

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Desarrollo de un plan de comunicación y formación de los líderes  
coach en Man-Ser S.R.L ”**

Alumno: Paulino Miguel Perales Segovia

DNI : 32519691

Legajo: VRHU 18398

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado en Man-Ser S.R.L. importante empresa metalúrgica de la provincia de Cordoba, fundada por Luis Mansilla en los inicios de la década del 90, actualmente gestionada por sus hijos Julian y Melina quienes acumulan el poder de todas las gerencias de la empresa que generaron problemas en la comunicación interna y el estilo de liderazgo de sus mandos medios. Motivo por el cual se diseño un plan de implementacion que tuvo como objetivo desarrollar un plan de comunicación que mejore los procesos productivos y mejore la satisfacción de los empleados, además de formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de incrementar sus ganancias netas en un 15%. Teniendo como resultado un retorno de inversión del 337 %.

*Palabras Clave:* Comunicación interna – Liderazgo coach

## **Abstract**

The case report was made in Man-Ser S.R.L. important metallurgical company in the province of Cordoba, founded by Luis Mansilla in the early 90's, currently managed by his sons Julian and Melina who accumulate the power of all the company managements that generated problems in internal communication and leadership style of your middle managers. Reason why an implementation plan was designed that aimed to develop a communication plan that improves production processes and improves employee satisfaction, in addition to training middle managers in coach leadership in order to increase their net profits. by 15%. Resulting in a return on investment of 337%.

*Key Words:* Internal communication - Leadership coach

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de Situación.....	6
Marco Teórico.....	15
Comunicación interna .....	15
Liderazgo coach .....	16
Diagnostico y Discusión .....	18
Plan de implementacion.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos .....	19
Alcances.....	19
Acciones.....	19
Creación de revista Man-Ser.....	19
Implementacion de reuniones mensuales.....	20
Capacitación en liderazgo coach.....	21
Marco de tiempo de la implementación.....	22
Evaluación del impacto de la implementacion .....	22
Conclusion .....	24
Recomendaciones .....	24
Bibliografía .....	26
Anexo.....	28
Anexo I- Programa de formacion de liderazgo coach	

## Introducción

El objeto de estudio de este reporte de caso sera Man-Ser, empresa metalúrgica de la provincia que de Cordoba, en donde se observa que tiene como problemas centrales la falta de comunicación interna que esta centralizada en la figura de la junta directiva, sumado al poco desarrollo de los mandos que tienen un estilo formal, en donde ejercen el poder con sus equipos de trabajo de acuerdo con los resultados obtenidos por estos.

La organización nace hacia los inicios de los 90 cuando Luis Mansilla, es propuesto como proveedor para la empresa en la cual trabajaba para realizar tareas de corte y plegados de chapa. Mansilla ve en este ofrecimiento una oportunidad motivo por el cual acepta el desafío de pasar de ser empleado a proveedor, es así como alquila un galpón, una guillotina y plegadora y comienza a producir, contratando un familiar para que lo acompañe en esta aventura.

Gracias al trabajo de duro que le puso Luis en 1995, se vieron los primeros frutos cuando instala e inaugura la primera plata productiva denominada Man-Ser, empresa unipersonal. Luis no se conformaría con este logro e iría por más dos años después realizo un viaje a Alemania para concretar la incorporación de una máquina, que le permitiera seguir creciendo, en dicho viaje adquiere la maquina punzadora de CNC (control numérico por computadora), con esta adquisición tecnológica la compañía paso a estar en la vanguardia de la industria metalúrgica, convirtiéndose en proveedor de grandes compañías automotrices y ganando grandes proyectos y licitaciones estando a la altura de las mas importantes empresas internacionales.

Fue tal el éxito de la organización que su razón social cambiara en 2002 cuando deja de ser una multinacional para convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada, sus clientes mas importantes llegarían en 2003, estos son AIT y la automotriz Volkswagen Argentina S. A. convirtiéndose de la última en proveedor único de algunos productos.

Con la muerte de Luis, Su fundador, en 2009 es la segunda generación la que tomara posesión de la organización, siendo estos sus hijos Julián y Melina, el primero en el cargo de gerente general y la segunda en recursos humanos.

. Estas jóvenes promesas logran tres años más tarde la inauguración de una nueva planta industrial dentro del mismo predio, pero duplicando la superficie de la anterior, quedando proyectada de esta manera la posibilidad del desarrollo de nuevas unidades de negocio.

2014 sera un año memorable por que la organización logra certificar sus procesos de gestion mediante la norma internación, ISO 901, siendo esta una gran ventaja competitiva.

De acuerdo con el análisis realizado se puede detectar que los problemas centrales que tiene la organización son producto del control excesivo que realizan los directores sobre todas las áreas estando las gerencias ocupadas por los hermanos Mansilla que generan inconvenientes en la comunicación interna, debido a que la información solo fluye de manera horizontal, desconcertando al personal operativo con respecto a cuál es el rumbo de la organización y los objetivos que se deben alcanzar motivo por lo que se generan demoras en las entregas y cuellos de botella en alguno de los sectores.

Además de esto se visualiza problemas en la forma que Man-Ser define el liderazgo que deben tener sus mandos medios apuntando a un estilo formal en donde todas las personas cumplan con los objetivos para los cuales se los contrato, no estimulando el crecimiento de estos y de los equipos de trabajo, quedando anclados en una mirada netamente en el pasado, que genera rispideces entre los miembros de la organización.

