos adquiridos y responder una encuesta de satisfacción, donde podrá volcar sugerencias para próximas instancias formativas.

Contenidos del programa: ver anexo 2.

Capacitación en CI	Costo mensual	Costo total
Competencias para toda la plantilla	\$24.000	\$24.000

Tabla 2. Cálculo de Capacitación en CI. Fuente de elaboración propia

Y, por último, su tercer eje consta de horas de consultoría durante el periodo que dura toda la implementación, con el fin de poder acompañar a las áreas correspondientes a llevar todo lo aprendido a la acción. Tendrá la duración de 7 meses, comenzando el lunes 3 de enero y finalizando el viernes 29 de julio. La carga horaria será 32 horas. Tendrán disponible 4 horas mensuales, mediante Zoom, que podrán ser utilizadas a lo largo de cada mes. En el caso de no utilizarlas, serán acumulables para el mes siguiente, excepto el anteúltimo mes de la consultoría, donde deberán usarse en el mes correspondiente. Estos encuentros están previstos para acompañar al equipo de RRHH en la construcción e implementación de la estrategia de comunicación interna, la adopción de esta por cada equipo y seguimiento de cada acción implementada.

Consultoría CI	Costo mensual	Costo total
Acompañamiento al equipo de RRHH	\$24.000	\$168.000

Tabla 3. Cálculo de Consultoría en CI. Fuente de elaboración propia

Este plan integral estará a cargo de la consultora BW agencia y consultora líder del crecimiento de la Comunicación Interna en Latinoamérica. Cuentan con un equipo de especialistas en desarrollo permanente, que resuelve problemas complejos mediante la táctica y estrategia, brindando un servicio de excelencia. Ofrecen el mejor servicio de consultoría y gestión de medios a través de propuestas sólidas que puedan satisfacer las

necesidades de los clientes y así impulsar la cultura organizacional necesaria para concretar los objetivos del negocio (BW, 2021).

Una vez finalizada la implementación del programa integral, se realizará una reunión con el equipo de RRHH y directivos para evaluar las distintas instancias del proyecto, aprendizajes, acciones concretadas y próximos pasos a seguir de cara al siguiente año.

Formación en liderazgo coach

Se propone una formación en liderazgo coach destinada a mandos medios y gerencia, con el propósito de que adquieran competencias, herramientas y adopten un nuevo modelo de liderazgo, donde quien lidera debe desempeñar el rol de coach con su equipo. Esto implica adquirir competencias que le permitan destrabar aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o dificultan el logro de los objetivos, velar por el desarrollo, desempeño y potenciar a su equipo de trabajo. Es con esta perspectiva que afianzarán los valores fundamentales de un liderazgo coach y podrán conducir y armar equipos de alto rendimiento que generen beneficios rentables y sustentables para la organización.

Esta formación se llevará adelante a través de dos instancias. Por un lado, un programa formativo en liderazgo coach grupal. Tendrá la duración de 3 meses, comenzando el viernes 21 de enero y finalizando el viernes 4 de marzo. La carga horaria será de 12 horas. Estará dividida en un total de 4 encuentros virtuales, mediante Zoom, de 3 horas cada encuentro. Estos encuentros se realizan los viernes en el horario de 10 a 13 hs. Una vez finalizada la capacitación, comenzará una segunda instancia, donde contarán con conversaciones de coaching individual. Este acompañamiento permitirá un proceso de desaprendizaje de hábitos conductuales y el aprendizaje de nuevas distinciones en la comunicación, especialmente en lo que hace a la escucha, el compromiso, la coordinación de acciones, el trabajo en equipo, la gestión emocional y corporal, la generación de confianza y el desarrollo de relaciones con individuos, equipos y circunstancias que pudieran interferir en el logro de los resultados propuestos. Se trata, por tanto, de reconocer paradigmas limitantes y desarrollar nuevos hábitos conductuales. Para llevar adelante lo señalado, esta intervención es diseñada en conjunto con cada persona que toma la conversación de coaching, en relación con los ejes de desarrollo que se necesiten trabajar de acuerdo y alineado al proceso formativo grupal de la primera

instancia de este plan. Tendrá una duración de 4 meses y medio, comenzando el lunes 14 de marzo y finalizando el viernes 29 de julio. Se pondrá a disposición un total de 10 horas mensuales para que el equipo de mandos medios y dirección puedan coordinar y utilizar las mismas. Se recomendará que mínimo pasen por dos conversaciones de coaching. Horarios y días se acordarán en función de la agenda del coach y el coachee.

