

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso



**Propuesta de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach
para mejorar los procesos de la empresa MAN-SER S.R.L**

Antonella Yael Radicena

DNI: 35376033

Legajo: VRHU14853

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Año: 2023

Agradecimientos

Hoy, al mirar atrás en este viaje que compartimos, siento una profunda gratitud hacia cada uno de ustedes.

Mis padres, Marta y Ale, fueron mi mayor aprendizaje. Hoy les dedico a ustedes este logro, como una meta más conquistada a pesar de todas las dificultades que se nos presentaron. Orgullosa de haberlos elegido mis padres. Gracias por creer en mí desde el primer día.

A mi hermano Ari, gracias por ser mi constante fuente de inspiración. Tus consejos, tu presencia y aguante siempre fueron faros de luz en medio de la oscuridad, orientándome siempre hacia adelante. Siempre celebraste mis logros como si fueran tuyos y me hiciste dar cuenta de todo lo que estaba concretando en las circunstancias más adversas.

Mauri, mi compañero de vida, y mi compañero de viaje más cercano. Tu aliento, paciencia y comprensión son el viento bajo mis alas, como el sustento de los aviones. Fuiste quién me ayudó siempre, el primero que estuvo para acompañarme, donde sea, cuando sea y en las condiciones que sean.

Mis amigos Maxi, El Galle, Juancho, Marce, Renu y Mele, ustedes son la razón por la que jamás me sentí sola. Su amistad y apoyo hicieron que la meta siempre esté un poco más cerca. Siempre estuvieron al lado mío para darme fuerza, entendiendo mis ausencias, cansancio, y celebrando junto a mi cada paso.

Y a mis compañeras de trabajo, quienes compartieron conmigo cada día de esfuerzo, quiero decirles que su colaboración, apoyo incondicional y solidaridad fueron fundamentales en este trayecto.

En resumen, agradezco a cada uno de ustedes por ser estrellas en mi cielo, por iluminar mi camino y por ser parte de este viaje. Sin su apoyo y amor, este logro no habría sido posible. Juntos demostramos que los sueños se vuelven realidad.

En gratitud y admiración,

Antonella Yael Radicena

Resumen

El presente informe de caso se centró en la empresa familiar metalúrgica MAN-SER S.R.L, donde se analizó la falta de estrategias dedicadas a la comunicación interna, basada únicamente en la transmisión de información, así como la necesidad de mejorar su estilo de liderazgo formal. Para abordar estas problemáticas, se exploraron los conceptos de liderazgo coach y las mejores estrategias para formar equipos de trabajo centrados en las personas, más allá de las tareas asignadas. Asimismo, se propuso la implementación de un nuevo modelo de comunicación interna que promoviera la participación de todos los miembros de la empresa, mediante la utilización de herramientas innovadoras.

La propuesta se estructuró para diseñar una estrategia de comunicación interna que incluya formación en liderazgo, con el objetivo de incentivar el cambio y transformar a los líderes de la empresa MAN-SER SRL. Esto se busca con la finalidad de optimizar los recursos disponibles actualmente en la organización, aumentar la productividad y lograr una delegación de tareas más eficaz.

Estas acciones propuestas tuvieron como finalidad impulsar el crecimiento de la empresa, fortalecer los planes estratégicos y optimizar la gestión del talento humano de manera eficaz. Además, se esperaba que tuvieran un impacto positivo en el liderazgo, la motivación y la mejora del clima laboral, ya que permitirían dirigir tanto el trabajo en equipo como el individual hacia el logro de metas y objetivos.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, relaciones interpersonales

Abstract

This case report focused on the metallurgical family business MAN-SER S.R.L, where the lack of strategies dedicated to internal communication, based solely on the transmission of information, was analyzed, as well as the need to improve its formal leadership style. To address these problems, the concepts of leadership coach and the best strategies to form work teams focused on people, beyond the assigned tasks, were explored. Likewise, the implementation of a new internal communication model that promoted the participation of all members of the company, through the use of innovative tools, was proposed.

The proposal was structured to design an internal communication strategy that includes leadership training, with the aim of encouraging change and transforming the leaders of the MAN-SER SRL company. This is sought in order to optimize the resources currently available in the organization, increase productivity and achieve a more effective delegation of tasks.