Algunos autores abordaron la problemática que se observa en Man-Ser, que serán tomados como antecedentes del presente reporte de caso.

Delgado Ester (2017) en la tesis titulada “Comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores” un trabajo de investigación cualitativa realizado en Quito, Perú indica que la comunicación es parte de la naturaleza de los seres humanos, todas las personas necesitan relacionarse e interactuar con otras personas y dentro de las empresas no es la excepción. Se ha vuelto indispensable mantener informados a los colaboradores, y promover el desarrollo de las relaciones humanas para así optimizar las relaciones interpersonales en los distintos niveles en la estructura de la organización. Toda empresa se debe sostener sobre una base sólida de información y comunicación. Esta comunicación que enlaza a todas las personas de la organización es la que se denomina comunicación interna.

Rossi, Fernando (2015), en el trabajo de maestría titulado “La comunicación institucional interna en las escuelas oficiales de la armada” quien realiza una investigación no experimental cualitativa, en la ciudad de Mar del Plata, Argentina expone que se define como comunicación Institucional al conjunto de mensajes que una organización proyecta empáticamente hacia un público determinado, a fin de dar a conocer su misión y visión. La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección

u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Toda comunicación eficaz deberá entonces basarse en la construcción de un nexo sólido entre la organización y su público; para lo que deberemos conocer cuál es el objetivo, el lenguaje a utilizar y el contenido correcto de nuestro mensaje. (pág. 3).

En lo que respecta al liderazgo coach se tomara el antecedente que presenta Salagoiti Osvaldo (2019) realiza un reporte de caso titulado “capacitación de líderes coach y plan de comunicación para empresa familiar metalúrgica” este estudio fue realizado en la empresa Man-Ser de la provincia de Cordoba en donde expone con respecto a la función de los líderes en una organización como aquel que cuenta con las herramientas para desarrollar un liderazgo coach que nos permita transmitir valores y lograr la fidelización de cada participante de la organización.

Por su parte Salinas Manolo (2014)expone en el X Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa realizado en la Universidad de Valencia expone que:

El liderazgo en el mundo empresarial se ha convertido casi en una obsesión. Habilidades de liderazgo, coaching, comunicación y gestión de conflictos, etc., son aspectos que tanto las grandes multinacionales como las pymes están desarrollando con la intención de ser más competitivos y creativos en sus objetivos, implementando programas en los que los gestores de personas desarrollen plenamente sus capacidades como líderes (pag.4)

De acuerdo con lo abordado se concluye que la relevancia que tiene la mejora de la comunicación interna y la formación de los lideres coach buscan la optimización de los procesos debido a que cuando los trabajadores comprenden cuales son los puestos de trabajo que ocupan estos son más productivos.

La comunicación es algo que se debe gestionar porque de no hacerlo en la organización comienzan a abundar los rumores, conjeturas y desconcierto que puede generar descontento entre los colaboradores y desconcierto con respecto a los objetivos que se deban cumplir, normalmente quien posee la información cree que tiene el poder pero esto no es así ya que al no compartirla lo único que logra es ir paulatinamente perdiéndolo, siendo este un paradigma que se deba desterrar en las empresas, pero no solo alcanza con la mejora de la comunicación si esto no es acompañado por mandos medios que generen confianza y desarrollen a sus equipos impulsándolos a la mejora continua y a la adquisición de nuevas competencias que los proyecten en un perfil mas profesional.

## **Análisis de Situación**

Man-Ser que es objeto de estudio de este reporte de caso que tiene su planta productiva en la calle 2 de septiembre 4724, del Barrio San Pedro Nolasco en Cordoba Capital, la organización tiene 30 colaboradores, con escasa presencia de mujeres en su plantilla y un promedio de edad de sus trabajadores de 50 años.

La misión que tiene la organización es poder ofrecer a sus clientes soluciones industriales que satisfagan las expectativas de estos, dando prioridad a resguardar una excelente relación con quienes consumen sus productos y servicios, considerando mantener un espíritu innovador y creativo en un ambiente de trabajo agradable haciendo cada tarea con responsabilidad de todos los involucrados porque para ellos el compromiso asumido es un deber.

En cuando a la vision esta orientada a lograr ser una empresa reconocida a nivel nacional y latinoamericana debido a la confiabilidad de sus productos y la calidad de los servicios que prestan.

Los valores que profesan son la confianza, honestidad, trabajo en equipo e importancia en los detalles.

Julian, el gerente general de la compañía tiene además a su cargo las áreas de ventas, compras, postventas además de intervenir en el resto de las áreas de la empresa, esto se debe principalmente al estilo de liderazgo que presenta la organización en donde el control es lo más importante para estos, teniendo de esta manera todo bajo control, generando presión sobre quienes realizan las tareas más operativas y buscando que todas las áreas cumplan los objetivos trazados.

Dentro de su estructura está el área de recursos humanos a cargo de una de las titulares de la organización Melina Mansilla, las tareas que realiza este sector están relacionadas con el ingreso del personal, el diseño de los procesos de inducción, como también de programas de motivación y el desarrollo de capacitaciones anuales de acuerdo con las necesidades que se detecten en los puestos de trabajo, normalmente orientadas a mejorar los niveles de producción, el punto negativo que tiene la organización es que los legajos están en formato papel lo que genera la perdida de documentación sin un soporte digital.