Contenidos del programa: ver anexo 3.

Formación en liderazgo coach	Costo mensual	Costo total
Formación en liderazgo coach grupal	\$18.000	\$54.000
Sesiones de coaching individual	\$20.000	\$90.000

Tabla 4. Cálculo de formación en liderazgo coach. Fuente de elaboración propia

Este plan integral estará a cargo de la consultora Potencial Wings, es una Consultora de Coaching Ontológico, con sede central en la ciudad de Buenos Aires, Argentina y un radio de acción que abarca Norteamérica, América Latina y Europa principalmente. Realiza entrenamientos, consultoría organizacional, cursos de capacitación y formación, con el fin de desarrollar la efectividad, bienestar y las relaciones de las personas, equipos y empresas, mediante entrevistas individuales o grupales en modalidad virtual o presencial.

Una vez finalizada la formación en liderazgo coach, se realizará una reunión con el equipo de RRHH y directivos para evaluar el éxito de la formación y los próximos proyectos a realizar para el seguimiento y mantenimiento de nuevos hábitos y comportamientos adquiridos.

Escuela de líderes

Se propone la implementación de un programa formativo de coaching para toda la plantilla, denominado “Escuela de líderes” donde todas las personas de la organización se capaciten y adquieran competencias que les permitan ser líderes de su propio desarrollo en cualquier rol que ocupen en la organización.

Esta propuesta se llevará a cabo a través de un programa que consta de 7 módulos, que estarán disponibles en formato de taller vivencial virtual, a través de la plataforma Zoom. El programa durará 7 meses, comenzando el 24 de enero y finalizando el lunes 25 de julio, con un total de 21 horas. Cada módulo se dictará una vez al mes. La fecha será a convenir en el momento de planificación de todo el plan, para no superponer con otras actividades. Cada encuentro tendrá una duración de 3 horas y se realizará una evaluación múltiple choice en el mismo taller para evaluar los conocimientos adquiridos.

Contenidos del programa: ver anexo 4.

Formación en liderazgo coach	Costo mensual	Costo total
Formación en liderazgo coach grupal	\$18.000	\$126.000

Tabla 5. Cálculo Escuela de líderes. Fuente de elaboración propia

La ejecución de este programa estará a cargo de la consultora Potencial Wings, Consultora de Coaching Ontológico, quien también será la encargada de la implementación de la formación en liderazgo coach a directivos y mandos medios.

Una vez finalizado el programa “Escuela de líderes”, se realizará una reunión con el equipo de RRHH y directivos para evaluar el éxito de este, su nivel de participación, feedback de los encuentros y nivel de rendimiento de las evaluaciones. Se definirán los próximos pasos y plan formativo para el siguiente año.

Marco temporal de la implementación

Acciones	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan integral - Capacitación a directivos, mandos medios y personal de RRHH																								
Plan integral - Capacitación a toda la plantilla																								
Plan integral - Acompañamiento de consultoría para la implementación de una estrategia de comunicación.																								
Plan formativo - Nuevo modelo de liderazgo coach																								
Plan formativo - Conversaciones de coaching																								
Escuela de líderes																								

Tabla 6. Diagrama de Gantt. Fuente de elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

En el siguiente apartado se desarrolla el análisis del beneficio económico que obtendrá MAN-SER S.R.L a través del plan de acción propuesto. Se utiliza la herramienta del ROI o Retorno de inversión que nos sirve para medir la rentabilidad del proyecto.

