

# MAN – SER S.R.L

TRABAJO FINAL DE GRADO  
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**Capacitación en Liderazgo y Mejoras Comunicacionales**

LOPEZ HOYOS, SANTIAGO IVAN  
DNI: 39646868  
LEGAJO: VRHU18249  
UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

## RESUMEN

El presente reporte de caso se llevó a cabo en referencia a MAN-SER SRL, una empresa familiar de la provincia de Córdoba. La misma se dedica a la prestación de servicios en el rubro metalúrgico.

El principal problema que atravesaba a la organización mencionada era la falta de capacitación en las diferentes áreas. La gerencia presentaba dificultades con respecto a la comunicación, la cual fluctuaba de manera vertical; los mandos medios carecían de habilidades blandas y toda la empresa presentaba dificultades con la administración del tiempo, que se manifestaba en cuellos de botella y faltantes en los pedidos.

Luego de una exhaustiva investigación se propuso un plan de acción para solucionar estas dificultades a través de programas de formación en comunicación interna para la gerencia, de liderazgo basado en coaching para los mandos medios y capacitación en optimización del tiempo para todo el personal. A su vez se incluyó en este plan un programa de comunicación interna con alcance para todos los integrantes de la organización.

### *Palabras claves*

Liderazgo Coach – Comunicación – Capacitación – Herramientas Digitales

## ABSTRACT

This case report was carried out in reference to a family business from the province of Córdoba. Wich si dedicated to the provision of services in the metallurgical field.

The main problem that the aforementioned organization was going through was the lack of training in different areas. Management had communication difficulties, wich fluctuated vertically; middle managers lacked soft skills, the entire company had difficulties with time management that was reflected as bottlenecks and missing in orders.

After a thorough investigation an action plan was proposed to solve these difficulties through internal communication training programs for management, coach based leadership. At the same time an internal communication program was included with scope for all members of the organization.

### *Keywords*

Coaching Leadership – Communication – Training - Digital tools

## Contenido

INTRODUCCION .....	3
ANALISIS DE SITUACION .....	6
Análisis de contexto - PESTEL .....	8
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
Análisis FODA.....	11
MARCO TEORICO .....	14
Comunicación interna .....	14
Liderazgo .....	15
Liderazgo Coach .....	16
DIAGNOSTICO Y DISCUSION.....	17
PLAN DE IMPLEMENTACION.....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos.....	18
Alcance.....	18
Acciones para la implementación del Plan de Comunicación Interna.....	18
Acción Instalación de Google Bussines Standard.....	18
Acción Integración de la herramienta digital, con otras acciones.....	20
Acción Seguimiento de la implementación del Plan de Comunicación.....	20
Acción Capacitación en materia de Líder Coach a directivos y mandos medios .....	20
Acción Seguimiento de la capacitación en Líder Coach.....	21
Marco de Tiempo para la implementación .....	21
Evaluación del impacto de la implementación .....	23
CONCLUSION.....	25
Recomendaciones.....	25
BIBLIOGRAFIA .....	27
ANEXOS .....	28
Contenido del curso .....	28

## INTRODUCCION

El presente trabajo final de grado tiene como finalidad el estudio de la organización MAN-SER S.R.L, la misma se categoriza como una Pyme familiar y se desarrolla en el sector metalúrgico, a su vez está especializada en productos y servicios industriales. Está ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, en el barrio San Pedro Nolasco.

Sus orígenes se remontan a principio de los años noventa. Quien fuese su fundador, el Sr. Luis Mansilla es elegido para poder brindarle soporte a una firma, en la cual él trabajaba, cumpliendo el rol de proveedor externo de ciertos servicios, pudiéndole así dar inicio a su propia empresa.

El 15 de Octubre de 1995, es considerada la fecha fundacional de la empresa, ya que se instaló su propia planta. Dos años más tarde, el Sr. Luis Mancilla, decide realizar un viaje a Alemania, en donde adquirió una maquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). Dicha maquinaria le permitió a MAN-SER S.R.L obtener una nueva tecnología que le dio paso a poder ampliar su cartelera de productos y servicios, gracias a esto la empresa se convirtió en una proveedora importante para compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas de jerarquía internacional.

En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L. Un año más tarde se comenzó a trabajar para AIT S.A., convirtiéndose hoy en uno de sus clientes más importantes. Poco después se sumaría como cliente de Volkswagen Argentina S.A, lo cual significo un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de muchos de sus productos.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron a su cargo la empresa y en el año 2012 logran inaugurar una nueva planta industrial con una superficie de producción que duplica la que tenían anteriormente. La planta comprende tres inmuebles intercomunicados y se encuentra dividida en cuatro sectores:

- Área de corte, plegado y punzonado de chapa
- Área de mecanizado
- Área de trabajos especiales
- Área de compensadores de producción seriada.

Por último en el año 2004 se logra la certificación de las normas ISO 9001, siendo utilizadas hasta la actualidad

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

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

MAN-SER S.R.L cuenta con un organigrama que se encuentra dividido por áreas:

- Compras
- Ventas
- Recursos Humanos
- Producción
- Mantenimiento
- Diseño
- Calidad

A su vez tiene un total de 30 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto son operarios de producción. Además, cuenta con asesor externo en lo contables, jurídico e higiene y seguridad. El promedio de edad de los empleados es de 50 años, y del total el 90% son hombres.