These proposed actions were intended to boost the growth of the company, strengthen strategic plans and optimize human talent management effectively. In addition, it was expected that they would have a positive impact on leadership, motivation and improving the work environment, since they would allow both team and individual work to be directed towards the achievement of goals and objectives.

Keywords: internal communication, leadership coach, interpersonal relationships

Índice

Introducción	5
Análisis de la situación	9
<i>El análisis del macroentorno PESTEL</i>	11
<i>Análisis PORTER de las cinco fuerzas</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	14
Marco teórico	18
<i>Comunicación interna</i>	18
<i>Liderazgo coach</i>	19
Diagnóstico y Discusión	22
Plan de Implementación	23
<i>Objetivo General:</i>	23
<i>Objetivos específicos:</i>	23
<i>Alcance y limitaciones:</i>	23
<i>Acciones por desarrollar:</i>	24
1. <i>Herramientas de comunicación interna:</i>	24
2. <i>Plan de capacitación en liderazgo coach:</i>	26
3. <i>Aumentar el compromiso y la identificación del personal:</i>	27
<i>Acciones específicas:</i>	27
<i>Marco de tiempo para la implementación:</i>	27
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	28
Conclusiones	Error! Bookmark not defined.
Referencias bibliográficas	34
Anexo	36

Introducción

1

MAN-SER SRL es una empresa metalúrgica establecida en la provincia de Córdoba. Su fundador, el Sr. Luis Mansilla, inauguró la fábrica en 1995. Al poco tiempo, decidió viajar a Alemania para invertir en maquinaria para ampliar su cartera de productos y servicios. Su ámbito de operación es mayoritariamente local, aunque cuenta con clientes activos en el mercado nacional (Santa Fe, Buenos Aires, entre otras provincias).

Actualmente la empresa se encuentra a cargo de sus hijos y cuenta con una nómina de 30 empleados, distribuidos en las diferentes áreas que conforman la empresa. En el año 2012 inauguran su planta industrial, ubicada en el barrio de San Pedro Nolasco, la cual duplica el espacio que ocupaba la primera planta, mejorando ampliamente su capacidad de producción y el trabajo diario.

Según el análisis, diferentes generaciones coexisten dentro de la empresa, lo que hace que los adultos mayores a menudo no entiendan el uso de aplicaciones o dispositivos modernos. Esto dificulta incorporar los cambios necesarios en muchas oportunidades para que la empresa siga creciendo y transformándose de acuerdo con la sociedad en la que opera. Se sabe que las personas mayores están profundamente arraigadas en la tradición y la gestión estructurada. Contrastando con las personas jóvenes, que tienen diferentes visiones del trabajo y ya no se aferran a un único trabajo por demasiado tiempo, cuando deja de ser atractivo, inician una nueva búsqueda laboral.

El liderazgo formal que rige a los dueños de la empresa está muy enfocado en el proceso de producción, dirigiendo toda la línea de comando a priorizar tareas en lugar de fomentar el desarrollo personal de los trabajadores. Se concluye que se enfocan más en la comunicación jerárquica e informativa que en la generación de engagement o creación propia. Los avances en los medios, las nuevas aplicaciones, la nueva gestión de las redes sociales (que ha cobrado mucha importancia en la venta de productos), la velocidad y forma de transmisión de la información han generado el inicio de estudios más detallados que la comunicación organizacional. Cómo mejorarlo y aplicarlo en la búsqueda de nuevos estilos de liderazgo. “Muchas veces, dichos cambios implican empezar de cero, desde la base; no obstante, lo que no perderá jamás el negocio o el profesional es el conocimiento y la experiencia obtenidos a través de las distintas situaciones que ha enfrentado” (Arismendi, 2022).

Generar un modelo que permita que los jefes y todos los que manejan un equipo de trabajo comprendan las distintas mentalidades generacionales, poner foco en lo que buscan los jóvenes y que necesitan los mayores.