Las evaluaciones de desempeño que realiza la organización generan luego de las devoluciones incentivos grupales de acuerdo con los objetivos cumplidos por estos.

Man-Ser trabaja todo el año con excepción de la temporada estival que es cuando baja la producción automotriz pero luego tiene una capacidad productiva del 100%.

El mantenimiento de los lugares de trabajo y de las máquinas de pequeño porte están a cargo de los mismos trabajadores, las de mayor complejidad se realizan a través de los seviles oficiales de cada una de ellas.

Luego de conocer como la organización se estructura internamente se debe conocer como el macroentorno afecta a la metalurgia teniendo en cuenta las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales influyen en las decisiones que toman estas organizaciones.

### *Análisis Pestel*

#### *Factores Políticos*

La metalurgia se vio afectada a nivel mundial con la irrupción un virus detectado por primera vez en 2019 en la provincia de Wuhan, China que se extendió rápidamente por todo el mundo, bautizado por la Organización Mundial de la Salud como Coronavirus de la familia de los virus Sar, muy contagioso con la posibilidad de infectar y matar a su huésped, en este caso los humanos. Llevando a los principales líderes del mundo a tomar decisiones de manera precipitada para evitar que enferme a la población.

El ultimo antecedente de una pandemia fue en 1918 con la conocida gripe española que fue erradicada con periodos de cuarentena Tomando como ejemplo la última pandemia detectada en 1918 conocida como la gripe española, en donde lo única forma de contenerla fue con cuarentenas aislando a la sociedad.

Argentina inicio la etapa de aislamiento social, preventivo y obligatorio el 19 de marzo de 2020 que se extendió hasta fines de octubre con ciertas flexibilizaciones y medidas económicas para contener a los sectores mas perjudicados por la recesión económica que genero la falta de actividad.

La metalurgia se vio afectada durante los meses de marzo a mayo hasta que se presentó el protocolo sanitario que le permitió volver a la actividad, recuperándose el sector industrial mes a mes.



En la actualidad la metalurgia tiene una capacidad operativa del 100%, debido a que la última resolución del ministerio de trabajo obliga a los trabajadores licenciados a volver a la actividad luego de haberse aplicado la primera dosis de la vacuna contra el Covid-19 .

Los empleados antes dispensados por ser parte de grupos de riesgo en medio de la pandemia de COVID-19 deberán volver a la presencialidad si el empleador lo requiere una vez que hayan transcurrido 14 días tras recibir la primera dosis de la vacuna contra el virus, y presentar constancia de que el procedimiento fue llevado a cabo. En el caso de que un empleado que es persona de riesgo se niegue a vacunarse, "cada empresa tendrá la potestad de citar o no a la persona, de acuerdo con sus protocolos (Krizanovic, 2021).

### *Factores Económicos*

En materia económica los indicadores de la Argentina venían con muy mal pronóstico debido a la presidencia de Mauricio Macri y la llegada de la pandemia, durante la etapa mas dura del aislamiento el producto bruto interno (PBI) tuvo una caída récord de 4,2%, anualizado el porcentaje de fue del 9,9% , el peor indicador desde la crisis de los años 30.

Siendo los resultados para el 2020 en materia económica los siguientes

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones, Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020 , con un 10,5%

de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%. (Banco Mundial , 2021 ).

Estos indicadores comenzaron a revertirse en esta nueva normalidad donde se ve una recuperación de la economía y el empleo siendo hasta el momento los resultados obtenidos en esta materia los siguientes:

El Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE) mejoró un 10,8% interanual en junio, tras registrar un retroceso del 11,6% en el mismo periodo un año previo, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). En el primer semestre, la actividad económica acumuló un crecimiento del 9,7% en comparación al mismo período del año pasado. El ente estadístico detalló que frente a igual mes de 2020, 13 de los sectores que conforman el EMAE registraron subas. Destacaron Pesca (+108,7% interanual), Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (+79,4%), y Construcción (32,3). Por su parte, Industria manufacturera (+16,8% interanual), Comercio mayorista, minorista y reparaciones (+13,2%), y Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (+12,3%) aportaron el mayor incremento relativo: entre los tres sectores, explicaron más de la mitad de la suba interanual del EMAE. (Infobae, 2021)

### *Factores Sociales*

La pandemia trajo consigo innumerables cambios sociales, el Covid-19 modificó la conducta de los ciudadanos, en relación a la prepandemia teniendo la obligatoriedad del uso de tapaboca, la forma de relacionarse mediada la tecnología, el cierre de los colegios y la educación virtual, el teletrabajo entre otros acontecimientos que llevaron a que las personas se digitalicen y busquen una nueva forma de interacción social debido a los protocolos sanitarios vigentes para cada una de las actividades que se abrían.

El mundo laboral también cambió motivo de minimizar los contactos entre trabajadores y los miedos al contagio que generen brotes que lleven al cierre de la empresa, entre las medidas que se tomaron para el sector se pueden destacar las siguientes:

- Cierre de las áreas comunes.
- Los trabajadores tienen que ir uniformados desde sus casas no pudiendo utilizar los vestuarios.
- Ingresos escalonados

- El uso del transporte privado para ir a trabajar ya sea auto, moto o bicicleta o un auto privado o micro abonado por el empleador.