El directorio familiar se encuentra compuesto por los miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos, siendo Julián y Melina los encargados de llevar la empresa adelante ya que a su vez tienen distintos puestos dentro de la empresa.

En este esquema podemos ver una sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.

En una investigación descriptiva realizada por Hernández & Villalba Ortiz (2019) para su Trabajo Final de Práctica Profesional, “los desafíos en las Pymes ¿Cómo generar

una exitosa delegación de tareas?”, basados en empresas del Partido de San Martín, provincia de Buenos Aires, exponen, la importancia de una buena delegación para el crecimiento de las empresas; “El directivo debe ser capaz de delegar, porque de no ser así y en caso de seguir reteniendo todo el poder, lo único que logrará es limitar la capacidad de crecimiento de su empresa”.(p.21)

Riberos Badallares Paula (2016), en su Trabajo Final de Graduación Gestión de la Comunicación Interna en beneficios al clima laboral de la empresa Maniagro, en su investigación exploratoria realizada en la provincia de Córdoba, afirma que “Es de gran importancia que la empresa reconozca la utilidad de implementar una política formal en comunicación interna para cuidar y gestionar de manera correcta la misma” (Riberos, 2016, p. 7). Además, argumenta que “Hoy en día si la organización no se ocupa por el bienestar de los trabajadores y por la actualización de información hacia los mismos, de difícil manera será competitiva en los mercados laborales, por ende, el clima laboral se verá perjudicado por la baja productividad” (Riberos, 2016, p. 7).

Al realizar un análisis de MAN-SER S.R.L se observa que la toma de decisiones se cierra en el círculo familiar sin intervención alguna de un tercero que cuente o tenga algún criterio profesional. A su vez podemos encontrar falencias como la delegación de tareas ya que está centralizado, principalmente en el gerente (Julián), varias áreas y decisiones, afectando de tal manera temas de mayor relevancia.

Se detecta que la comunicación interna posee muchas carencias. Por eso es importante desarrollar dicha comunicación, que nos permitirá la efectiva gestión de los mandos medios, mejorando los procesos actuales, disminuyendo errores en la producción.

MAN-SER S.R.L. necesita y dispone de la posibilidad de implementar un plan comunicacional y de capacitación acorde a sus necesidades. De esta forma los directivos podrán ver los beneficios de una delegación adecuada de funciones y lograr la confianza, predisposición y el compromiso de sus empleados. En la actualidad la empresa necesita que sus líderes se aboquen directamente a lo que a ellos les compete para poder lograr expansión e innovación en sus productos y procedimientos, pudiendo así lograr cumplir con su visión organizacional.

## ANALISIS DE SITUACION

En este apartado se encuentra una descripción de los elementos más relevantes para el análisis y posteriormente se realizara un diagnóstico organizacional.

Los elementos más relevantes a analizar serán: Datos generales de la empresa, su estructura organizacional (visión, misión y valores), el organigrama, el procedimiento general de Recursos Humanos, Form. RPG 03-01-13 C (Asignación de Tareas y Responsabilidades), Form. RPG 3-17 (Descripción de Puestos), entrevistas personales a Julián Mansilla y Melina Mansilla y los sectores más críticos (directorio, administración, RRHH, producción, marketing y ventas).

Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 MAN-SER establece:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apunta a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Busca optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

La estrategia de la organización recae sobre el consejo familiar, que está compuesta por cuatro socios familiares, de los cuales dos trabajan en la empresa (Julián y Melina), ya que se encuentran al frente de la firma, son los que más peso tienen a la hora de tomar decisiones. Tienen total participación en todos los ámbitos de la empresa, y carecen de poder para delegar parte de sus funciones al resto del personal jerárquico. Son los encargados de la Organización Empresarial, manejan todo lo referente a inversiones y oportunidades de negocios.

Quien ocupa el puesto de gerente es Julián Mansilla, quien a su vez de pertenecer al directorio, se encarga de llevar a cabo la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad.

En el área de Recursos Humanos nos encontramos con Melina Mansilla, quien se encuentra a cargo de este sector. Algunas fallas que encontramos en nuestro análisis es que solo se realizan tareas de administración de personal, ya que la tarea de liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal es por medio de una consultora.

A su vez la implantación de capacitaciones no es la adecuada, a que no garantiza que sean eficientes, en el área de Mecanizado nos encontramos que siguen los inconvenientes al producirse los llamados “cuello de botella”, es decir, no se logra cumplir con los plazos de entrega. Esto produce una disconformidad por parte de los clientes al recibir en muchas ocasiones los productos fuera de termina y hasta a veces defectuosos.

El área de Producción se encuentra organizada en cuatro sectores operativos: corte; plegado y punzonado; mecanizado; armado y soldadura. Las decisiones no son estratégicas, ya que el responsable de este sector, Néstor Meggeto, que se encarga de lo operativo, y dependiendo de la complejidad de la situación, termina consultando con el gerente.

Las tareas en Compras, son autorizadas únicamente por el gerente general. Se inician con una solicitud de compra interna, de manera escrita, detallando mercadería solicitada, cantidad del pedido, motivo de compra, fecha y proveedor sugerido o seleccionado. A través del personal administrativo se envía una solicitud de cotización al proveedor y luego se elabora la orden de compra.

