



Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado

“Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach”

Autor: Valeria Otta

D.N.I. 28.672.423

Legajo: VRHU17018

Reporte de Caso: Empresa Man-Ser S.R.L.

Tutora: Profesora Natalia Gambino

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba-2022

Agradecimientos

A mi esposo y a mis hijos quienes me apoyaron desde el primer día que comencé este trayecto hacia la autorrealización.

A la Universidad Siglo 21 por haber desarrollado procesos de innovación educativa, como lo es el cursado Educación Distribuida Home, que me permitió acceder a una educación superior,

A los profesores de la Universidad por el constante acompañamiento y predisposición.

Resumen

El presente trabajo final se realizó de acuerdo a la metodología reporte de caso y fue llevado a cabo para la empresa Man-Ser, una empresa familiar del sector metalúrgico, radicada en la provincia de Córdoba.

Luego de realizar un análisis exhaustivo de situación y documentación utilizando diferentes tipos de herramientas que mostraron el macro y micro contexto en el que se encontraba la organización, quedó reflejada la problemática de la empresa en materia organizacional como lo son la mala distribución de tareas, sobrecarga de las mismas en determinados sectores, liderazgo directivo enfocado únicamente en el área de producción y toma de decisiones centralizada en la gerencia general, exponiendo así una deficiente comunicación interna.

Para dar solución a estos inconvenientes se presentó una propuesta basada en un plan de comunicación interna y formación de líderes coach, en la misma se plantearon cursos de capacitación para mandos medios y directivos sobre comunicación y de fundamentos de liderazgo y coaching, además se implementaron reuniones semanales y mensuales internas haciendo partícipes a todos los colaboradores de la empresa, obteniendo como resultado una rentabilidad del 3% en sus ganancias.

Palabras claves: Capacitación, líderes coach, comunicación interna.

Abstract

This final work was carried out according to the case report methodology and was carried out for the company Man-Ser, a family business in the metallurgical sector, located in the province of Córdoba.

After carrying out an exhaustive analysis of the situation and documentation using different types of tools that showed the macro and micro context in which the organization was found, the problems of the company in organizational matters were reflected, such as the poor distribution of tasks, overload of them in certain sectors, managerial leadership focused solely on the production area and centralized decision-making in general management, thus exposing poor internal communication.

To solve these problems, a proposal was presented based on an internal communication plan and training of coach leaders, in which training courses were proposed for middle managers and directors on communication and fundamentals of leadership and coaching, in addition meetings were implemented weekly and monthly internal meetings involving all the company's collaborators, obtaining as a result a return of 3% on their profits.

Keywords: Training, coach leaders, internal communication.

Indice

Introducción	5
Análisis de situación	8
<i>Análisis PESTEL</i>	9
<i>Factores Políticos</i>	9
<i>Factores Económicos</i>	9
<i>Factores sociales</i>	10
<i>Factores tecnológicos</i>	10
<i>Factores ecológicos</i>	11
<i>Factores Legales</i>	11
<i>Análisis PORTER</i>	11
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	11
<i>La rivalidad entre competidores existentes</i>	12
<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i>	12
<i>Poder de negociación del proveedor</i>	12
<i>Poder de negociación del cliente</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Fortalezas</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Oportunidades</i>	13
<i>Debilidades</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Amenazas</i>	13
Marco Teórico	16
<i>Comunicación Interna</i>	16
<i>Coaching organizacional</i>	17
<i>Liderazgo Coach</i>	17
Diagnóstico y Discusión	19

Plan de implementación.....	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Acción 1. Implementación de herramientas de comunicación interna</i>	21
<i>Esquema de reuniones internas en la organización</i>	22
<i>Acción 2. Capacitación en comunicación interna organizacional</i>	21
<i>Acción 3. Capacitación en liderazgo coach</i>	23
<i>Medición de la propuesta</i>	24
✓ <i>Marco Temporal de implementación</i>	24
✓ <i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	25
Conclusión	26
<i>Recomendaciones</i>	26
Referencia bibliográfica.....	28
Anexos	30
<i>Anexo I: Organigrama de MAN-SER S.R.L</i>	
<i>Anexo II. Programa de capacitación en comunicación interna organizacional en UTN UBA e- learnig.</i>	
<i>Anexo III. Capacitación en liderazgo coach brindado por UTN UBA e- learnig.</i>	
<i>Anexo IV. Estado de Resultado de la empresa Man-Ser correspondiente a Balance con fecha de cierre al 31/12/2018.</i>	

Introducción

Le empresa Man-Ser productos y servicios industriales SRL, es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Córdoba, dedicada al corte, plegado y punzado de chapas incorporando en la actualidad, diseño, ingeniería y fabricación de productos propios.

Inició sus actividades a principios de los años '90, como sociedad unipersonal con su fundador, el Sr. Luis Mansilla realizando corte y plegado de chapas y soldadura de aberturas.

El en año 1995 instaló su propia planta, pero su crecimiento importante fue en el año 1997, donde la empresa adquirió una máquina punzadora de alta tecnología, lo que convirtió a Man-Ser en proveedora de grandes compañías automotrices y agroindustriales como AIT A y Volkswagen Argentina S.A.

En el año 2002 pasa de ser sociedad unipersonal a SRL y el año 2009 se incorporan los hijos del Sr. Mansilla Julián y Melina, tomando la empresa a su cargo. En el año 2012 inauguran una nueva planta proyectando a desarrollar nuevas unidades de negocio, logrando desarrollar 3 líneas de productos propios.

En el año 2014 consiguieron la certificación en las normas ISO 9001, logrando así la estandarización en los procesos productivos y cumpliendo con la política de calidad a la cual apunta la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos, pero la mayoría de los empleados son operarios de planta, en un 90 % hombres con un promedio de 50 años. Se observa que, debería solicitarse para los nuevos puestos requeridos, postulantes de ambos sexos, brindando tanto a las mujeres y a los hombres las mismas oportunidades, condiciones, y formas de trato, sin dejar a un lado las particularidades de cada uno, logrando equiparar el porcentaje de hombres y mujeres trabajando dentro de la planta.

La empresa cuenta con asesoramiento externo en lo contable, jurídico y en higiene y seguridad.

De acuerdo con la información proporcionada por Man-Ser se detecta una serie de problemática observables, uno de ellos es que, el único medio de promoción y comunicación es una página web, la misma se encuentra en mantenimiento y no poseen asesor interno ni externo destinado a marketing.

No obstante, la problemática que va a ser objeto de estudio es la deficiente comunicación Interna y la falta de capacitación de los gerentes y colaboradores de las diferentes

áreas. También se observa falta de un plan de carrera y búsquedas internas para aquellos empleados que puedan llegar a interesarse en desarrollarse en otras áreas de la empresa.

Por otro lado, la empresa demuestra una estructura jerárquica en donde la toma de decisiones, delegación de tareas y principalmente el área de recursos humanos se encuentra centralizada en los dueños de la empresa, esto demuestra falta de liderazgo en cada una de las áreas.