### *Factores Tecnológicos*

El avance tecnológico marca el progreso de las sociedades y cuanto mas esta se desarrolle la sociedad sera mas productiva, las empresas no deben estar ajenas a esta realidad debiendo mantenerse actualizada para continuar siendo competitivos en un mercado que exige actualizaciones permanentes en los procesos y capacidades de los trabajadores.

Ante esta nueva realidad el gobierno nacional en 2021 presento un proyecto de modernización para las PYMES para que ingresen a formar parte de la industria 4.0 la vanguardia a nivel mundial que permite la actualización de procesos a través de una línea de créditos patrocinado por el Banco Centroamericano de Integración económica que fue anunciado por el ministro Kulfas.

El ministro Kulfas presento el plan de desarrollo productivo 4.0 el pasado 14 de abril de 2021, quien anuncio la aprobación de un préstamo otorgado por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) el desembolso de 50 millones de dólares para el financiamiento de políticas de transformación digital. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021, <https://www.argentina.gob.ar/>).

### *Factores Ecológicos*

El principal contaminante del mundo se da en la industria que es quien realiza en sus procesos la emisión de gases de efecto invernadero, la contaminación del agua y los excesivos usos de la energía eléctrica que sirve para la producción de los productos que comercializan.

Ante la mirada ecológica que tomaron las sociedades las industrias comenzaron a tomar conciencia de que el medio ambiente es algo que deba cuidarse y protegerse para bajar los niveles de contaminación y frenar el cambio climático y calentamiento global que deja como consecuencias las siguientes:

En Argentina se estima que el aumento de la temperatura media anual fue entre 0,5°C y 1°C aproximadamente, entre 1960 y 2010, y se asocia principalmente a un incremento de la temperatura mínima. En cambio, el aumento en la temperatura máxima no fue tan notorio, incluso hubo disminuciones de las máximas en el centro del país, consecuencia de una mayor nubosidad y de más lluvias.

El cambio de la temperatura media estuvo sujeto a variaciones naturales tanto año a año como por región, lo que resultó en un aumento de las olas de calor, principalmente en el norte y el este del territorio nacional, así como en una reducción de las heladas en la mayor parte del país. así lluvias anuales, en cambio, disminuyeron significativamente en Los Andes, principalmente en los de Patagonia y Cuyo, lo que generó una tendencia negativa en los caudales de los ríos.

En el oeste y en el norte del país la estación seca invernal se hizo más prolongada, lo que implicó problemas para el consumo de agua de la población y la producción agropecuaria, así como también condiciones más favorables para los incendios de bosques y cultivos. (Fernandez , 2019).

Las industrias tomaron nota de esto y comenzaron a forjar medidas para evitar que esto siga ocurriendo entre las que se pueden mencionar:

- Analiza de manera óptima la cadena de suministro.
- Gestiona los recursos de manera descentralizada y sostenible.
- Habilita nuevas fuentes de financiamiento para proyectos ambientales.
- Impulsa la economía circular.
- Transforma los mercados de carbono y otros mercados ambientales.
- Supervisa, reporta y verifica de manera efectiva a la próxima generación en temas de sostenibilidad.
- Capacidad para mejorar la preparación ante desastres naturales y mejorar la eficacia en rescates.

### *Factores Legales*

La metalurgia en Argentina esta regulada por el convenio colectivo de trabajo 260/75 y tiene como sindicato principal la Unión Obrera Metalúrgica (UOM).

Durante la pandemia se dictaron innumerable cantidad de decretos para acompañar a las empresas y a la sociedad en general para que estos puedan transitar esta etapa con previsibilidad siendo los mas importantes:

1. Prohibición de despidos y suspensiones por falta de trabajo.
2. Doble indemnización para los trabajadores desvinculados sin justa causa.

3. Ley de teletrabajo.
4. Creación del programa de asistencia a la producción y al trabajo.
5. Reducción del pago de contribuciones patronales.

El próximo análisis por realizar sera el que mide las cinco fuerzas de Michael Porter que permite conocer como la empresa se relaciona con el medio en que esta inserto.

#### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

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

El poder de negociación de los clientes de Man-Ser es reducido debido a que la compañía los tiene fidelizados y es una de las pocas empresas que cuenta con tecnología de avanzada para la fabricación de sus productos, siendo una empresa única en el país en tener maquinas Alemanas de CNC.

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

Man-Ser cuenta con un estricto protocolo a la hora de elegir sus proveedores, con un sistema de auditoría y de consultas de precios antes de la toma de decisiones buscando contar con el mejor precio y calidad de las materias primas que utilizan motivo por el cual son muy exigentes con cada uno de estos, siendo su poder de negociación nulo.

##### *Amenaza de competidores entrantes*

Debido al contexto actual con restricciones para la importación de maquinaria e insumos esta no es una amenaza para la empresa porque no es posible que otras empresas tengan esta misma tecnología.

##### *Amenaza de ingreso de productos sustitutivos*

Muchas de los productos que fabrica Man-Ser son únicos por solicitud de sus clientes, diseñados por el departamento de innovación de la organización motivo por el cual esta amenaza es nula.

##### *Rivalidad entre competidores*

Existen algunos competidores locales, pero ninguno de ellos cuenta con la robustez de Man-Ser no teniendo competencia directa en la fabricación de sus productos.