Por otra parte, la empresa ha decidido designar a Néstor Meggeto como responsable de la recepción de la mercadería, quien a su vez debe verificar la conformidad en cantidad y calidad del pedido realizado. Una vez que dicha mercadería fue controlada, el responsable de su control firma el remito para expresar su conformidad, mientras que, si existiera alguna observación, esta es señalada en dicho documento para poder realizar el reclamo correspondiente.



El área de Ventas está liderada tanto por Julián Mansilla como por su hermana Melina, no poseen medios de ventas externos. Los canales de distribución son directos ya que no poseen logística de entrega de sus productos y si deben realizarlo contratan un servicio de transporte eventual. No poseen sucursales, por eso toda su actividad se concentra en sus propias instalaciones. Las ventas son dentro del País, es decir, que solo operan en un mercado nacional.

Todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea por medio de una nota de pedido formal o con una confirmación vía correo electrónico. Sus clientes más importantes son: AIT; Volkswagen; Metalmecánica, Pertrak y Scania; y el resto de la producción se destina a distintos clientes menores, que conforman un 15% por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

A continuación, por medio del análisis PESTEL (político, económico, sociológico, tecnológico, ecológico y legal) se realizara un análisis Macro y Micro de la organización.

“Es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa”. (Laura Delgado. (2019). <https://acortar.link/GotVXJ>)

#### *Análisis de contexto - PESTEL*

- Político: El Gobierno sufrió un fuerte revés en las elecciones legislativas dejándolo debilitado de cara a sus últimos dos años de mandato. Perdió el quórum propio en el Senado y quedó con menos diputados, por lo que necesita lograr acuerdos con la oposición para resolver los desequilibrios económicos.

El presidente argentino ha tratado de navegar por una economía difícil, al tiempo que se enfrentaba a las tensiones dentro de su coalición peronista, incluidas las críticas puntuales de la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner.

El aumento de la pobreza y la inflación crónicamente alta, que ronda el 50%, contribuyeron a un revés para los peronistas en las elecciones legislativas de 2021, y complicaron las negociaciones para una

reestructuración de la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI). (Infobae, 2022)

- Económico: La política monetaria laxa y la fuerte emisión monetaria ponen un piso alto a la inflación de 2022, que proyectamos en 55%, en el marco de un ajuste de tarifas y tipo de cambio que deberá encararse este año para corregir parte de los desequilibrios acumulados.

En abril encontramos una inflación del 6% provocando que sea la suba anual más alta de los últimos 30 años. (INDEC. (12 DE Mayo). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura Nacional)

- Sociológico: La situación social de Argentina es crítica, se incrementó la pobreza, en el segundo trimestre del 2020 fue del 42%.

Con respecto al Covid-19 complejiza la recuperación ya que hoy la Argentina tiene una pobreza estructural del 30%. (CEPAL. (2021). Pandemia provoca aumento en los niveles de pobreza sin precedentes en las últimas décadas e impacta fuertemente en la desigualdad y el empleo.)

- Tecnológico: El mundo vive en constantes avances tecnológicos, incorporando tecnología avanzada con mayor velocidad, generando que los mecanismos de trabajo sean cada vez más eficientes, ya que el público se está volviendo más exigente tanto en las terminaciones como en los tiempos de entrega.
- Ecológico: En la actualidad la necesidad de incluir los aspectos ambientales en los procesos, así como en el diseño de los productos se ha convertido en un tema prioritario.

La sustentabilidad involucra aspectos sociales, económicos y ambientales que pueden integrarse a la estrategia de la industria en forma planificada y paulatina e inscribirse en la metodología de la mejora continua, con un abordaje preventivo, de optimización del uso de los recursos, de minimización del impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de las piezas y los productos que se desarrollan desde el sector metalmecánico.

- **Legal:** La forma jurídica en la que se encuadra la empresa Man-Ser según la ley de 19550 de Sociedades Comerciales, es S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada), es una sociedad mercantil en la que la responsabilidad de cada uno de sus socios está delimitada por el capital que estos hayan aportado a la misma. El capital de una sociedad limitada se divide en participaciones. Esta modalidad es apropiada para medianas empresas familiares, dado que sus socios están identificados e involucrados en los proyectos con un grado de pertenencia muy alto.

Por el tipo de actividad que desarrolla, el personal está representado por el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75. (UOM, 2020).

#### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Por medio del análisis del micro entorno, con la herramienta de las Cinco Fuerzas de PORTER, se nos permitirá determinar la competencia y rivalidad en la industria metalúrgica para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad que posee MAN-SER S.R.L.

- **Poder de negociación del cliente:** la empresa analizada se destaca por la calidad de los productos que le permite satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas. La empresa mantiene un trato amable y deseado por los clientes en diferentes canales de comunicación sobre la información del producto, consultas, atención de pedidos y solución de problemas.

Actualmente tiene un precio más bajo que su competencia, priorizando la fidelidad de sus principales clientes y la maximización en las ventas.

- **Poder de negociación del proveedor:** en su política de calidad se establece el tipo de relación que prevalece con respecto a los proveedores, basado en el criterio calidad, producto de la confianza y la mutua asistencia.

En la actualidad cuentan con pocos proveedores nuevos ya que prefieren mantener la relación con los que se trabajan constantemente y que a su vez satisfacen la política interna en calidad y buena relación.