Este punto es objeto del trabajo e investigación, debido a la importancia que tiene la comunicación interna en la organización, generando un rendimiento positivo cuando es correctamente aplicada, donde se genera la real integración de los colaboradores a la empresa, creando espacios donde estos puedan dar y recibir feedback y de esta manera alinearse con el espíritu colaborativo y generar confianza en los equipos, ya que estos necesitan saber lo que está sucediendo en las diferentes áreas como las estrategias, objetivos, lo que se espera de ellos. El mensaje debe ser claro. Además, la organización debe tener un canal por el cual se transmite la información además de utilizar el correo electrónico, proponemos Blog Intranet donde se informan las noticias más importantes y Teams de Microsoft, a la cual todos los colaboradores pueden acceder, ya que es una aplicación corporativa que se descarga en los celulares y es viable para la comunicación con los empleados que se encuentran en el sector operativo de las plantas, donde no tienen acceso directo a una PC y de esta forma se interiorizan sobre las novedades de la empresa.

La comunicación interna efectiva ayuda a garantizar que todos los miembros de la organización trabajen en colaboración para lograr un objetivo común. Desarrolla una cultura cohesiva y permite a los empleados tomar decisiones más adecuadas de acuerdo con los objetivos de la organización, lo que, a su vez, conduce a una mayor eficiencia y productividad y mejora el servicio al cliente.

Más allá de los objetivos específicos que puede perseguir una campaña de comunicación interna, es evidente que su éxito dependerá de que los destinatarios de esta participen de una manera activa. A continuación se comparten algunos antecedentes bibliográficos que nos sirvieron de apoyo para entender la problemática de la comunicación interna y coaching de líderes.

Como antecedente para desarrollar el Plan de Comunicación Interna se tomará de referencia la Tesis de Maestría desarrollada por Maza Melisa Graciela (Córdoba, 2017), denominada Plan Integral de Comunicación Interna en Empresa. Dicha investigación surgió de la necesidad de acercar herramientas necesarias para lograr una correcta gestión de la

comunicación interna, en empresas pyme, familiar, de no más de 400 empleados, dedicada a la actividad comercial y atendiendo al consumidor final. El alcance de dicho trabajo fue la recopilación de bibliografía relevante, a partir de la cual se definió un set de herramientas básicas y se comparó con un caso utilizado como medio de contacto con la realidad. Como resultado de la investigación, en la empresa estudiada, permitió crear un área de Comunicación Interna dependiente de la Gerencia General y que trabaja en forma conjunta con RRHH y Marketing. La conclusión a la cual se llegó es que el éxito de la aplicación de las herramientas aportadas dependerá del grado de madurez de la empresa en la cual se aplique.

Este antecedente en particular resulta relevante para llevar a cabo el desarrollo de la Propuesta del Plan de Comunicación Interna en la empresa Man-Ser por su similitud en cuanto a ser una pyme familiar y por el set de herramientas que propone para el diseño del plan que serviría de guía para armar el de la organización.

Por otro lado, como antecedente en materia de liderazgo se presenta el estudio realizado por Víctor Hugo Ballejo y Oscar Gastón Castro titulado “Liderazgo en el campo de las Pymes. Críticas y Sugerencias para Mejorar la Calidad del trabajo y la Motivación de los Empleados” (2019), donde luego de analizar cualitativamente el impacto de los diferentes tipos de liderazgo sobre el clima organizacional en un grupo de Pymes de Argentina, que los líderes de las pequeñas y medianas industrias no se han convencido de la necesidad de delegar la autoridad y compartir responsabilidades para decidir y dirigir, componiendo estructuras que se han vuelto lentas, poco eficaz, distorsionadas de sus procesos de trabajos y negocios y, como consecuencia, poco competitivas.

Llevar a cabo un plan de comunicación efectiva interna es importante para contribuir al logro de los objetivos de Man-ser., ya que resulta fundamental concientizar sobre la comunicación a toda la organización en su conjunto, tanto a directivos y mandos medios como operarios y administrativos. Se deben aunar los objetivos y comunicar a todos los miembros de la empresa qué se necesita de ellos para poder lograr las metas fijadas. La formación de los directivos y mandos medios como líderes coach permitirá que éstos mejoren sus habilidades comunicacionales para contribuir a la motivación de sus equipos, a desarrollar sus capacidades y fortalezas, logrando de esta forma eficacia laboral en los empleados a través del compromiso, llevando a la mejora de los resultados de la empresa, ganando así competitividad.

Análisis de situación

La dirección de la empresa Man-Ser está compuesta por la esposa del fundador fallecido y sus 3 hijos, de los cuales solo 2 trabajan en la empresa.

En el directorio se encuentran centralizadas la toma de decisiones más importantes. El tipo de liderazgo es formal, fue designado por la empresa, es el gerente general Julián Mansilla y se asegura de que se establezcan los planes prefijados.

La visión de la empresa es ser una empresa reconocida a nivel Nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y calidad de sus servicios.

La Misión es ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideran 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, 2020, s.f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

La infraestructura de la empresa se forma de la siguiente forma: Área de Ventas, Área de Compras, Área de Recursos Humanos, Área de Producción, Área de Mantenimiento, Área de Diseño y Calidad.

El área de recursos humanos está a cargo de Melina Mansilla, otra de las dueñas de la empresa. El proceso de selección de personal específico de diseño o ingeniería se encuentra delegado a una consultora, y la selección del personal de producción lo realiza el encargado del área.

Además, se realizan acciones como capacitaciones, evaluación de desempeño, premios grupales, motivo por el cual el ausentismo y accidentes laborales se han reducido. También se aplica plan de capacitación de operarios.

Dentro de la organización la comunicación es *ascendente*, ya que la misma fluye entre los integrantes del área con su superior y este informa verbalmente las necesidades del área.

En la gerencia, se comunican mediante reuniones y las necesidades de cada empleado, sugerencias, nuevas ideas son enviadas a la dirección a través de un buzón de sugerencias.

La comunicación *descendente* se transmite a través de un panel de comunicación y los objetivos y lineamientos de la empresa son comunicados verbalmente.

Se observa que esta metodología es obsoleta, dado que la empresa demostró un importante crecimiento y desarrollo en el área productiva en la última década, demostrando un desfase con el resto de las áreas, como por ejemplo área de marketing y recursos humanos, la cual quedo anclada y no tuvo inversión en mejoras desde hace más de 10 años. Debido a esto,

estimamos que implementando acciones de comunicación interna y logrando una integración y feedback del total de los empleados, el crecimiento productivo arrojaría mejores resultados en la empresa.