Por último, se realizará el análisis interno de la organización que tiene en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se enfrentan en un mercado sumamente competitivo.

### *Análisis Foda*

*Tabla 1- Matriz FODA*

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología aplicada a la producción.</li> <li>2. Tiene claro cual es su campo de acción</li> <li>3. Los colaboradores tienen muchos años en la industria y conocen los procesos de fabricación.</li> <li>4. Calidad de sus productos y precios bajos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la producción con una nueva línea de productos.</li> <li>2. Generar alianzas estratégicas con empresas Latinoamericanas.</li> <li>3. Incorporar personal profesional en áreas sensibles.</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobrecarga de trabajo en temporada alta.</li> <li>2. Demoras en las entregas y mala distribución de tareas.</li> <li>3. Centralización de todas las áreas en los dueños de la compañía.</li> <li>4. Falta de capacitación de personal y comunicación ineficiente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación política y social del país.</li> <li>2. Problemas derivados del Covid-19.</li> <li>3. Atraso Cambiario</li> <li>4. Cambios en el mercado laboral.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia.*

Las principales fortalezas que tiene Man – Ser radican en la tecnología de punta que utilizan para la elaboración de sus productos y contar con departamento de desarrollo que permita realizar piezas a medida con la solicitud de cada cliente, además tienen claro a cuál es el mercado al que apuntan.

Los empleados que tienen contratados tienen mucha antigüedad en la organización y conocen los procesos de producción de cada una de las piezas que elaboran y el principal diferenciador que tienen es que mantienen precios competitivos con relación al mercado en el que opera.

En cuanto a las debilidades en temporada alta se da una sobre carga en el trabajo de algunos sectores debido a que los mandos medios no hacen una buena distribución de tareas y la poca planificación del director que es quien supervisa las acciones de estos.

Las oportunidades que podrían aprovechar es generar una línea de productos mas estándar que permita la inclusión de nuevos clientes y generar alianzas estratégicas con socios en Latinoamérica para poder conquistar otro mercado y cumplir la vision que profesan.

En cuanto a las amenazas la situación sanitaria es una latente debido a la probabilidad de un brote dentro de la fábrica, la situación económica y el atraso cambiario son otras de las amenazas con las que cuenta.

Desde la vision profesional se puede determinar luego del análisis realizado es que el Covid-19 que vino a cambiar al mundo, hizo lo mismo con las empresas y que nadie va a salir ileso de esta nueva normalidad aparente que se está viviendo motivo por el cual las empresas deben comenzar a gestionar a sus equipos de trabajo y a la comunicación interna, buscando alternativas para mantener a los trabajadores informados de lo que ocurre dentro de la organización y arbitrando los medios para que estos estén contenidos y seguros dentro de la empresa.

La comunicación debe ser tratada como un elemento estratégico que permita el desarrollo de la compañía y de las personas generando procesos efectivos que en la actualidad se centra en las redes sociales o los servicios de intranet, pero con esto no alcanza si conjuntamente no se prepara a los colaboradores para que estos se desarrollen y aumenten sus competencias, los mandos medios juegan un factor fundamental en esta búsqueda de creación de equipos que se autogestionen que colaboren en la gestion y que generen verdaderos espacio de crecimiento.

## Marco Teórico

Se expondrán a continuación los principales ejes que hacen a este reporte de caso entre ellos los conceptos de comunicación interna y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos. El comprender a la comunicación como un sistema transversal a la institución hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. La comunicación interna es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución y organización. (García Jimenez, J., 1998)

Para Alvarez, J. (2017) la comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.

La construcción del plan para la empresa es necesaria la elaboración previa de algunos estudios y análisis. Todo con el objetivo de conocer la situación actual y poder establecer las previsiones que sirvan para definir los objetivos que se quieren conseguir. Asimismo, también conviene tener claro que no es posible transformar la imagen de una empresa a corto plazo. Sólo se pueden esperar resultados efectivos a largo plazo. No obstante, para conseguir estos resultados en el tiempo, hace falta desarrollar acciones a corto plazo y alargarlas de manera continuada en el tiempo. Finalmente, se puede considerar que la estrategia que se tiene que desarrollar es fundamental, pero es más importante el objetivo que se ha fijado. Y es que sin una idea clara de aquello que se quiere obtener, la organización no sabrá hacia dónde se dirige ni qué camino es el que tiene que seguir (Rodríguez Ardura & Jimenez Zarco , 2007, pág. 45).

Lo importante es pensar estratégicamente un plan de comunicación es decidir cual qué es el objetivo que la empresa persigue y por qué debe emprender una acción determinada



siendo esto lo más complejo de plasmar y consensuar. Además, se deberá pensar perfectamente que los objetivos, sean concisos y claros, medibles, siendo esta parte es la más compleja porque depende siempre de la casuística. Los retos a que hace frente la organización son siempre diferentes, desafiantes y cada vez más exigentes. Toda propuesta de comunicación interna es única. Raramente dos acciones o campañas tienen las mismas pretensiones (Cuenca & Verazzi, 2020).

### *Liderazgo coach*

Esgringe, J. (2002) indica que el líder coach es quien aprovecha las sinergias propias de las organizaciones para favorecer en la implicación y el compromiso de los trabajadores con el ideario y los fines de la entidad incidiendo en la motivación y plasmándose tanto en resultados financieros como no financieros (reducción del absentismo, rotación de los trabajadores y mejora el rendimiento en el trabajo).