- Amenaza de nuevos competidores: Entre sus principales competidores podemos nombrar a: Transfil S.R.L. (extractores de viruta y cintas de transporte) Eisaire S.R.L. (maquinas lavadoras) Emprement S.R.L.(corte por plasma), pequeños talleres de plegado y punzado.

Es importante resaltar que MAN-SER se encuentra en una etapa de madurez, por lo tanto aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

- Amenaza de productos sustitutos: dentro del mercado que utiliza dicha organización no se identificaron posibles amenazas que satisfagan necesidades similares a las que elabora la compañía. Aunque es importante resaltar la continua necesidad de contar con innovación tecnológica continua, tanto en el diseño del producto, como en los procesos.
- Rivalidad entre los competidores: encontramos una competencia sana por la participación en el mercado aplicando reducción de precios y diferenciación en la calidad de la producción. MAN-SER aplica un servicio de postventa que garantiza a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas.

#### *Análisis FODA*

Luego de realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa, seguiremos con un análisis organizacional, por medio del método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

#### **FORTALEZAS:**

- Bajo nivel de rotación y ausencia de personal
- Certificación Normas ISO 9001
- Experiencia y Buena Reputación
- Precios competitivos
- Buena relación de cooperación entre la competencia.
- Innovación tecnológica
- Instalaciones propias
- Productos de primera línea en Calidad y Diseño. (Alta competitividad)

#### **OPORTUNIDADES:**

- Implementar tecnología IOT “internet de las cosas” en sus productos

- Trabajar en el área de Marketing y Comercialización para aumentar la cartera de clientes a través de página web
- Expandir la actividad con un plan de exportación
- Afianzar los protocolos de salud y medicina laboral.
- Profesionalizar el área de Recursos Humanos
- Contratar nuevos talentos para crear nuevos aires en la organización

#### DEBILIDADES:

- Sobrecarga de funciones en los miembros Jerárquicos por no delegar tareas
- Personal con edad promedio de 50 años, no hay diversidad generacional
- Falta de comunicación en todos sus niveles
- Capacitaciones ineficientes
- Proceso de selección de personal
- Falta de digitalización en los procesos y documentos
- Página web en mantenimiento
- Falta de vendedores externos
- Falta de política ambiental

#### AMENAZAS:

- Economía inestable y sin oportunidades de inversión, inflaciones poco predecibles
- Acumulación de trabajos por la falta de capacitación del personal (Cuello de botella)
- Incertidumbre en el mercado
- Dificultad en el acceso de moneda extranjera

Al finalizar este análisis del caso en materia del área de recursos humanos la empresa carece de conocimientos en referencia a comunicación interna y liderazgo coach. Sus directivos y mandos medios no saben delegar tareas generando así entorpecimientos en sus actividades y cuellos de botella en el sector de producción.

Se observa una clara sobrecarga de funciones que presentan todo el personal del primer nivel jerárquico, el jefe de Producción (sector de suma relevancia en toda la actividad de la empresa) y los dueños de la empresa que intervienen en la mayoría de las actividades y funciones de la organización, incluso fueron ellos quienes se encargaron de la instauración de todos los procedimientos necesarios para la certificación de la norma

ISO 9001 sin la participación alguna de todo el personal que se iba a encontrar afectado a dichos cambios, punto por demás relevante dentro de una organización cuando se busca el compromiso de cada uno de los integrantes que la conforman. Producto del mismo exceso de funciones que podrían delegar, no pueden realizar el desempeño deseado de las tareas que verdaderamente competen a sus puestos de directivos. Por esto mismo, no se pudo cumplir con su Visión: lograr expansión en América Latina, Misión: soluciones industriales inteligentes y compromiso de todos los involucrados y Valores confianza y trabajo en equipo.

Dentro del procedimiento de Asignación de Tareas y Responsabilidades, no se encuentran asignadas las tareas para los puestos de mayor jerarquía o mandos medios. Dicho procedimiento es clave para que cada uno sepa sus funciones y no se superpongan ni se sobrecarguen las tareas correspondientes a cada uno del personal.

Se encuentra la carencia de un acorde Plan Estratégico Comunicacional que permita lograr un sentido de pertenencia, consenso y trabajo a conciencia para contribuir a la empresa en cada una de sus labores.

Por lo dicho con anterioridad, es importante destacar:

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (Chiavenato, 2015, pág. 50).

## MARCO TEORICO

El presente apartado se centra en la comunicación interna como base fundamental de toda cultura organizacional, pero también son abordados otros temas de igual importancia como son el liderazgo como guía conductual para un correcto funcionamiento de una organización y dentro de este concepto el liderazgo coach que tiene la capacidad no solo de guiar y liderar a su personal; sino también de desarrollar y potenciar lo mejor de ellos. Temas que son considerados como fundamentales para el correcto funcionamiento de MAN-SER.

A continuación, serán explicados los términos mencionados como destacados para clarificar su pertinencia.

### *Comunicación interna*

“Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan.” (Brandolin, González, Hopkins, A. M. N. 2009, p.11).

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus integrantes del equipo estén conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. (Chiavenato, 2009, págs. 305-306).

La sociedad actual es considerada ágil y cambiante, donde los datos, la información y la comunicación son parte esencial de la vida diaria. Las personas en las organizaciones se relacionan por medio de la comunicación, es decir, que si esta falla, las relaciones laborales no podrán cumplir con lo que se necesita.