A partir de las ganancias netas del último período que presenta MAN-SER S.R.L, del año 2018, se presenta a continuación el procedimiento para obtener las proyecciones:

- Ganancias del año 2018 = \$13.1118.036,11.
- Ganancias del año 2019 – Inflación anual 53,8% = \$20.175.539,54.
- Ganancias del año 2020 – Inflación anual 36,1% = \$27.458.909,30.
- Ganancias del año 2021 – Inflación parcial enero/septiembre 52,5% (Indec, 2021) = \$41.874.836,70

A través del valor obtenido del año 2021, se proyecta un 10% de ganancias esperadas dando un total de \$ 4.187.483,67

Para la implementación del plan de acción, se presentan las siguientes inversiones:

- Salario del profesional de Recursos Humanos (Glassdoor, 2021) por un contrato eventual de 7 meses = \$100.000 X 7 meses, dando un total de \$700.000. (Honorarios por el diseño y acompañamiento de la implementación de la propuesta).
- Programa integral de comunicación interna = \$264.000
- Formación en liderazgo coach = \$144.000
- Escuela de líderes = \$126.000
- Total, de inversión = \$1.234.000

Cálculo de ROI:

ROI	Ganancias esperadas	-	Inversión	X	100	=	ROI
	Inversión						
ROI	\$ 4.187.483,67	-	\$ 1.234.000	X	100	=	239,34%
	\$ 1.234.000						

Tabla 7. Cálculo de ROI. Fuente de elaboración propia

El resultado del Retorno de Inversión resulta positivo para la empresa MAN-SER S.R.L. con un total de 239,34%, esto quiere decir que cada \$100 invertido, la organización obtiene una ganancia de \$239,34.

Conclusión

En el presente reporte de caso se analizó a la organización MAN-SER S.R.L. y según datos proporcionados, se mostró las oportunidades de mejora en lo que respecta a la comunicación interna y liderazgo. Es una organización carente de un plan de comunicación alineado a la estrategia global y con déficit en la gestión del liderazgo.

El plan de acción propuesto se orientó a una propuesta integral que contemple un plan de comunicación interna e implementación de un nuevo modelo de liderazgo coach para establecer nuevos procesos comunicacionales y potenciar a los equipos de manera que se incrementen las ganancias de la empresa.

De esta manera en MAN-SER S.R.L., con la inversión del plan de acción presentado, se proyecta un incremento del 10% de sus ganancias.

El presente reporte de caso, contribuyó a visibilizar la importancia de implementar procesos de recursos humanos, con sus beneficios y/o consecuencias, y como estos impactan directamente en la estrategia organizacional.

Recomendaciones

A partir de análisis que se realizó a la organización MAN-SER S.R.L se sugieren una serie de recomendaciones que se consideran necesarias implementar a futuro para continuar agregándole valor a la estrategia y que permitan generar resultados rentables para la empresa.

Formalización de un área de RRHH que puedan llevar adelante la planificación estratégica de recursos humanos priorizando los siguientes procesos: análisis y descripción de puestos; programas de inducción; incorporación de evaluaciones de desempeño para que puedan corregir, alinear y seguir motivando al personal. Por otro lado, programas de reconocimiento, que permitan destacar y motivar a aquellas personas que realizan un trabajo excepcional y puedan contagiar y/o motivar a que más personas sigan esta línea, en pos de generar un mejor clima de trabajo que resulten satisfactorio para todas las personas de la empresa. Y finalmente, un programa de capacitación anual que a su vez mantenga actualizaciones en últimas tecnología y formas de trabajo.

A su vez, se considera necesario la implementación de una red social para cambiar y mejorar la comunicación en la organización, con comunicaciones informarles, mayor cercanía e interacción entre personas.