Es por ello que se debe conocer el *macro contexto* en el que se encuentra situada la empresa, el cual se realizará a través de un análisis PESTEL, se refiere a los factores que se analizan: Políticos Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico y Legales, un *micro contexto* a través de las 5 fuerzas de Porter se analizan las siguientes fuerzas: Amenaza de entrada de nuevos competidores, Rivalidad entre los competidores existentes, Amenaza de productos y servicios sustitutos, Poder de negociación del proveedor y Poder de negociación del cliente y realizando un *diagnóstico organizacional* a través del análisis FODA, detectando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad.

En 2022, el Congreso aprobó un acuerdo de deuda con el FMI. Se espera que el acuerdo proporcione a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo. (Banco Santander; 2022).

Factores Económicos

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Se espera que la segunda economía de Sudamérica siga recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023.

En 2021, la actividad industrial en Argentina registró un importante crecimiento. La industria automotriz, la metalurgia y el acero, los materiales de construcción, el refinado de petróleo y la producción de alimentos y bebidas fueron las actividades que registraron la mayor recuperación. Las medidas adoptadas por el gobierno para incentivar el consumo tras la pandemia impulsaron el gasto en bienes no duraderos en 2021, mientras que los bienes duraderos experimentaron un aumento del consumo como consecuencia de la inflación, ya que se consideran un depósito de valor ante el deterioro del peso argentino. (Banco Santander, 2022).

Factores sociales

Desde comienzo de 2020, con el surgimiento del COVID 19, el Gobierno Nacional impuso medidas sanitarias para el cuidado de la salud de la población, incrementando el aislamiento social y preventivo. Para poder llevar a cabo estas medidas, la mayoría de las empresas tuvieron que repensar su forma encuentren volcándose al *teletrabajo* o a los trabajos *híbridos*, siendo un gran proceso de adaptación y cambio de trabajar y producir, eso desencadenó que muchas empresas o diferentes áreas de estas, se general de sociedad. Se pueden observar los cambios en los hábitos que repercuten en la vida social y laboral de las personas. (Argentina.gob.ar; 2022)

Factores tecnológicos

El Covid-19 hasta cierto punto se ha convertido en un instrumento de medición para saber cuan preparados estábamos a nivel privado y público en la ruta de la transformación digital. Las diferentes organizaciones han tenido que responder de manera inmediata desarrollando e implementando soluciones digitales, automatizando procesos y soluciones en la nube; así como dándole facilidades a sus colaboradores para realizar trabajo remoto y de ese modo resguardar su integridad y aquellas que no lo han hecho se han visto forzadas a parar su operación.

La computación en la nube ha permitido una mayor flexibilidad en el lugar donde trabajan los empleados. La capacidad de vincular centros de datos en múltiples sitios también ha permitido a estas instituciones financieras mitigar el riesgo de manera más efectiva, en lugar de depender de un solo lugar que podría verse afectado en caso de que se convierta en un punto de acceso de coronavirus”.

Si bien aún no sabemos cuándo será el final de la crisis sanitaria, es importante que los líderes se encuentren preparados para manejar de manera efectiva un futuro más digital, teniendo en cuenta la innovación a través de alianzas y despliegue de diferentes tecnologías como propuesta de valor para el negocio. (Deloitte.com; 2020).

Factores ecológicos

El principal factor relacionado a lo ecológico se viene dando en la regulación del Consumo de energía, que en los últimos años se ha visto encarecido por la falta de inversiones y escases de los productos combustibles.

Desde el punto de vista interno de las organizaciones metalúrgicas esto se ha visto reemplazado, aunque de manera negativa por la caída en el uso de la capacidad instalada.

También se halla la Ley general de medioambiente, 25612 referida a los residuos de origen industrial y de actividades de servicios, entre las más importantes. (ADIMRA, 2020)

Factores Legales

Man-ser, al ser una empresa del sector metalúrgico, se encuentra regulada en el marco legal de ADIMRA es la asociación gremial empresaria que representa y promueve a la industria metalúrgica argentina, un sector clave para el desarrollo del país. Nuclea a 63 cámaras sectoriales y que alcanzan a más de 24.000 empresas en todo el territorio argentino y que generan unos 300.000 puestos de trabajo directos, con una importante incidencia en el PBI. ADIMRA interactúa con diversas entidades públicas y privadas, y capacita y actualiza al personal de sus empresas representadas. Asimismo, promueve la actualización tecnológica y la innovación productiva. (ADIMRA, 2022). Por otro lado, cabe destacar que la organización cuenta con la certificación de Normas ISO 9001, de sus procesos.

Análisis PORTER

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter se analiza y se mide la competitividad de la empresa objeto de estudio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si bien siempre está latente la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, en este caso, es muy baja esa posibilidad. Cuando una industria entra en su madurez, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

El vínculo de Man-ser con sus clientes se encuentra consolidado ya que les brindan a éstos un excelente servicio integral que va desde la venta del producto a mejor precio que los competidores a servicio post venta, resguardando una excelente relación, no dejando de lado

innovación de sus productos y tecnología. Mientras la empresa siga con estos lineamientos, las posibilidades de nuevos competidores son bajas.

La rivalidad entre competidores existentes

En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos: Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L. y MAN-SER S. R. Compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. La industria en el 2018 se vio afectada por el atraso cambiario, que no se revirtió con la devaluación. En cuanto a Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado que tiene cada vez mayores exigencias, es imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos. Esto permitirá producir a menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes y por lo tanto disminuir el ingreso de productos y servicios sustitutos.

Poder de negociación del proveedor

Todas las observaciones concernientes a los pedidos, tales como diferencias de cantidades, entregas tardías, productos defectuosos y demás, son registradas en el módulo de compras del sistema de información de la empresa. De esta manera, es posible obtener un informe de todas las compras con observaciones de algún tipo. Esta información será contemplada al momento de realizar la evaluación de proveedores.

Poder de negociación del cliente

Man-Ser tiene clientes de gran estructura y envergadura como AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total. Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30% de la producción total. Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción. El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzado, plegado y corte.

Man-ser les brinda una propuesta de valor diferencial de sus competidores y excelente calidad en sus productos y servicios.

Análisis FODA

Realizando este análisis se determinarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Fortalezas

- Proveedor único de grandes empresas del sector automotriz como Scania y Volkswagen Argentina.
- Experiencia en el rubro, tanto los directivos como sus colaboradores.
- Excelente calidad de productos.
- Innovación constante en tecnología de sus productos y servicios
- Cuentan con certificación internacional ISO 9001.
- Relación estrecha y sostenida en el tiempo con sus clientes y proveedores.
- Empresa consolidada en el mercado de trayectoria.

Oportunidades

- Posibilidad de acceder a préstamos Mi Pymes con tasas subsidiadas por el gobierno para aplicar a bienes de capital de trabajo o inversión productiva.
- Posibilidades de exportación al mercado internacional y posicionarse en Latinoamérica.
- Posibilidad de expansión y crecimiento.
- No poseen competidores directos.