Las empresas apelan, cada vez más, a los Hub de RRHH y Comunicaciones integrados donde conviven: una Intranet, una red social corporativa y una APP de gestión y control de RRHH.

A través de estos hub, se puede:

- ✓ Centralizar todos los contenidos corporativos,
- ✓ Ponerlos disponibles de forma fácil y rápida,
- ✓ Ofrecer a los colaboradores una experiencia social que fortalezca la cultura interna,
- ✓ Gestionar/controlar/evaluar el desempeño de la plantilla de forma digital, remota y en tiempo real.

De este modo, se afianzan sólidos modelos de trabajo que luego son administrados y monitoreados a través de aplicaciones (App). Esa gestión en tiempo real del flujo de trabajo genera retroalimentación que terminan perfeccionando la cultura organizacional en su conjunto.

Un buen proceso comunicacional, debe facilitar el círculo de conversaciones entre el equipo de trabajo, y servir para influir en las conductas del entorno organizacional, con el fin de obtener una mejora continua en todas las áreas de la organización. La comunicación interna presenta tres facetas; es decir, puede ser descendente, ascendente y horizontal. Las vías y herramientas para mejorar el flujo de comunicación son: el acompañamiento, el feedback constante, la empatía, la simplificación del lenguaje, incorporar la capacidad de escucha, fomentar la confianza mutua y la creación de nuevas oportunidades. (Chiavenato, 2009).

### *Liderazgo*

“Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.” Fincowsky, Krieger, E. M., & Vallhonrat, A. (2012, p.294).

El líder se enfoca en las personas y los equipos. Se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos y piensa de forma estratégica. Para ejercer



el liderazgo debe contar con seguidores. Fincowsky, Krieger, E. M., & Vallhonrat, A. (2012)

### *Liderazgo Coach*

“El coaching se basa en la retroalimentación y las comunicaciones: abarca dar retroalimentación, la cual requiere de comunicación” (Lussier & Achua, 2011, pág. 201).

Es importante destacar los lineamientos del Coaching, los cuales son puntualizados por Lussier & Achua (2011)

1. Desarrollar una relación laboral de respaldo.
2. Elogiar y reconocer.
3. Evitar la culpa y la vergüenza.
4. Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
5. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño.
6. Dar retroalimentación específica y descriptiva.
7. Proporcionar retroalimentación de coaching.
8. Brindar modelado y capacitación.
9. Hacer que la retroalimentación sea oportuna pero flexible.
10. Evitar criticar. (pág. 202)

“El coaching está diseñado para maximizar las fortalezas de los empleados y minimizar sus debilidades” (Lussier & Achua, 2011, pág. 201).

Para elaborar un buen programa de coaching y que el mismo sea efectivo se debe tener en cuenta la misión, la visión, y la estrategia de la organización.

Luego del desarrollo de los conceptos anteriores, es necesario abordar un plan estratégico de comunicación interna para dicha organización. De esta manera se lograra obtener un marco de confianza suficiente para comenzar a delegar tareas y responsabilidades, pudiendo así lograr una productividad más eficiente y que todos sus protagonistas puedan obtener un sentido de pertenencia.

## DIAGNOSTICO Y DISCUSION

En MAN-SER S.R.L. se encuentra una comunicación ineficiente y prácticamente nula entre los distintos sectores de la organización, esto provoca el desconcierto del personal, situaciones de incertidumbres respecto de las tareas que deben realizar, entorpecimientos en la actividad productiva y poca responsabilidad en sus respectivas áreas.

En primer lugar, se destaca la comunicación ascendente y verbal, los integrantes de cada área informan a su superior inmediato las novedades que surgen en el día a día. La jefatura informa sus directivas en forma escrita a través de pizarras. Esta metodología comunicacional entorpece los lineamientos internos de producción provocando un cuello de botella e ineficiencia en los procesos.

Al no existir una buena delegación en las tareas, se producen excesos de funciones, no priorizando las verdaderas competencias de sus puestos, y de esta manera no se cumple con la Visión y Misión de la organización.

Con la incorporación de un referente en Recursos Humanos con alto conocimiento en HRBP (Human Resources Business Partner), se daría inicio al desarrollo de un plan de comunicación interna y capacitaciones acerca de liderazgo coach a mandos medios superiores.

Se concluye que es necesario realizar este cambio en la empresa, sobre todo en los tiempos que vivimos y en las situaciones que se presentan a diario.

La capacitación a directivos y mandos medios potenciara al máximo las capacidades y competencias de los empleados. Se lograra que cada \$100 que invierta la empresa MAN-SER S.R.L ganará \$198,04.

La comunicación interna con lineamientos claros en todos sus niveles, motivan al personal e incentivan a seguir avanzando y de esta forma crear un fuerte vínculo de pertenencia y compromiso.

Es primordial poder lograr una motivación de los distintos equipos creando un sentido de pertenencia, trabajo a conciencia y participativo. Que sus empleados se sientan parte del proceso de expansión y crecimiento de MAN-SER S.R.L.

## PLAN DE IMPLEMENTACION

### *Objetivo General*

Desarrollar un plan estratégico en Comunicación Interna y Liderazgo Coach en la empresa MAN-SER S.R.L. que permita el compromiso, la participación y el consenso de cada uno de los integrantes de esta empresa y así obtener la confianza necesaria de todos sus colaboradores para lograr una mayor productividad con eficiencia y sentido de pertenencia, y de esta manera incrementar los ingresos de la empresa.