El desafío consiste en lograr una mezcla armoniosa de las diferentes generaciones y en adaptarse a los cambios constantes en la tecnología y el pensamiento digital, “Se trata de adaptar la totalidad de la empresa al mundo digital, entender el cambio de paradigma, cambio de modelos sociales y productivos, de perspectiva” (Pardo, 2016).

Es un gran reto entender que el estilo de un líder y cómo se establece la comunicación son factores que actualmente inciden en la supervivencia de una empresa. Todos los que se desempeñan en el mercado laboral saben que los puestos de trabajo son uno de los principales computadores sociales, gran parte de la Argentina la brindan las pequeñas y medianas empresas, la persistencia y rentabilidad de estas empresas es crucial. En un país con un entorno económico y social inestable, sólo quien se adapte a la nueva realidad podrá sostenerse. Si utilizan la comunicación y dirigentes que puedan orientar, podrán enfrentar las variables del entorno externo.

La palabra es el principal medio de comunicación dentro de la organización y todas las notificaciones importantes se entregan verbalmente. Estos mensajes están vinculados a los estándares de calidad ISO y son considerados notificaciones principales.

Las acciones de comunicación interna deben ser coherentes con el plan estratégico, la cultura y los objetivos del organismo, y a su vez deben reflejar la personalidad de cada entidad. Esta no es una medida de emergencia, la continuidad de los esfuerzos de comunicación es fundamental ya que los resultados se obtienen a mediano y largo plazo. Además, la planificación debe ser un proceso en cascada en el que estén implicados todos los niveles de la organización de manera que se conozca y comparta el proyecto para poder participar y trabajar en él con calidad. (FEAPS, 2008)

En un estudio llevado a cabo por Jones, C., Motta, J., & Alderete, M. V. (2016) se expuso la relación entre los factores organizacionales y del entorno, las estrategias, y los sistemas de control de gestión de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), así como el nivel de adopción de comercio electrónico (ACE) en micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) comerciales y de servicios en la región de Córdoba, Argentina. El texto resalta que la adopción de TIC, especialmente del comercio electrónico, puede generar beneficios para las empresas, tales como la reducción de costos, el aumento de la eficiencia y la mejora en la comunicación con clientes, socios y proveedores. Se formula la hipótesis central de que la adopción del comercio electrónico se ve influenciada por diversos factores organizacionales y del contexto, y que esta influencia se modera mediante las estrategias y sistemas de control de gestión de TIC de la empresa. Se argumenta que la gestión alineada de las TIC con la estrategia

organizacional es crucial para alcanzar niveles avanzados de adopción de comercio electrónico y, por ende, mejorar el desempeño organizacional. El análisis de ecuaciones estructurales se emplea como método para contrastar empíricamente las hipótesis propuestas. Además, se presenta un marco teórico que aborda conceptos clave, tales como comercio electrónico, adopción y difusión de e-commerce, y la alineación estratégica de TIC con el desempeño organizacional.

El reporte del caso pretende dotar a mandos medios y altos de un plan de mejora de la comunicación interna además de un programa de formación en liderazgo y relaciones intergeneracionales. Teniendo en cuenta que la empresa despliega una comunicación ascendente de la información que recibe, pero no retroalimenta de inmediato. “El liderazgo asumido por los mandos medios de supervisión es fundamental en la gestión diaria de los procesos, pero sobre todo de las personas”. (Pereyra C. E., 2019, pág. 36).

En un estudio llevado a cabo por Rueda Fierro, Tamayo, Acosta Andino, Cueva Brito, y Idrobo Dávalos (2020), se exploró la relación entre aprendizaje organizacional y comunicación. Este trabajo resalta la necesidad de que los directivos asuman con liderazgo el proceso de gestión del conocimiento, comprometan al personal y alineen la estrategia con la cultura organizacional. Dichas acciones son cruciales para facilitar la generación, difusión y transferencia del conocimiento dentro de la organización (Rueda Fierro et al., 2020).