Debilidades

- No poseen agentes de venta externos, ni tampoco sucursales.
- No poseen departamento de Marketing.
- El sitio web se encuentra en permanente reparación.
- Comunicación interna deficiente.
- No posee liderazgo en las áreas ni capacitación de los gerentes/líderes
- La mayoría de sus clientes les abonan con cheques, corren riesgos de que no posean fondos.

Amenazas

- La recesión de la economía nacional.
- Inflación de precios, la proyección de esta en el año 2022 es mayor al 47%.
- No poseen cartera de clientes diversificada.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de estos análisis realizados y desde el punto de vista de un profesional de recursos humanos, se observa que Man-ser se encuentra en constante expansión, económicamente consolidada y es una empresa que invierte para crecer, contando hoy con una importante estructura edilicia y en maquinaria de producción.

Sus oportunidades están mayormente relacionadas a la exportación y consolidación en el mercado latinoamericano, teniendo como objeto expandir su negocio e incrementar su economía.

Por otro lado, en cuanto a sus debilidades, se relacionan mayormente con la escasa comunicación interna y falta de capacitación de los líderes en las diferentes áreas y principalmente la falta de un departamento de marketing.

En cuanto a sus amenazas, se puede deducir que la organización se encuentra expuesta a un contexto económico nacional muy inestable, más aún en la excepcional actualidad en la que se encuentra a raíz de la pandemia. Sin embargo, la empresa ha logrado adaptarse a las adversidades presentadas, manteniéndose sólida. La experiencia en el rubro, la excelente calidad de sus productos y la relación estrecha que presenta con sus clientes es razón por la cual la organización será preferida por encima de otras.

Las decisiones, las acciones y las comunicaciones deben ser esencialmente congruentes con la identidad de la empresa. Para ello se necesitan colaboradores más involucrados con los objetivos de la organización, siendo de vital importancia mantenerlos informados sobre el estado actual o el rumbo que está tomando la compañía.

Si bien la empresa hace uso de la comunicación interna para informar las necesidades de cada una de las áreas como así también emitir las ordenes de trabajo, podemos afirmar que no cuenta con un plan estratégico de comunicación interna.

El mensaje debe ser claro y comunicarse a todos los colaboradores de la organización y transmitirles que se va a contar con ellos para el logro de los objetivos. En este escenario, la práctica muestra que quien debe impulsar una comunicación efectiva hacia este público de interés es el área de Recursos Humanos. Es clave para gestionar el talento, la motivación, el compromiso y la implicación del factor humano de Man-ser, contar con un plan estratégico de comunicación interna, con el fin de lograr la fidelización de los empleados y alinear la visión estratégica del negocio con el primer público de la organización. Alcanzar esto será posible gracias a una red de facilitadores que serán quienes contribuyan a la existencia de una comunicación más efectiva.

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

De este modo, se hace énfasis en el desarrollo de éstos elementos de gestión claves para obtener una mejora continua, y fundamentales para mejorar la productividad y el rendimiento de la organización en cuestión

Marco Teórico

A continuación se exponen definiciones conceptuales de diferentes autores sobre Comunicación Interna, Coaching organizacional y Liderazgo Coach.

Comunicación Interna

En la actividad de una empresa, la Comunicación Interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante

Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales. La comunicación es parte integral de la actividad de la empresa y básica para el éxito en todas las áreas del negocio. (Biblioteca Adeipe de Recursos Humanos, 2014).

Otro concepto aportado sobre la comunicación interna en las organizaciones es el de los autores Batista Cruz & Perez Fernández, (2012), donde definen a la misma como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes y el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”.

Siguiendo este lineamiento, Antonio Lacasa (2007), afirma que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente”.

A grandes rasgos, la comunicación interna permite: generar la implicación del personal y promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo, 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 empresa, 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. Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de

desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos. (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009).

Coaching organizacional

El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de esta con el desarrollo de su gente. Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo. Permite conservar a los empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros. Interviene en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones, estilos de liderazgo, dificultades en la comunicación, en la gestión, etc. También ayuda a definir la visión, los valores y la misión, y alinearlos al servicio de los objetivos comunes de la organización. Se enfoca sistémicamente en el conjunto de sus componentes, relaciones e interacciones. El desarrollo del coaching organizacional puede incluir la aplicación de coaching individual y de equipos. Uno u otro tipo son parte de las técnicas que la problemática concreta requiere. (Lidia Muradep, 2019).

De acuerdo a los autores Perez, Uzcategui, Canto, Rocha, & Maritns, (2018), el coaching organizacional se ha convertido en una herramienta eficaz que brinda a la organización una nueva perspectiva de su realidad, permitiéndole cambiar aspectos cotidianos que determinan su competitividad en el entorno cambiante en el que opera.

El Coaching empresarial es una modalidad que va más allá de la orientación personal y de acciones ejecutivas, pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y los individuos, alineando sus expectativas de desarrollo, y acompañando a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y a ser productivos. (Chávez Hernández, Noé, 2012).

Liderazgo Coach

Las teorías contemporáneas sitúan a los líderes como facilitadores para los colaboradores de la empresa en ese sentido Echeverría (2000) define el concepto de autonomía responsable que despoja a la autoridad formal del rol de control o supervisión tradicional, en lugar de eso y desde la perspectiva del coaching planteada por Smith et. (2019), las personas necesitan apoyo, es decir herramientas, información, recursos, etc., respeto, por sus objetivos profesionales individuales y confianza, entendida como la libertad para hacer su trabajo, descontando que las personas tienen la voluntad de hacer las cosas bien. Echeverría define al coach como una persona con ciertas competencias que le permiten observar y detectar

limitaciones o dificultades presentes en el desempeño de uno o varios trabajadores y que puede guiarlos a acciones que le permitan mejorar su labor hacia los resultados esperados.

El coaching de liderazgo plantea un cambio de paradigma en el enfoque, el que además de centrarse en resultados, se centra en las personas, Smith, Rosenberg e Eagle (2019), consideran que la prioridad de todo líder es el bienestar y el éxito de su gente. Pero ese cambio de enfoque no es casual, según Echeverría (2000), es la única forma en que las empresas del presente, van a poder sobrevivir a los desafíos del futuro.

Para conceptualizar al liderazgo, los autores Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012) lo definen como una “influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”. En este sentido, no sólo se debe fomentar en los empleados la disposición a realizar el trabajo, sino a que lo hagan con pasión y confianza. El líder debe orientar a sus colaboradores a lograr un mejor desempeño y al mismo tiempo, aprovechar sus talentos para desarrollar sus competencias personales y funcionales de trabajo, es decir, que actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

En base a lo citado por los diversos autores y a modo de cierre, se destaca la importancia de la gestión efectiva en la comunicación interna acompañada con la implementación de técnicas de formación de líderes coach, ya que ambas herramientas tienen como objetivo centrarse en los colaboradores como parte integral de la actividad de la empresa y así poder lograr el éxito en todas las áreas del negocio y son pilares fundamentales en toda organización que quiera seguir creciendo, llevando adelante una gestión del capital humano, que permita alinear la estrategia de logros personales con la estrategia de logros organizacionales. Como se mencionó anteriormente la comunicación y líderes formados en coaching son herramientas vitales para quienes guían, ponen en marcha un equipo de trabajo, lo conducen hacia el alcance de los objetivos empresariales y llevarlo a cabo con éxito, implica, no sólo tener claro el plan de acción a desarrollar sino además saber transmitirlo, dar un contexto a la información y acompañar a las personas a cargo validando el rol que desempeñan.