### *Objetivos Específicos*

- Capacitar a todo el personal acerca de la importancia de la comunicación en la organización y crear canales efectivos de comunicación entre los distintos sectores para lograr que llegue a todos los niveles.
- Implementar un canal comunicacional, por medio de una intranet, que tengan acceso todos los empleados de la empresa y que facilite tareas como enviar información o documentación o abordar temas vía video conferencia.
- Capacitar a sus directivos y mandos medios sobre liderazgo coach para que ellos puedan lograr el desarrollo de su personal a cargo, potenciar sus competencias y habilidades y generar confianza para delegar tareas.

### *Alcance*

- Alcance geográfico: El plan se realiza por medios virtuales, en la ciudad de Córdoba, Dirección: 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco. Empresa MAN-SER S.R.L.
- Alcance temporal: El plazo estimado de la intervención será de 6 meses a partir de Agosto de 2022 a Febrero de 2023.
- Alcance staff: Dicho plan de Comunicación Interna incluirá a la totalidad de los miembros de la organización y en lo que refiere a capacitación en Líder Coach abarcará sólo a los directivos y a los mandos medios de cada área.

### *Acciones para la implementación del Plan de Comunicación Interna*

#### *Acción Instalación de Google Bussines Standard*

Este es un soporte digital que nos ayudará a mejorar la comunicación tanto interna como externa en la compañía en todos sus departamentos y niveles jerárquicos,

garantizando una circulación de la información de manera más fluida, segura y rápida por medio de la amplia gama de aplicaciones que contiene.

Google Bussinnes Standar nos permite:

- ✓ GMAIL Correo electrónico personalizado para su empresa
- ✓ Interoperabilidad con Microsoft Outlook
- ✓ Meet Videoconferencias hasta 150 personas, llamadas de voz, grabación de videos y planilla de asistencia
- ✓ Chats de Mensajería por equipos
- ✓ Calendarios compartidos
- ✓ 2 TB de almacenamiento por usuario
- ✓ Hojas de Cálculo, Herramientas de Operaciones por cómputos
- ✓ Presentaciones, Creador de presentaciones
- ✓ Formularios Creador de encuestas
- ✓ Sites Creador de sitios web
- ✓ Asistencia las 24 hs.
- ✓ Administrador. Controles de seguridad y administración.
- ✓ Control de acceso de nivel empresarial con llave de seguridad obligatoria

Este paquete de aplicaciones Google Business Plus para 15 equipos de la empresa (directivos, mandos medios y para el personal que trabaje con equipos de PC) a través del proveedor Lineout Google Partner (Agente Oficial en Argentina) por el valor de \$2.750 por cuenta de mail, es decir, por usuario; por mes representa un costo anual de \$495.000. Dicho proveedor procederá a la instalación de Google Business Plus en los dispositivos de la empresa a principios de Agosto del 2022, llevando a cabo sus respectivas revisiones y pruebas a través de un profesional a cargo de Lineout Google Partner que además capacitará al personal sobre el funcionamiento de la herramienta. Lo importante es que dicho costo abarca el pago de la aplicación, capacitación a los usuarios y asistencia las 24 hs por cualquier inconveniente.

*Acción Integración de la herramienta digital, con otras acciones*

En una planificación estratégica de comunicación, es necesario llevar a cabo la integración de las herramientas digitales con acciones, que logren mejorar el grado de satisfacción de los empleados, incrementar su compromiso e implicación.

Las acciones que se mencionan a continuación se irán implementando paulatinamente según su grado de prioridad:

- ✓ Programación de reuniones periódicas en las diferentes áreas
- ✓ Reuniones Semanales de Producción
- ✓ Creación de un buzón de sugerencias online
- ✓ Realización de encuestas
- ✓ Envío de circulares
- ✓ Implementación de tableros de anuncios en el área de producción
- ✓ Creación de un Manual del empleado
- ✓ Realización de eventos corporativos
- ✓ Creación de una revista digital o blog
- ✓ Creación de redes sociales empresariales

*Acción Seguimiento de la implementación del Plan de Comunicación*

Es importante realizar un seguimiento de estas acciones que nos permitirán detectar posibles problemas actuales o a futuro. Este seguimiento será llevado a cabo por el consultor externo durante el primer semestre de la implementación a través del análisis y evaluación de todas las herramientas utilizadas.

*Acción Capacitación en materia de Líder Coach a directivos y mandos medios*

Se realizará en el nivel gerencial y mandos medios, con el objetivo de darle mayor importancia a lo relacionados con la organización, asumir nuevos desafíos, poder aplicar nuevas técnicas y procedimientos.

La capacitación estará a cargo de CODER HOUSE ([www.coderhouse.com](http://www.coderhouse.com)) que realizará un abordaje teórico-práctico de los conceptos. El contenido del curso se encuentra detallado en el anexo 1.

Dicha formación será en la sede de la compañía (2 de Septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Córdoba). Se pondrán a disposición instalaciones de la empresa para

aquellos colaboradores que necesiten de las herramientas tecnológicas para llevar a cabo la formación. Se establecerán horarios (dentro de la jornada laboral) a convenir con el personal para que no influya en la realización de sus tareas diarias.