En otro estudio relevante, Trógolo, Pereyra y Sponton (2013), realizaron una investigación en Argentina acerca del impacto de diferentes estilos de liderazgo en el engagement. Se emplearon los Cuestionarios de liderazgo CELID-S, MBI-GS y UWES como metodología de estudio. Los resultados ofrecen evidencia intercultural sobre la importancia del liderazgo transformacional para el desarrollo de organizaciones saludables. Además, sugieren intervenciones para mejorar la salud psicosocial de los trabajadores, respaldando la relevancia del liderazgo de mandos medios en la gestión de personas y procesos (Trógolo et al., 2013). El enfoque de liderazgo transformacional se destaca como una estrategia eficaz para generar beneficios significativos en la organización, permitiendo que el rol de supervisión recobre protagonismo mediante la atención a las necesidades de los empleados y la anticipación en la resolución de conflictos.

Es posible concluir que la comunicación interna y el liderazgo son conceptos que guardan una estrecha relación ya que el desarrollo de un plan de gestión junto con la comunicación generará relaciones interpersonales basadas en el conocimiento y el flujo de información facilitando lazos de confianza en los equipos de trabajo.

A la vista de los datos que se tienen, queda claro lo crucial que es utilizar la comunicación interna como eje principal y como consideración estratégica. impactando directamente en el ambiente y la motivación en el trabajo.

Con toda la información recopilada, queda reflejada la importancia de tener como factor estratégico la comunicación interna. La misma influye directamente en el clima laboral y en la motivación de todo el personal. Sumado a que, si la empresa no cuenta con líderes capaces de acompañar el crecimiento de las personas, resultara más engorroso avanzar y crecer. Ambos factores marcaran los resultados finales de la organización.

Análisis de situación

MAN-SER S.R.L es una firma que se estableció en la década de 1990. Es una empresa familiar cordobesa, y el Sr. Luis Mansilla, su fundador, trabajaba para una importante compañía metalúrgica en la misma región. Se especializaron en la fabricación de tornos y centros de mecanizado, y obraban la herrería de manera particular. Cuando consideraron subcontratar parte de su trabajo, sugirieron al Sr. Mansilla como posible proveedor.

Los elementos centrales que definen la identidad de la organización y guían su dirección estratégica son su misión “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos”, visión “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”, y valores como la confianza, honestidad, importancia en los detalles, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad. (MAN-SER, 2023).

Desde la instalación de la primera planta propia el 15 de octubre de 1995, se asume por fundada la empresa. El Sr. Mansilla visitó Alemania en 1997 y regresó con nueva maquinaria que le permitió ampliar el alcance de sus ofertas y establecer su negocio como proveedor a importantes empresas agroindustriales y automotrices.

Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, asumieron el negocio en 2009, logrando la ampliación de la planta principal, lo que generó una planta industrial con el doble de capacidad que la anterior que permitió la incorporación de nuevas unidades de negocio.

En la actualidad, la planta consta de tres estructuras anexas que se dividen en cuatro secciones: corte, plegado y punzado de chapa (donde se mantiene el stock de materia prima), mecanizado, trabajos especiales y compensadores de producción en serie. Adición de dos sectores de oficinas, uno para administración y otro para diseño.

El directorio vigente está conformado por los miembros de la familia fundadora, la esposa del fundador y sus 3 hijos. Ellos son los encargados de tomar las decisiones estratégicas que tienen impacto en el futuro de la organización. Cada dato se detalla gracias a su procedimiento general de responsabilidad de gestión, pero únicamente, uno de los hijos del fundador está a cargo de la dirección general. La planificación estratégica, la inversión, la cartera de clientes y la gestión del sistema de calidad son algunas de sus operaciones principales.

A través de inversiones, innovación y un esfuerzo constante por aumentar su clientela, esta pyme familiar ha experimentado un crecimiento anual exponencial. Atravesando los límites e ingresando a otras provincias. Por el momento solo se manejan dentro del mercado local, y compradores exportan sus productos. Sus principales clientes son:

- 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, punzonado, plegado y corte.

Cuentan con un departamento de RRHH, y uno de sus principios rectores es crear y mantener un lugar de trabajo agradable donde se enfatice la importancia del trabajo en equipo. Los objetivos claros se comunican a todos sus miembros, ya son ellos los que les han ayudado a desarrollar su misión y visión.