El líder coach crea un espacio en el que la persona, en el marco de una relación intersubjetiva específica y a través de una asociación estimulante, puede optimizar sus recursos y eliminar obstáculos para su crecimiento, hacer que surjan nuevas competencias y conocimientos, y sentirse en un ambiente confiable y de motivación (Gadow, 2013).

Yuste Pausa, F. (2014) agrega que en términos generales el líder coach utiliza una serie de técnicas y procesos que ayudan a realizar mejor todo aquello que ya el colaborador sabe hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades y al mismo tiempo, el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde este desea.

Los autores al referirse a la comunicación interna entienden que es un elemento que debe ser gestionado que no se mantiene estático a lo largo del tiempo y que busca generar una mejora en la cultura y el clima laboral coincidiendo que esta afecta a la organización en su conjunto de no hacerlo eficientemente.

En lo que refiere al plan de comunicación tanto Cuenca como Rodríguez indican que este debe ser planificado partiendo del análisis de una organización debiéndose tener en cuenta cuales son planes estratégicos que la empresa este proyectando para el futuro,

Con respecto al liderazgo coach los autores también coinciden en que esta debe estimular a los equipos de trabajo para poder mejorar sus competencias y conocimientos con la finalidad de que se sientan en un ambiente confortable y de motivación.

Pudiendo concluir que la comunicación es un elemento estratégico que tiene que ser gestionado mediante un plan que estipule reglas claras con respecto a lo que se necesita informar dentro de una empresa y que si uno lo desarrolla junto al liderazgo coach podrá conseguir una mejora considerable dentro de una empresa debido a que trabajadores motivados se traduce en cumplimiento de objetivos y mayor rentabilidad.

## Diagnostico y Discusión

De acuerdo con lo abordado se puede determinar que la principal problemática que tiene Man-Ser es la falta de un plan de comunicación que democratice las áreas y genere una cultura mas participativa y la carencia de lideres coach que lleve a los equipos de trabajo a otro estadio dentro de la empresa, siendo mas valorados no como aquel que controla sino mas bien que desarrolla.

Es importante que Man-Ser gestione un plan de comunicación y forme a sus mandos medios en lideres coach, para romper de una vez el circuito vicioso en el que esta inserto donde los directivos utilizan el poder para controlar todas las áreas de la compañía y comenzar a descentralizar para tener una organización más eficiente. Si los Mansilla logaran ver lo bien que le va a hacer a la empresa contar con trabajadores productivos a causa de los cambios en sus conductas, tendrán como resultado el fin de los cuellos de botella que se produce en algunas áreas como así también se acabaran las demoras que habitualmente tienen en los pedidos, entenderán que el viejo modelo que utilizan queda obsoleto en un entorno altamente competitivo.

En cuanto a la relevancia que tiene la problemática no solo para Man-Ser sino también para otras empresas se determinan que estos son dos ejes centrales en lo que las empresas del siglo 21 deben hacer foco debido a que el mercado cada vez necesita de mejor recurso humano, capacitado para poder cumplir objetivos cada día mas exigente, siendo una condición fomentar la participación y el desarrollo para poder fidelizar al trabajador.

Vale la pena que Man-Ser implemente un plan de comunicación y forme a sus mandos medios en el liderazgo coach no solo para darse soluciones a los problemas detectados sino también para poder comenzar a gestionar como una organización moderna que pone en el centro al trabajador y lo considera su principal activo, además de poder aumentar sus ganancias netas en un 15% .

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo general*

Desarrollar un plan de comunicación que mejore los procesos productivos y mejore la satisfacción de los empleados, además de formar a los mandos medios en liderazgo coach de Man- Ser S.R.L. con la finalidad de incrementar sus ganancias netas en un 15%.

### *Objetivos específicos*

1. Crear una revista que permita una construcción colectiva entre los trabajadores.
2. Realizar reuniones mensuales para mejorar los procesos productivos y estimular la confianza entre mandos medios y colaboradores.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para dejar los viejos hábitos del control sobre los empleados y pasar una etapa de desarrollo y formación continua.

### *Alcances*

Geográfico: el plan de implementación aplica a la empresa Man-Ser S.R.L. ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, del Barrio San Pedro Nolasco de Córdoba Capital, Provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: la implementación se realizará en el lapso de 4 meses iniciando en febrero y finalizando en mayo de 2022.

### *Acciones*

#### *Creación de revista Man-Ser*

Para mejorar la comunicación interna dentro de la organización hay que permitir que las personas participen, comiencen a trabajar en equipo y tengan voz propia motivo por el cual la revista corporativa es una herramienta que pone a los trabajadores en el centro de la escena y lleva a crear contenido atractivo para sus compañeros contando desde su perspectiva lo que significa ser parte de la organización.

La creación de la revista Man-Ser permitirá darles protagonismo a sus trabajadores, para su realización el departamento de recursos humanos elegirá a 4 trabajadores uno de cada unidad de trabajo que formen el equipo de la revista habiéndose postulado previamente.

Las secciones que tendrá esta nueva herramienta de comunicación interna son:

- Editorial dada por los directores donde esbocen los objetivos mensuales.