El costo de la capacitación tiene un valor de \$120.000 (\$20.000 por persona) se incorporará un kit con elementos de librería con un costo total de \$ 15.000. La capacitación se realizará el primer lunes de cada mes iniciando en Agosto del 2022 y durante 5 meses. Cada sección será de 2 horas y en la misma se trabajará un módulo diferente. Cabe aclarar que también podrán disponer de las grabaciones de cada encuentro para reforzar conceptos en otro momento.

El área de RR.HH. enviará por correo electrónico la invitación formal junto con fecha y horario a los participantes de la capacitación. Para los colaboradores que la realizan en la empresa se contratara un servicio de Coffe break por un valor de \$7.200 por evento, que hacen un total de \$36.000 para los cinco encuentros.

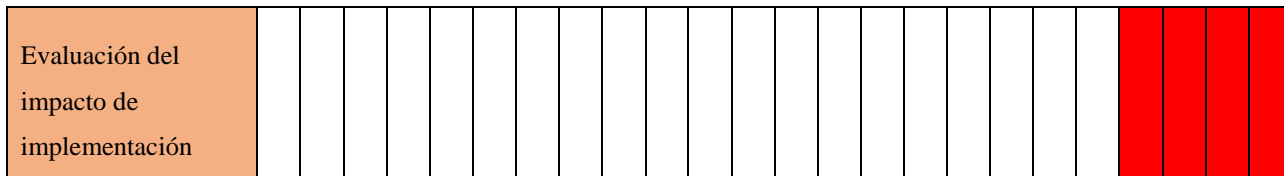
*Acción Seguimiento de la capacitación en Líder Coach*

Se realiza un seguimiento coordinado con el departamento de Recursos humanos de MAN-SER S.R.L, para evaluar el impacto que provocan los cambios de hábitos, las perspectivas individuales y grupales. Es imprescindible este análisis teniendo en cuenta que modifica múltiples aspectos de la comunicación interna relacionados con la producción en lo vinculado a la motivación, acompañamiento de los empleados y el sentido de pertenencia que esto genera, potenciando las individualidades hacia un objetivo común

*Marco de Tiempo para la implementación*

Plan de acción	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
Instalación de Google Bussines																								
Programación de reuniones periódicas																								

Reuniones semanales de producción																				
Creación de buzón de sugerencias online																				
Realización de encuestas																				
Envío de circulares																				
Implementación de tableros en el área de producción																				
Creación de un manual de empleados																				
Realización de eventos corporativos																				
Creación de una revista digital o blog																				
Creación de redes sociales empresariales																				
Seguimiento del plan de comunicación																				
Capacitación en materia de Líder Coach																				
Seguimiento de la capacitación en Líder Coach																				



**Figura 1.** Marco del tiempo para la implementación del plan de comunicación. Fuente: Elaboración propia

*Evaluación del impacto de la implementación*

A continuación presentaremos el análisis que se ha realizado respecto al beneficio económico que obtendrá la organización. Se debe partir por las ganancias netas del último período y para determinarla, se tomó como base el dato del ejercicio 2018. A partir de allí se aplican los coeficientes de inflación del IPC ([www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar))

- ✓ Ganancias 2018= \$13.118.036,11
- ✓ Ganancias 2019= \$20.176.851,34 (Inflación anual 53,81%)
- ✓ Ganancias 2020= \$28.655.164,27 (Inflación anual 42,02%)
- ✓ Ganancias 2021= \$43.240.642,89 (Inflación anual 50,90%)
- ✓ Ganancias 2022= \$53.229.231,39 (Inflación periodo Enero a Abril 2022 23,10%)

INVERSION A REALIZAR		
ACTIVIDAD	COSTO	
Honorarios profesionales Recursos Humanos	\$850.000	
Instalación de Google Bussines	\$495.000	
Realización de encuestas (Consultor externo)	\$150.000	
Implementación de tableros en el área de producción	\$120.000	
Capacitación en Lider Coach	\$120.000	
Kit de librería	\$15.000	
Servicio Cofee break	\$36.000	
<b>TOTAL DE INVERSION</b>	<b>\$1.786.000</b>	
UTILIDADES A RECUPERAR		
INDICADOR	GANANCIAS 2022	UTILIDAD A RECUPERAR
MEJORA EN PRODUCCION Y VENTAS	\$53.229.231,39	10%
<b>TOTAL DE UTILIDAD A RECUPERAR</b>	<b>\$5.322.923,14</b>	



**Figura 2.** Inversión y Utilidades estipuladas para el plan de implementación.

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de ROI (Retorno de Inversión) sería el siguiente:

<b>ROI</b>	
<b><u>UTILIDAD A RECUPERAR – INVERSION</u> X 100</b>	
<b>INVERSION</b>	
<b><u>5.322.923,14 – 1.786.000</u> X 100</b>	
<b>1.786.000</b>	
<b>ROI</b>	<b>198,04%</b>

**Figura 3.** Retorno de Inversión del plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.

Según los objetivos planteados y la inversión realizada, con el plan de implementación se obtienen una rentabilidad de 198,04%, es decir, que cada \$100 que invierta la empresa MAN-SER S.R.L ganará \$198,04. Podemos ver que el ROI es positivo gracias a los ingresos superan lo invertido en el desarrollo de dicho plan.