Diagnóstico y Discusión

Luego de análisis realizado expuesto con anterioridad, se observa que la problemática más importante que presenta la organización es la ausencia de una adecuada delegación de tareas, debido a que la toma de decisiones de la empresa se encuentra centralizada en los directivos de la misma. A esto se le adiciona la falta de un plan de comunicación interna y en conjunción a la falta de competencias de los líderes y mandos medios en la gestión del recurso humano, se observa como resultado una sobrecarga en los procesos operativos y también pérdida en los bienes de cambios (insumos y materiales).

Por otro lado, la deficiente comunicación entre el jefe de producción y el dueño tiene como resultado una mala distribución de tareas, una subutilización de la capacidad productiva, tiempos ociosos y demoras en las entregas.

También se observa que los planes de capacitación no son eficaces, no se realiza seguimiento de efectividad ni mediciones al respecto, no existe planificación de actividades orientadas a perfeccionar el perfil de los colaboradores de manera proactiva y tampoco ellos son tenidos en cuenta para contribuir en las decisiones en su área de actuación.

Además, se detectó ausencia de feedback en las evaluaciones de desempeño a los colaboradores y falta de motivadores individuales.

Por lo consiguiente se considera que es fundamental desarrollar una mejora en los procesos de comunicación interna dentro de la empresa, permitiendo la coordinación entre sus distintas áreas, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales obteniendo como resultado una mejor gestión del capital humano; incorporando además herramientas de tecnología para la información y comunicación, y así mantener a los colaboradores informados.

También resulta indispensable implementar la formación de mandos medios en liderazgo Coach quienes se ocuparán de mejorar la efectividad en el rendimiento del equipo en si conjunto, centrándose en las relaciones entre las tareas de los colaboradores, la visión y la misión de la organización y el contexto en el que se desempeñan, fomentando la comunicación entre los empleados, incrementando su motivación y potenciando las habilidades de cada uno de ellos para mejorar su rendimiento.

Aplicando dichas propuestas de mejora se contemplará una ventaja competitiva y una evolución empresarial exitosa, teniendo como resultado una mejora en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar e implementar un plan de comunicación interna alineado con la formación en liderazgo coach para los mandos medios y gerenciales de la empresa Man-Ser SRL que permita optimizar los recursos y distribuir la información de manera uniforme entre todos los colaboradores para lograr un incremento en las ganancias de la empresa.

Objetivos específicos

1. Capacitar en materia de comunicación interna organizacional a los mandos medios y gerenciales mediante curso de capacitación brindado por UTN BA, permitiendo así adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para elaborar e implementar estrategias orientadas al logro de una gestión de prensa y comunicación interna, realmente efectivas en la organización.
2. Implementar como herramienta de comunicación interna en la organización un esquema de reuniones semanales departamentales y mensuales grupales gestionadas por la empresa, brindado a los directivos y mandos medios para mantener informados a los equipos de las novedades de la empresa.
3. Capacitar a los mandos medios y gerenciales en liderazgo coach, curso también brindado por UTN BA, el cual permitirá lograr la construcción de lazos de confianza entre los diferentes niveles jerárquicos y para potenciar las destrezas laborales del personal.

Alcance

La implementación del plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach se aplica en la empresa MAN-SER S.R.L, la cual se encuentra situada en calle 2 de Septiembre 4724 del barrio Pedro Nolasco, en la provincia de Córdoba, República Argentina.

Dicho plan se desarrollará en el lapso de 6 meses, comenzando en el mes de Agosto 2022 y finalizando en enero 2023.

Se aborda una problemática desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, con una mirada centrada en los colaboradores de la empresa

Acción 1. Capacitación en comunicación interna organizacional

La implementación de esta capacitación tiene como principal objetivo el logro por parte de la empresa en aplicar programas de comunicación interna exitosos sustentados en metodologías de trabajo en base a estrategias alineadas con el negocio.

Además, desarrollar las habilidades de comunicación en los directivos y mandos medios, a través de la incorporación de los fundamentos del proceso comunicacional, la escucha activa, la asertividad y la persuasión.

La capacitación se realizará de manera virtual, vía zoom, durante ocho semanas, con encuentros cada 15 días, a partir del mes de agosto de 2022 y estará a cargo de Centro de e-Learning UTN BA (Anexo 2).

En la misma participarán gerente general de la empresa Julián Mansilla, encargada de administración y personal administrativo Melina Mansilla, encargado de diseño Adolfo Rollano, responsable del área de Calidad y RRHH Marcelo Borsini y encargado del área de producción y mantenimiento Jorge Sarasate.

✓ Recursos involucrados para el curso de Comunicación interna

Recursos físicos	Recursos financieros	Plazo	Responsable de implementación
<ul style="list-style-type: none"> Se utilizará una notebook o pc escritorio con cámara y micrófono habilitados, por cada directivo 	<ul style="list-style-type: none"> El costo total es de \$95775, siendo el mismo de \$19151 por recurso. 	<ul style="list-style-type: none"> Las capacitaciones se realizarán cada 15 días, donde cada responsable de área ajustara a su conveniencia el horario. Duración 8 semanas. 	<ul style="list-style-type: none"> La encargada de la contratación y pago será Melina Mansilla.

Acción 2. Implementación de herramientas de comunicación interna

Con el objetivo de mejorar la comunicación interna se propone implementar herramientas comunicacionales como lo son los esquemas de reuniones que involucren a todos los colaboradores de la empresa.

Esquema de reuniones internas en la organización

El objetivo específico consiste en implementar dos esquemas de reuniones, una semanal departamental y otra mensual grupal.

La implementación de esta herramienta tendrá como uno de sus principales objetivos facilitar el compromiso y la motivación de los trabajadores, al mismo tiempo permitir a la organización, recibir el feedback de los empleados y enriquecer la estrategia empresarial con sus aportaciones. Dichos esquemas se llevarán a cabo dentro de la empresa siendo ejecutados y guiados por los directivos y mandos medios.

- ❖ *Las reuniones de trabajo semanales departamentales:* la finalidad de estas reuniones es garantizar el control periódico de los procesos ya que la semana es la unidad de medida más empleada en los contextos laborales. Se entiende que es el período ideal para realizar evaluaciones.