- Así comencé en Man-Ser historia de los empleados mas antiguos.
- Que hace mi equipo de trabajo aquí cada unidad de la empresa indicase en que colaboran con el cumplimiento de los objetivos.
- Entrevista al jefe aquí el mando medio contara su experiencia de como llego a esa posición.
- Sociales, fechas importantes de la organización
- Juegos.

Las acciones que se llevaran adelante para la creacion de la revista son:

- 📅 Semana 1 – Elección de autoridades.
- 📅 Semana 2 y 3 – Elaboración del contenido
- 📅 Semana 4 – Impresión y distribución

En cuanto a los costos la impresión de cada revista tiene un valor de \$ 500 pesos en la imprenta Copylaidy de Cordoba Capital quienes también realizan el diseño de esta la cantidad que deberán realizarse son 40 mensuales lo que da un total de \$ 16.000 mensuales que anualizado da \$ 192.000

Los recursos que se necesitaran son horas para la elaboración del contenido de los trabajadores y material de librería para tomar nota.

#### *Implementacion de reuniones mensuales*

Para mejorar la comunicación de una empresa es necesario que los empleados se interrelacionen y que los mandos medios puedan escuchar las demandas de estos, motivo por el cual la segunda acción a llevar adelante en Man-Ser sera la implementacion de reuniones de equipo de manera mensual, en las mismas se podrán abordar todos los problemas que hay dentro de la empresa y se podrán encontrar puntos de mejora.

Las reuniones se llevarán a cabo los primeros miércoles de mes con una duración máxima de 2 horas y con una orden del día armada de forma colaborativa entre los mandos medios y los miembros del equipo para que puedan ser escuchadas todas las voces, adicionalmente recursos humanos tomara nota de todo lo que ocurra en dicho encuentro y luego pasara a la dirección un resumen de todo lo abordado y si hubiera propuestas de los trabajadores se tendrán en cuenta para su solución.

Las acciones que se realizaran para la realización son:

- ✚ Semana 5 - Armado de la orden del día
- ✚ Semana 6 – Planificación de la reunión
- ✚ Semana 7 – Realización
- ✚ Semana 8 – Retroalimentación sobre temas no resueltos

En cuanto al costo se designará un presupuesto de \$ 120.000 anuales que servirán para el refrigerio de los asistentes y el material de librería necesario.

Los recursos que utilizar serán la sala de capacitación de la organización, el proyector para la visualización de los resultados y el material de librería.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

La última acción a llevar adelante para mejorar la comunicación de Man-Ser sera la capacitación en liderazgo coach esta formación profesional le permitirá a los mandos medios actualizarse en la forma en que se dirigen a sus subordinados, teniendo en cuenta cuales son las motivaciones de sus subordinados en cuanto al crecimiento y desarrollo.

A través del feedback y la construcción de una imagen positiva en torno a la automotivación serán inspiradores buscando formar equipos de alto rendimiento.

Para llevar adelante este proceso se contratarán los servicios del Instituto Mariano Moreno de la provincia de Cordoba quien realizara la capacitación de manera presencial en la organización de manera semanal durante 3 horas por un lapso de 6 semanas, hasta llegar al examen final que acreditara los saberes de los mandos medios.

Los objetivos que tiene este curso son reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo. Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento. Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de alto rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora. Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos. Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización. Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

La metodología que utilizan para la transmisión del conocimiento son teórico- practico con un carácter lúdico de manera tal que los asistentes aprendan jugando.

Las acciones que se deben realizar para llevar adelante el proceso de formación son:

- ✚ Semana 9 - Coordinación de agendas para el dictado
- ✚ Semana 10 a 16 – Dictado del curso ( Anexo I – Programa del curso)
- ✚ Semana 17 – Evaluación final
- ✚ Semana 18 – Ceremonia de entrega de certificados.

El costo del proceso de formación de es \$ 3.200 por asistente en Man-Ser serán 10 las personas que participaran motivo por el cual el costo es de \$ 32.000.

Los recursos necesarios para llevar adelante la formación son la sala de capacitación y el material que la empresa provee para la formación.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta la certificación obtenida por cada jefe.

### *Marco de tiempo de la implementación*

Gráfico I – Diagrama de Gantt

Acciones Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Revista Corporativa	■	■	■	■														
Elección de autoridades	■																	
Elaboración del contenido		■	■															
Impresión y distribución				■														
Reuniones mensuales					■	■	■	■										
Armado de la orden del día					■													
Planificación de la reunión						■												
Realización							■											
Retroalimentación								■										
Capacitación en liderazgo coach									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Coordinación de agenda									■									
Dictado del curso										■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación final																	■	
Entrega de certificados																		■

Fuente – Elaboración propia .