## CONCLUSION

La empresa MAN-SER S.R.L. no posee conocimiento sobre el alcance que tiene la comunicación interna y liderazgo coach en una organización. Sus Jerárquicos no delegan tareas, generando así entorpecimientos en sus actividades y cuellos de botella en el sector de producción.

Cada una de las acciones planteadas contribuye en diversos aspectos de la gestión de los recursos humanos, existiendo un incremento de la motivación de los colaboradores; sintiendo que son acompañados por sus jefes, escuchados, y valorados por cada uno de sus logros obtenidos. También favorece a la formalización del proceso de comunicación interna. Respecto al negocio propiamente dicho, este plan de mejora aumenta un porcentaje importante en la rentabilidad anual.

Con esta propuesta de mejora cada uno de los empleados trabajará a conciencia, otorgándole valor a sus labores; sumándole calidad y autonomía a su desempeño. Con la inversión en esta implementación y en este estudio del caso cada miembro sabrá cómo trabajar ya que los lineamientos serán claros, comunicándose de manera efectiva y trabajando a conciencia.

Frente a esta situación planteada el plan estratégico presentado en Comunicación Interna y Liderazgo Coach permite el compromiso, la participación y el consenso de todos sus integrantes. La propuesta se basa en capacitar en Comunicación interna a todo el personal, capacitar en Liderazgo Coach y motivación de equipos a sus jerárquicos y mandos medios y a su vez crear canales efectivos comunicacionales.

Luego de esta implementación sus directivos tendrán la confianza suficiente para delegar tareas y proyectarse en mayores desafíos, como la expansión de la actividad de MAN-SER S.R.L. a Latinoamérica.

### *Recomendaciones*

Luego de los seis meses que implican la ejecución del plan, es relevante aclarar que, si bien la propuesta de mejora en materia de comunicación interna y liderazgo coach optimiza diversos procesos, es necesario hacer un balance sobre los avances y dificultades que pudieron darse, para evaluar la necesidad o no de ajustar sobre las nuevas metodologías de trabajo ya que, si bien son considerados un valor agregado, pueden no ser suficientes.

Se aconsejará a la dirección de la empresa la búsqueda de nuevas alternativas de negocio, además, aumentar su cartera de clientes a través de la incorporación de un responsable de marketing y de herramientas digitales de venta.

Se deberá procurar la creación de un departamento de gestión de recursos humanos que organice los roles, las responsabilidades y toma de decisiones y, a su vez, que motive la participación colaborativa y el cumplimiento de metas organizacionales.

Se sugerirá diseñar un programa de formación constante aplicado proactivamente al conjunto de los empleados, según los objetivos de los distintos sectores, a fin de lograr sinergia en los equipos de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

Brandolin, González, Hopkins, A. M. N. 2009

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional (Segunda ed.). México, DF.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Chiavenato, I. (2015). Administración de Recursos Humanos (Décima ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Fincowsky, Krieger, E. M., & Vallhonrat, A. (2012)

Hernández & Villalba Ortiz (2019) para su Trabajo Final de Práctica Profesional, “los desafíos en las Pymes ¿Cómo generar una exitosa delegación de tareas?”

Lussier & Achua (2011). Liderazgo

Viñuela, María Victoria (2020, p. 10) Plan de comunicación interna y de Lideres Coach.

CEPAL. (2021). Pandemia provoca aumento en los niveles de pobreza sin precedentes en las últimas décadas e impacta fuertemente en la desigualdad y el empleo. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-provoca-aumento-niveles-pobreza-sin-precedentes-ultimas-decadas-impacta>

INDEC. (12 DE Mayo). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura Nacional Abril 2022. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_2224DC1A5434.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_2224DC1A5434.pdf)

Laura Delgado. (2019). Análisis PESTEL: que es, cuando y como hacerlo., de PENSEMOS, Recuperado de <https://gestion.pensem.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>

MAN-SER S.R.L. (2014). MAN-SER. Obtenido de <http://www.mannser.com.ar/nosotros.htm>

Sweigart, E. (2022, 4 mayo). Cómo es el panorama económico, social y político de América Latina en 2022. Infobae. <https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/05/04/como-es-el-panorama-economico-social-y-politico-de-america-latina-en-2022/>

## ANEXOS

### Contenido del curso

MODULOS	CONTENIDOS
<b>MODULO 1 – FUNDAMENTOS DEL COACHING</b>	Definiciones del concepto de Coaching “Lo Ontológico y lo Transformacional” Acepciones del término “Coaching” Diferencias conceptuales El Aprendizaje: concepción Activa del Aprendizaje: Zonas de Aprendizaje Responsabilidad Modelos Mentales El Aprendizaje Organizacional
<b>MODULO 2 – EL LENGUAJE Y SU INFLUENCIA</b>	El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching Los Modelos Mentales Columna Izquierda Compromiso Promesa El Feedback
<b>MODULO 3 – RELACION COAH – CLIENTE</b>	Las Etapas: Introducción, Exploración, Expansión y Cierre Pasos del Proceso de Coaching
<b>MODULO 4 – COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión El Papel de la intuición -El Respeto por el Otro La Generación de Empatía La Maestría en la formulación de Preguntas
<b>MODULO 5 – COACHING Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	El liderazgo: conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo Empowerment y Liderazgo El aporte del Coaching a los equipos de trabajo

**Figura 4.** Contenido de la Capacitación en Líder Coach para MAN-SER S.R.L.

Fuente: Elaboración propia.