Se debe asegurar de que sean productivas, es por ello que se centraran en unos puntos muy concretos. Todas las formas que se utilicen para realizarlas son importantes y aportan siempre mucha información a todas las partes implicadas en ella. Ya sean formales o informales, el objetivo de las mismas es siempre aportar elementos positivos que ayuden al crecimiento de la propia empresa, tratando así de mejorar el funcionamiento. Las reuniones semanales serán llevadas a cabo por cada Área de la empresa. Las áreas de la empresa son 4 distribuidas de la siguiente forma: Área Administración, la cual abarca Compras, Ventas y RRHH; Área de Diseño, Área de Calidad y Área de Producción y Mantenimiento. (Anexo 1).

- ✓ Recursos involucrados para la implementación de las reuniones semanales

Recursos físicos	Recursos financieros	Plazo	Responsable de implementación
<ul style="list-style-type: none"> • Se llevará a cabo en cada oficina de las diferentes áreas • infusiones de Tè, Mate, Café. • Vasos descartables y removedores. • Panadería: 2 unidades por colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto por cada area es de \$1500, siendo 4 las áreas definidas por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán 1 hora, una vez por semana. Cada área establecerá el día y hora. 	<ul style="list-style-type: none"> • A cargo del responsable de cada área.

- ❖ *Las reuniones mensuales grupales*, el objetivo de este tipo de reuniones es brindar la oportunidad a los miembros, de exponer sus ideas y contribuir con sus aportes en los resultados de la tarea. Siendo un incentivo para la colaboración y la integración de los miembros al equipo. Crea una disposición favorable para mejorar la eficacia del proceso. Estas reuniones serán dirigidas por Marcelo Borsini, encargado del área de Recursos humanos y área de Calidad, quien detallará las pautas de la reunión, estableciendo un orden de puntos esenciales. La misma cumplirá función informativa, desde el punto de vista de nuevos objetivos, proyectos, etc. Y además se convertirá en un espacio para exponer la realidad de la empresa, los logros alcanzados, visualizar el trabajo en equipo y abrir el espacio al diálogo y exposición de los concurrentes.

- ✓ Recursos involucrados para la implementación de las reuniones mensuales

Recursos físicos	Recursos financieros	Plazo	Responsable de implementación
<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizará el hall de entrada ya que cumple con las comodidades necesarias. • 30 sillas • infusiones de Tè, Mate, Café. • Vasos descartables y removedores. • Panadería: 2 unidades por colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto total es de \$9000, siendo el mismo de \$300 por recurso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones se llevarán a cabo las primeras 2 horas del último Jueves de cada mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Recursos Humanos y calidad, que se encuentran a cargo de Marcelo Borsini.

Acción 3. Capacitación en liderazgo coach

El objetivo de esta capacitación será el de implementar un proceso de coaching, identificando los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.

Además de dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos, aprendiendo cómo motivarse a sí mismo, a otras personas y a equipos de trabajo.

El curso se realizará cada 15 días alternando con el curso de comunicación organizacional, contratado en la misma entidad, a partir de la tercera semana del mes de Agosto, con una duración de 8 semanas. La capacitación la brindarán profesores de Centro de e-Learning UTN BA (Anexo 3).

Serán partícipes de este curso, los mismos integrantes que en la capacitación detallada con anterioridad, siendo el gerente general de la empresa Julián Mansilla, encargada de administración y personal administrativo Melina Mansilla, encargado de diseño Adolfo Rollano, responsable del área de Calidad Marcelo Borsini y encargado del área de producción y mantenimiento Jorge Sarasate.

✓ Recursos involucrados para el curso de Liderazgo coaching

Recursos físicos	Recursos financieros	Plazo	Responsable de implementación
<ul style="list-style-type: none"> Se utilizará una notebook o pc escritorio con cámara y micrófono habilitados, por cada directivo 	<ul style="list-style-type: none"> El costo total es de \$95775, siendo el mismo de \$19151 por recurso. 	<ul style="list-style-type: none"> Las capacitaciones se realizaran cada 15 días, donde cada responsable de area ajustará a su conveniencia el horario. Duración 8 semanas. 	<ul style="list-style-type: none"> La encargada de la contratación y pago sera Melina Mansilla.

Medición de la propuesta

✓ *Marco Temporal de implementación*

La medición de la propuesta se expondrá a través del Diagrama de Gantt, el mismo es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Diagrama de Gantt

Acciones	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones Semanales																								
Reuniones Mensuales																								
Curso de capacitación en comunicación organizacional																								
Curso capacitación en liderazgo coach																								

Fuente: elaboración propia

✓ *Evaluación del impacto de la implementación*

Para evaluar el resultado de la implementación del plan de acción se utiliza la aplicación de la fórmula ROI (retorno de inversión), la cual se determina de la siguiente forma:

$ROI = (\text{Beneficio obtenido} - \text{Inversión realizada}) / \text{Inversión realizada} \times 100$. Este resultado da una cifra que indica el retorno obtenido por la inversión y suele convertirse a porcentaje para analizar este retorno. Para determinarlo se requiere de información financiera de la empresa y de los costos de la implementación.

La última información financiera de Man-Ser data del año 2018 siendo el Resultado Final de \$13.118.036,11. (Anexo IV). Se debe trasladar este importe teniendo en cuenta el índice de inflación de los años 2019, 2020, 2021 y del inicio del a 2022 hasta el mes de Mayo.

De acuerdo a la información obtenida de INDEC en cuanto a la inflación de dichos años, proyectamos los siguientes cálculos en cuanto a la ganancia obtenida:

Ganancia proyectada año 2019..... \$20.070.595, 24 (inflación fue de 53)

Ganancia proyectada año 2020.....\$28.500.245,24 (inflación fue de 42%)

Ganancia proyectada año 2021..... \$42.750.367,86 (inflación fue de 50%)

Ganancia proyectada Mayo 2022.....\$52.582.952, 46 (inflación es del 23 %)

Para el cálculo de ROI, además se necesita información sobre los costos de la implementación del plan de acción:

Implementación	Costo
Reuniones internas semanales	\$144.00
Reuniones internas mensuales	\$54.000
Curso de comunicación	\$95.775
Curso de liderazgo coach	\$95.775
Honorarios consultora RRHH para diseño de la propuesta.	\$250.000
Total	\$639.550

El beneficio que se espera lograr luego de realizar la implementación del plan de acción es el siguiente: $\$52.582.952, 46 \times 3\% = \$ 1.577.488,57$

De esta forma el cálculo del retorno de inversión quedaría plasmado de la siguiente forma: $(\$1.577.488,57 - \$639.550) / \$639.550 \times 100 = 146,65\%$

La inversión realizada por la organización tendrá una rentabilidad anual de 146,65%, lo que significa que por cada \$100 que se invierte, se obtiene de ganancia \$146,65; dejando demostrado que la inversión realizada por Man-Ser es viable y resulta rentable para la organización.

Conclusión

De acuerdo con el análisis efectuado en la empresa Man-Ser y según lo expuesto con anterioridad en este trabajo, se concluye que la empresa presenta inconvenientes que afectan a nivel organizacional y directivo, como lo son la escasa comunicación interna y carencia de liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa.