### *Evaluación del impacto de la implementación*

El impacto de la implementación se mide utilizando el calculo del retorno de inversión que tiene en cuenta dos variables el beneficio a obtener y los costos del proyecto. En Man-Ser para obtener el calculo del beneficio a obtener teniendo en cuenta sus ganancias netas, el último

balance data de 2018 por un importe de \$ 13.118.036,11 siendo necesario actualizarlo teniendo en cuenta los índices de inflación que difunde el INDEC quedando se la siguiente manera:

- ✚ Ejercicio 2018 - \$ 13.118.036,11
- ✚ Inflación 2019 – 53,8% - \$ 20.175.539,53
- ✚ Inflación 2020 – 36,1% - \$ 27.458.909,30
- ✚ Inflación 2021 a septiembre 37% - \$ 37.618.705, 74
- ✚ Beneficio por obtener 4 % - \$ 1.504.748,22

Los costos del proyecto son:

- ✚ Revista Man-Ser - \$ 192.000
- ✚ Reuniones mensuales - \$ 120.000
- ✚ Capacitación en liderazgo coach - \$ 32.000
- ✚ Costo total - \$ 344.000

Cálculo del retorno de inversión:

$$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$$

$$(\$ 1.504.748,22 - \$ 344.000) / \$ 344.000 \times 100 = 337\%$$

Los 337% de resultado permiten inferir que Man-Ser por cada peso que invierta obtendrá \$ 3,37 haciendo de este un proyecto rentable para la empresa.



## Conclusion

Se concluye que los problemas detectados en Man-Ser con respecto a la falta de comunicación interna y formación de mandos medios en liderazgo coach pudieron ser resueltos con el plan de implementación propuesto en donde se les brinda a los trabajadores un elemento para explotar el trabajo colaborativo y que genera sinergia entre los integrantes de los equipos con la realización de la revista corporativa, además generar espacios de diálogo mediante las reuniones mensuales para que cada trabajador pueda exponer su mirada con respecto a la organización, procesos de trabajo y satisfacción en general, pudiendo de esta manera la empresa tener una mirada realista de lo que pasa dentro de ella y que piensan sus trabajadores, estas dos acciones se potencian gracias a la implementación del líder coach como aquel mando medio que busca el desarrollo y la mejora continua no solo del puesto de trabajo sino también de cada integrante de su equipo.

El aporte que presenta este reporte de caso a Man-Ser es que comienza a descentralizar el proceso comunicativo que ejerce la dirección para hacerla algo más colaborativa entre todos los que forman parte de la empresa independientemente del lugar en donde les toque estar, buscando constantemente el desarrollo y crecimiento de la personal para que de esta manera también lo pueda hacer la empresa con el cumplimiento de objetivos, minimizando los errores en la producción, eliminando los cuellos de botella y demoras a los clientes por que los trabajadores se sentirán empoderados y trabajaran con más ahínco para cumplir con lo propuesto por la dirección de la organización.

Desde la mirada profesional de los recursos humanos se puede concluir que la gestión de las organizaciones centradas en el poder de la dirección son cosas del pasado, en la actualidad se necesita impulsar el crecimiento personal y profesional de cada colaborador debido a los cambios constantes que hay en el mercado, teniendo que adaptarse lo más rápido posible para lograr ser competitiva, motivo por el cual Man-Ser debe generar estos cambios de forma urgente para no quedarse anclada en el pasado.

### *Recomendaciones*

Se recomienda con respecto a lo planteado en el plan de acción la digitalización de la revista a corto plazo y continuar con la formación en liderazgo coach no solo para los mandos medios sino también para quienes forman parte del cuadro de sucesiones de la empresa.

En cuanto a temas no abordados se recomienda incorporar profesionales al departamento de recursos humanos, digitalizar los legajos, mejorar los sistemas de pedidos de los clientes que se vuelven muy burocráticos y engorrosos.

## Bibliografía

- Alvarez , J. (2017). *Comunicación Interna, la Estrategia del Exito*. Mexico DF : Universidad de Monterrey.
- Banco Mundial . (5 de Abril de 2021 ). <https://www.bancomundial.org/>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>:  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Cuenca, J., & Verazzi, J. (2020). *Comunicacion interna total*. Barcelona: UOC.
- Delgado, E. (2017). *Comunicacion interna y trabajo en equipo* . Quito- Peru: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHE ZCARRIÓN.
- Fernandez , C. (24 de Noviembre de 2019). <https://www.meteored.com.ar>. Obtenido de <https://www.meteored.com.ar>:  
<https://www.meteored.com.ar/noticias/actualidad/consecuencias-del-cambio-climatico-en-argentina.html>
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres lideres*. Buenos Aires: Granica .
- Garcia Jimenez, J;. (1998). *La comunicacion interna*. Madrid: Diaz de Santos .
- Infobae. (19 de Agosto de 2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/19/la-actividad-economica-crecio-108-interanual-en-junio-de-2021-y-acumulo-una-suba-de-97-en-el-primer-semester/#:~:text=La%20actividad%20econ%C3%B3mica%20creci%C3%B3n%2010, en%20el%20primer%20semestre%20%2D%20Infoba>
- Krizanovic, P. (11 de Junio de 2021). <https://www.iprofesional.com>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com>: <https://www.iprofesional.com/management/341121-empleados-de-riesgo-vuelven-al-trabajo-presencial-en-que-casos>
- Rodriguez Ardura, I., & Jimenez Zarco , A. (2007). *Comunicacion e imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.
- Rossi , F. (2015). *A COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA EN LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata .

Salinas, M. (2014). *ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN Y APRENDIZAJE DEL ALUMNADO* . Valencia: Universidad de Valencia.

Yuste Pausa, F. (2014). *Herramientas de coaching ejecutivo*. Bilbao: Desclee.

## **Anexo**

### *Anexo I – Programa de liderazgo coach*

#### Módulo I. Coaching y Liderazgo

La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.

#### Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento

La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

#### Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo

Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El ROI de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.

#### Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder

Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del “miedo y enojo”. Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.