Bibliografía

Boruchowicz, Pablo (2021). *Expectativas 2021 – Pymes en Argentina*. Recuperado de: <https://pwc.to/3yZjER9>

Argentina.gov.ar (2021). *Ministerio de desarrollo productivo*. Recuperado de: <https://bit.ly/3z2pJwa>

ADMIRA (2021). *Asociación de industriales metalúrgicos de la Republica Argentina*. Recuperado de: <https://bit.ly/3leOPmV>

ADMIRA (2021). *Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina: informe especial sobre temas laborales y ausentismo*

ADMIRA (2020). *Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina: impacto del COVID-19 en las empresas metalúrgicas*

OIT, Organización Internacional del Trabajo (2020). *COVID-19 y el mercado de trabajo en Argentina*. Recuperado: <https://bit.ly/38RiCw9>

Instituto IDEAS (2020). *Impacto ambiental de la pandemia COVID-19 en la ciudad de Buenos Aires*. Recuperado en: <https://bit.ly/3hhfw98>

Ramos Agustina (2021). *"La temperatura media en la región aumentará a una tasa más alta" por el cambio climático*. Recuperado en: <https://bit.ly/3jUYwYa>

Segura, José María (2021). *¿Cómo el COVID-19 puede impactar en los negocios?* Recuperado de: <https://pwc.to/3txP3ZR>

Segura, José María (2021). *Los líderes se preparan para la fuerza laboral del futuro*. Recuperado de: <https://pwc.to/38Sjh0n>

A. Brandolini – M. González Frígoli (2008). *Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa*.

O. Anzorena (2008). *Líder Coach, Un Modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*.

J. P. Gonnet (2013). *El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico*. Recuperado de: <https://bit.ly/3CK8nXi>

Carrizo, Daniela Belén y Ducler Sartor, Priscila. (2017). *Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero: una mirada hacia la comunicación interna*. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciado en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Disponible en: <http://hdl.handle.net/11086/4868>

Friedli, Valentina; Laguardia, Matías; Spadafore, Darío. (2020). *Análisis Diagnóstico y Plan Global de Comunicación Interna de ATLAS J.E.*. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).

ANEXO 1

Programa integral de comunicación interna - Contenidos

Módulos	Temas
Módulo 1 – Comunicación interna y transformación cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el mundo del trabajo. ¿Qué es la complejidad? - Desarrollo de las 6 dimensiones de análisis integrado: cultura, liderazgo, canales, públicos, storytelling y propósito. - Modelos culturales y sus correspondientes modelos conversacionales
Módulo 2 – Nuevo ecosistema de canales de CI pos pandemia	<ul style="list-style-type: none"> - La nueva agenda de la CI - Matriz de evaluación de canales - Implementación de plataformas colaborativas - Nuevos formatos visuales: videos, memes, etc..
Módulo 3 – Planificación estratégica de la CI	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos criterios de planificación a mediano plazo. - Acceso a la información. Visibilidad y transparencia. - La fijación de objetivos, definición de públicos y segmentación de mensajes. - Selección de temas, jerarquización y calendarización.
Módulo 4 – Analytics en CI	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del tablero de indicadores - - Funcionalidad de bots para la medición constante - Lectura y análisis de comunidades en plataformas colaborativas - Dimensiones de análisis para evaluar performance de los líderes
Módulo 5 – Cómo posicionarse como consultor dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo rol estratégico del área de CI. - El rol del consultor interno, lineamientos de perfil y de servicio. - - Curaduría: lineamientos clave para la descentralización de la gestión de la CI. - Cómo posicionarse internamente frente a los clientes internos. Manejos políticos internos.
Módulo 6 – Gerenciando la comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de agilidad emocional. - Comunicación en cascada en el plano digital: cómo establecerlo como proceso. Principios, herramientas complementarias, capacitación de los

	<p>líderes, seguimiento y mediciones específicas.</p> <ul style="list-style-type: none">- Red de influencers: metodología para establecerla en todo tipo de organización.- Eventos y reuniones mixtas entre lo digital y lo presencial: promover, sistematizar y aprovechar los encuentros como instancias de comunicación interna.- Guía práctica para reuniones efectivas en el plano digital y presencial.
--	---

Tabla 8 – Fuente de elaboración propia.

ANEXO 2

Taller formativo para toda la plantilla – Contenidos

Módulos	Temas
Módulo 1 – Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué es la CI?- Importancia de la CI en las organizaciones.- Canales, mensajes, contenidos y públicos.- Facilitadores y promotores de la CI
Módulo 2 – Liderando la CI	<ul style="list-style-type: none">- Habilidades para comunicar- Herramientas para comunicar con efectividad- La comunicación como clave del éxito.- Tips y buenas prácticas.