La organización demuestra una falta de confianza en la labor de los colaboradores, determinando una mala distribución de tareas y generando sobrecarga de las mismas en algunos sectores. Esto se debe a que la toma de decisiones de la empresa se encuentra en centralizada en los directivos de la empresa.

Por lo cual, se concluye que para potenciar la gestión de calidad y la rentabilidad que la organización posee actualmente, se debe hacer foco en desarrollar habilidades comunicacionales internas en donde los colaboradores que integran las diferentes áreas participen, se involucren y se comprometan con los objetivos de la empresa. Para lograr dicha unanimidad del equipo, éste debe estar acompañado y guiado por líderes que ayuden a los colaboradores a desarrollar su potencial y sacar a la luz lo mejor de sí mismos. La capacitación en comunicación y liderazgo coach son herramientas para lograr confianza entre los colaboradores y motivación de los mismos, en pos de los cumplimientos de las metas establecidas.

Llevando a cabo la propuesta desarrollada en el apartado Plan de Implementación, la organización logrará un óptimo clima interno entre sus colaboradores y diferentes áreas, pudiendo así descongestionar la sobrecarga de tareas e incrementar su rentabilidad.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de los análisis realizados y desde el punto de vista de un profesional de recursos humanos, se implementarán herramientas que apuntará a mejorar la comunicación entre los colaboradores de las diferentes áreas y promover su participación dentro de la empresa, constituir una identidad corporativa y promover la capacitación de los líderes coach para lograr el desarrollo e impulso de crecimiento que la empresa necesita.

Recomendaciones

Luego de realizar la implementación del plan de acción propuesto de realización de los cursos de líderes en coach y comunicación interna, recomendamos realizar un seguimiento y evaluación de los resultados que se estiman obtener, abriendo camino a un proceso de mejora continua.

También se sugiere para mejorar la comunicación interna dentro de la empresa,

organizar eventos externos fuera del ámbito laboral para que los empleados se conozcan personalmente, puedan integrarse y compartir momentos, logrando una comunicación más sólida entre ellos, lo cual repercutirá positivamente en la organización.

Por otro lado, se recomienda la implementación de un Buzón de Sugerencias lo que posibilita compartir opiniones, puntos de vistas e ideas por parte de los empleados, siendo una importante fuente de información sobre el funcionamiento interno para los directivos.

Además de las soluciones planteadas anteriormente se sugiere reestructurar el sector de Recursos Humanos, dándole la importancia necesaria, contratando un profesional de RRHH quien será el encargado de diseñar las tareas desarrolladas en dicha área, pulir y perfeccionar la herramienta de Evaluación de desempeño, evaluar el desarrollo de los colaboradores de la empresa, crear planes de formación y llevarlos a cabo, estudiar el potencial del personal, evaluar la motivación, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el ausentismo y sus causas

. Sumado a lo detallado anteriormente, se recomienda la creación de un sector de Marketing, el cual manejará y coordinará nuevas estrategias de ventas, donde además ubique y consiga un posicionamiento de la marca empleadora de la empresa en el mercado y de esta forma incrementar los ingresos.

Además, contratar a un colaborador que sea especialista en Social Media como lo es un Community Manager, quien desarrollará su labor en el sector de Marketing y será el encargado de publicar contenido de interés y calidad en las redes sociales, ampliando los canales de venta y logrando que la empresa sea más atractiva para potenciales clientes, pudiendo lograr un expansión hacia el mercado internacional.

Referencia bibliográfica

Batista Cruz, Y., & Perez Fernandez, A. (2012). *Posiciones Teóricas en torno a la Comunicación*. Obtenido de: Las Tunas: Universidad de las Tunas Vladimir Ilich Lenin.

Lacasa, A. (2007). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Obtenido de: Barcelona Ediciones.

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

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

Alejandra Brandolini, M. G. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Obtenido de: Editorial La Crujía.

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

Lidia Muradep (2012). *Coaching para la transformación personal*. 1ª edición Obtenido de: Editorial Granica.

Biblioteca Aedipe de recursos humanos. Coordinador: Benito Berceruelo (2014). *Nueva comunicación interna en la Empresa*. Obtenido de: Estudio de comunicación, Madrid.

Víctor Hugo Ballejo y Oscar Gastón Castro titulado (2019). *Liderazgo en el campo de las Pymes. Críticas y Sugerencias para Mejorar la Calidad del trabajo y la Motivación de los Empleados*.

Perez, V., Uzcategui, Y., Canto, E., Rocha, V., & Maritns, V. (2018). *COACHING: Una Nueva Perspectiva Organizacional*. Obtenido de: Revista Científica E-Locução

Argentina.gob.ar (2020). Qué medidas está tomando el gobierno. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno/>

MAN-SER productos y servicios industriales. (2014). Nosotros. Obtenido de MAN-SER productos y servicios industriales: <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Maza, Melisa Graciela (2017) Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba. Universidad Católica de Córdoba [Tesis de Maestría]. <https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar>

Deloitte.com (2020). Tendencias Globales en capital humano. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/>

Capacitarte. (2020). Gestión eficiente de equipos de trabajo. Obtenido de: <https://www.capacitarte.org/>

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (29 de julio de 2020). ADIMRA se reunió con el secretario de industria del Ministerio de Desarrollo Productivo, UOMRA y otras cámaras metalúrgicas. Obtenido de Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina: <https://www.adimra.org.ar/noticias/3495>.

Banco Santander Argentina. (2022). Política y economía argentina. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Chávez Hernández, Noé (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento & Gestión, Obtenido de: <https://redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>

INDEC (2022). Índices de Inflación. Obtenido de: https://indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/indecinforma/indec_informa_05_22.pdf

UTNBA (2022). Cursos de capacitación. Obtenido de: [https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/listado/Tipo\[curso\]](https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/listado/Tipo[curso]).