La empresa se caracteriza por presentar una edad media de 50 años y una nómina estable de 30 personas, las cuales en un 90% son hombres. Además, posee un organigrama dividido en siete departamentos:

- Ventas
- Compras
- RRHH
- Producción
- Mantenimiento
- Diseño
- Calidad

Gerentes, encargados y operarios son los tres niveles en la jerarquía. Adicionalmente, cuenta con un staff de consultores externos para temas contables, legales e higiene y seguridad.

Tras una revisión detallada de la empresa se observa que:

- Se rige por un liderazgo formal que es elegido por el negocio y es parte de la estructura organizacional. específicamente en el logro de la producción.
- Aunque la estructura organizativa de la empresa es muy clara y definida, no se corresponde con las tareas que se están realizando, ya que algunos empleados de mayor rango están sobrecargados de trabajo como consecuencia de una mala delegación.
- La distribución homogénea de género y la edad promedio de los empleados indican que no se han incorporado nuevos talentos.
- Es fundamental tener en cuenta que la comunicación verbal de un colaborador a su superior directo es el tipo de comunicación más común. Todas las ideas o propuestas se envían a un buzón de sugerencias, donde la gerencia se ocupa de revisarlas. Se utiliza un panel de comunicación cuando los gerentes utilizan la comunicación descendente para comunicarse con los empleados restantes. Sus comunicaciones son muy lineales, en base a lo que se ve en la falta de participación.

Para comprender el entorno en donde se desenvuelve la organización, se decidió utilizar tres herramientas de análisis PESTEL, PORTER y FODA dado que serán de mucha utilidad a la hora de tomar decisiones, por su amplia cantidad de variables.

El análisis del macroentorno PESTEL

Permite el análisis de elementos del entorno general en el que se encuentra la empresa, tales como la información referida al campo social, cultural, político y tecnológico. Este análisis se plantea en presente, con el propósito de evaluar el mercado y determinar la posición, potencial y rumbo que la empresa puede tomar frente a él.

Factores políticos: nuestro país se caracteriza por un escenario político complejo y polarizado, con un fuerte debate en torno a temas económicos, de corrupción, justicia y seguridad, entre otros. En noviembre de 2021 se llevaron a cabo elecciones legislativas en Argentina, donde se renovaron parte de las cámaras de diputados y senadores. Estas elecciones fueron consideradas como una prueba para el gobierno actual y su capacidad para mantener el apoyo popular en medio de una crisis económica y social. La pandemia de COVID-19 ha sido un factor importante que ha afectado la agenda política del país y ha aumentado la preocupación por la economía y la salud pública. (Ortiz, 2020).

Factores económicos: debido a los modelos utilizados, Argentina ha experimentado periódicamente crisis económicas que han llevado, entre otras cosas, a la devaluación de la moneda, aumento constante del valor del dólar, aumento de la inflación, caídas en el consumo y cambios en diversas industrias. El gobierno ha implementado diversas políticas para estimular la economía, como el aumento del gasto público, el control de precios y la promoción de la producción nacional. (Ortiz, 2020).

Factores socioculturales: las empresas deben tener en cuenta el clima social del presente y deben utilizar su foro interno para examinar las relaciones intergeneracionales. Si lo hacen, será muy beneficioso para los recursos humanos y el entorno laboral. Conocer los intereses y necesidades según edad y tipo es una forma de evaluarlo, y utilizando las herramientas necesarias se mejorarán los resultados. Hoy en día, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos al tratar de idear formas creativas de conservar el talento e inspirarlo. No solo es importante la estabilidad laboral, sino también la calidad de vida. Es bien sabido que el nivel de pobreza ha aumentado significativamente en los últimos años. Sin embargo, las empresas pueden aportar a su comunidad a través de acciones benéficas sin fines de lucro alguno, solo para estar en contacto con la sociedad y para crear sentido de compromiso con las personas. Volverse más humanos y cercanos. (García, 2021).