Tabla 9 – Fuente de elaboración propia.

ANEXO 3

Formación en liderazgo coach - Contenidos

Módulos	Temas
Módulo 1 – Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué es un líder?- Tipos de liderazgo.- Hacia un nuevo paradigma del liderazgo- Conducción y liderazgo
Módulo 2 – Líder coach	<ul style="list-style-type: none">- Los valores en el liderazgo coach- El paradigma de la influencia en el liderazgo.- Líder coach: de la influencia al desarrollo.- Comportamientos del líder coach
Módulo 3 – Líder coach en acción	<ul style="list-style-type: none">- Cómo construir una visión compartida- Diseño de propósito, visión y valores compartidos.- Movilizar el potencial del equipo- El empoderamiento
Módulo 4 – Líder coach transformando equipos	<ul style="list-style-type: none">- Facilitar el desarrollo de las potencialidades.- Aprendizaje como camino del desarrollo- Feedback como herramienta de aprendizaje- Liderar el aprendizaje del equipo- Herramientas, tips y buenas prácticas para liderar equipos.

Tabla 10 – Fuente de elaboración propia.

ANEXO 4

Escuela de líderes – Contenidos

Módulos	Temas
Módulo 1 - Comunicación Interna y Liderazgo	Beneficios de la CI, y su impacto en la gestión de equipos y el logro de resultados Modelos de Gestión/Comunicación: instrucción obediencia vs colaboración participación. La generación de confianza, compromiso, motivación y pertenencia en el equipo desde una comunicación saludable. Ejercicio de taller: desafíos personales en relación a la comunicación con los equipos, y cómo gestionarlos. Tips de comunicación para líderes.
Módulo 2 - Comunicación Interpersonal	El proceso de comunicación y sus actores. La percepción como aproximación a mis interlocutores. Las expectativas y los juicios. Atender, entender, escuchar al otro. Autoestima y confianza. Compasión y empatía en las comunicaciones. Comunicación, diversidad y riqueza de contenido. Re-educar la manera de comunicar.
Módulo 3 - Escucha Activa	Realidad y percepción: conciencia de los propios modelos mentales. Juicios vs. hechos. El cerebro y su funcionamiento ante situaciones de presión. La escalera de la inferencia y la columna izquierda. Tips para escuchar mejor. Ejercicio de taller: potenciando la escucha activa.
Módulo 4 - Comunicación en Cascada	Proceso de Comunicación en Cascada: método y concepto. Construcción de mensajes claves: argumentación. El líder como vehículo de la información: hábitos del buen vocero. Escucha activa y responsable: feedback. ¿Qué conservamos y qué modificamos del mensaje?: personalizar la información. Mensajes: oportunidad y frecuencia. Prácticas de comunicación en cascada y su devolución.
Módulo 5 - Comunicación Interna 3.0	Los nuevos paradigmas: infoxicación, economía de la atención, las redes y el poder del receptor. Las nuevas

	<p>generaciones y sus demandas. Benchmarking: qué están haciendo las empresas líderes en CI, en este contexto. Los mitos del liderazgo frente a los canales 3.0 Ejercicio de taller: cómo potenciar nuestra CI.</p>
Módulo 6 - Reuniones Efectivas	<p>Análisis de las principales debilidades de nuestras reuniones cotidianas. Cómo preparar una reunión efectiva: propósito, asistentes, lugar. Estructura y momentos de una reunión efectiva, y cómo trabajar el “después”. Los acuerdos como clave para consolidar al equipo. El rol del moderador.</p>
Módulo 7 - Feedback y Conversaciones Difíciles	<p>Estilos de Comunicación Conversaciones difíciles: analizarlas, plantearles y llevarlas adelante Tipos de feedback ¿Cómo destrabar situaciones complejas con acciones sencillas? Qué pongo en juego y qué pone en juego el otro La importancia de transmitir efectivamente los mensajes y conseguir cambios Empatía Estudio de casos.</p>