Anexos

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

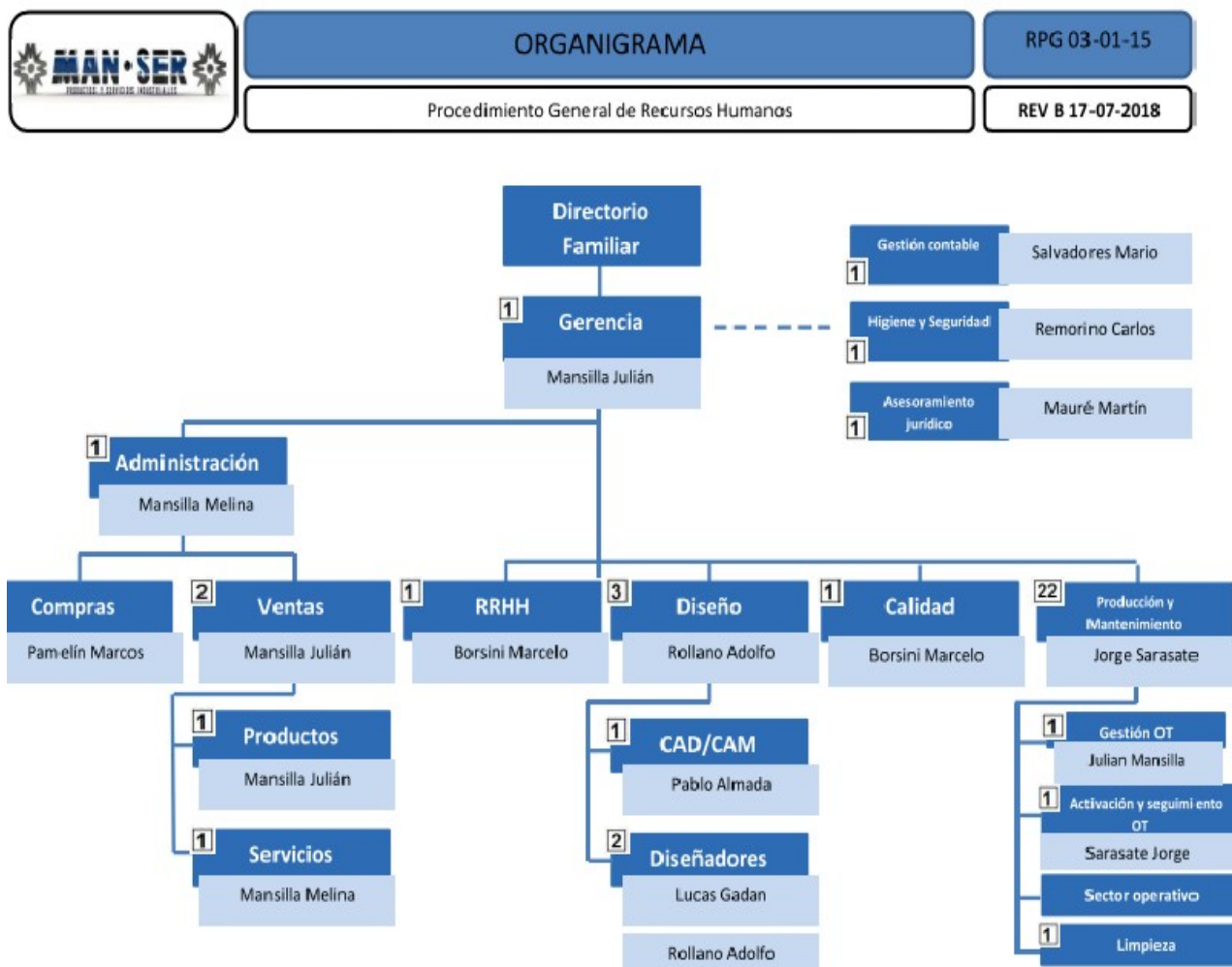


Figura 1: Organigrama de MAN-SER S.R.L.

Anexo II. Programa de capacitación en comunicación interna organizacional en UTN UBA e-learning.

🏠 > [Listado](#) > [Curso](#) > [Administración de Empresas](#) > [Recursos Humanos](#)

Curso de Comunicación para directivos.

9 y 6 cuotas sin interés

Desarrollá habilidades de comunicación efectiva en el ámbito empresarial

Presentación

El curso capacitará a los asistentes en el desarrollo de las habilidades de comunicación que son imprescindibles en toda interacción humana, y que tienen una especial aplicación para los directivos en el ámbito empresarial. Además incorporarán los principios de la escucha activa, la asertividad y la persuasión como elementos fundamentales del proceso comunicacional.

Modalidad: A distancia

100% a distancia

Material descargable

Acompañamiento de tutores

En vivo o acceso a las grabaciones

Proble

Valor
ARS 19.151 Antes: ARS 23.938
20% Hot Sale

Duración
8 Semanas

Inicio de cursada
06/07/2022

[Ver Beneficios](#)

Inscripción

[Realizar consulta](#)

Temario

2 Modulos + 8 Unidades + Carga Horaria 60 horas

▼ **Modulo 1: Habilidades de comunicación y escucha activa**

- Unidad 1: ¿Qué es la comunicación?
- Unidad 2: Comunicación verbal y no verbal
- Unidad 3: La comunicación en la gestión de conflictos
- Unidad 4: Habilidades básicas para la escucha activa

▼ **Modulo 2: Asertividad y persuasión**

- Unidad 1: ¿Qué es la asertividad?
- Unidad 2: Claves para ser una persona asertiva
- Unidad 3: El conflicto
- Unidad 4: Herramientas

Destinatarios

Directivos, mandos medios y personal de empresas privadas y organismos públicos
Público en general con inquietudes de mejorar sus habilidades en la comunicación

Anexo III. Capacitación en liderazgo coach brindado por UTN UBA e-learnig.

🏠 > [Listado](#) > [Curso](#) > [Administración de Empresas](#) > [Recursos Humanos](#)

Fundamentos del Liderazgo y el coaching

3 y 6 cuotas sin interés

Curso online. Dominá las herramientas que facilitan el trabajo en equipo a través del coaching y el liderazgo de grupos.

Presentación

El liderazgo es un elemento fundamental en todo grupo, dado que se trata del elemento conductor sin el cual difícilmente ese grupo podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia el objetivo común. Estrechamente ligada al liderazgo tenemos a la motivación. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Poner en funcionamiento el liderazgo y la motivación permite crear equipos de trabajo cuyo efecto multiplicador permite obtener sinergia. Para ello es ideal que el líder sea a la vez coach. El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus empresas que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr.

Modalidad: A distancia

📶 100% a distancia

↓ Material descargable

👤 Acompañamiento de tutores

▶ En vivo o acceso a las grabaciones

Temario

2 Módulos • 8 Unidades • Carga Horaria 60 horas

▼ **Modulo 1: Liderazgo y motivación**

- Unidad 1: Liderazgo Parte 1
- Unidad 2: Liderazgo Parte 2
- Unidad 3: Motivación Parte 1
- Unidad 4: Motivación Parte 2

▼ **Modulo 2: Trabajo en equipo y coaching**

- Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1
- Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2
- Unidad 3: Coaching Parte 1
- Unidad 4: Coaching Parte 2

Destinatarios

Curso destinado a todas aquellas personas que quieran incorporar las habilidades del liderazgo y el coaching para su desarrollo personal y profesional

Precio

Valor
ARS 19.151 -20% ~~23.938~~
20% Hot Sale

Duración
8 Semanas

Inicio de cursada
14/07/2022

[Ver Beneficios](#)

Inscripción

Realizar consulta

Anexo IV. Estado de Resultado de la empresa Man-Ser correspondiente a Balance con fecha de cierre al 31/12/2018.

<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>				
	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas				
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		328.857.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.065.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		79.792.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias				
Ganancias		20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		13.118.036,11	10.501.650,21	11.992.319,85