Factores tecnológicos: la necesidad de adaptarse al continuo desarrollo de nuevas tecnologías que acortan los plazos de entrega es inminente debido a factores tecnológicos. Aportando calidad al producto y servicio, al igual que maximización de la producción y eficiencia. Es una herramienta clave para los negocios y una ventaja competitiva importante en el mercado. La ciberseguridad, la robótica, el análisis de datos, la simulación y la creación de prototipos son solo algunos ejemplos de las medidas actuales que se utilizan para mejorar las operaciones diarias para aumentar la rentabilidad de la empresa y mejorar el atractivo en el mercado laboral. El uso de la tecnología también puede modernizar la forma en que la empresa se comunica con sus clientes, tanto dentro como fuera de la organización. (Scasso, 2021).

Factores ecológicos: en este momento, las medidas sostenibles de protección ambiental ya no deben verse como un signo de buena voluntad. La sociedad debe involucrarse más en este

tema. Para evitar sanciones, es necesario revisar y cumplir con todas las leyes federales, estatales, provinciales y locales aplicables.

Las empresas que han recibido la certificación de acuerdo con las normas ISO 14001, 9000-14000, SGA, estándares de calidad y procesos de productos son vistas más favorablemente y con mayor confianza en el mercado laboral (Monterroso, 2003). También se debe tener en cuenta cualquier mejora que realice la empresa para proteger el medio ambiente, como la reducción del uso de papel y la distribución de residuos de manera respetuosa con el medio ambiente y reutilizable. Puede colaborar con la sociedad contribuyendo con la fundación Garrahan por ejemplo juntando tapitas o papeles.

Factores legales: el impacto de la legislación en las organizaciones será de suma importancia, ya que determina la manera de actuar de la misma. Sus límites y restricciones, además de sus áreas funcionales. Evaluar las opciones a largo plazo es un desafío dado el clima político y económico actual. Los convenios colectivos de trabajo vigentes, la legislación y los riesgos laborales serán los principales ejes de planificación en el departamento de RRHH. (Benito, 2002).

Análisis PORTER de las cinco fuerzas

Es una herramienta muy útil para analizar el microentorno donde se desarrolla la organización, a través de las cinco fuerzas que se detallan a continuación:

Poder de los clientes: la empresa está orientada a tener pocos clientes, pero importantes, que generan un gran volumen de facturación. Tienen una relación muy estrecha de muchos años. También favorece el diseño de productos innovadores, altos estándares de calidad, servicios postventa y precios bajos, generando negociaciones favorables para los clientes.

Poder de los proveedores: años de experiencia en el mercado y su estabilidad como empresa la favorecen a la hora de negociar condiciones con los proveedores. Sin embargo, existen variables macro que tienen incidencia en el negocio, impactando de lleno en costos, plazos y financiamiento. El poder de negociación actualmente se considera medio.

Competencia de mercado: rivalidad entre empresas, Man-Ser tiene como competidores directos tres empresas (Transfer S.R.L, Empretem S.R.L, Eisaire S.R.L.) así como una serie de pequeños talleres de punzado y plegado. Se involucran en la competencia del mercado, marcando la diferencia con el alto calibre de sus ofertas y precios asequibles. También ofrece soporte postventa y servicio individualizado. Mejorar su publicidad, más medios de pagos y todo valor agregado posible para ser cada año más competitiva. Los protectores para bancada, el producto estrella de la empresa, generan la diferenciación con la competencia.

Productos alternativos: la amenaza de estos productos no genera un alto riesgo, es un rubro en donde prácticamente no se generan sustitutos. Porque los bienes comercializados y producidos no son fácilmente intercambiables, a pesar de la posibilidad de una mayor competencia por el negocio. Además de que está muy actualizada en el desarrollo de estos.

Nuevos competidores: el negocio está desarrollado, por lo que la amenaza de los rivales es mínima. Si bien es claro que la provincia de Córdoba apoya la industria, el estado actual de la economía no parece ser favorable para el lanzamiento de nuevos negocios, lo que demuestra aún más la baja amenaza.

Análisis FODA

Se trata de una herramienta que resume los factores internos y externos que afectan a la empresa permitiendo la identificación de amenazas y oportunidades internas y externas, así como fortalezas y debilidades.

Fortalezas internas

- Baja rotación de personal: manteniendo la experiencia como el activo más valioso, creando sentido de pertenencia, generando mejores resultados y reduciendo errores.
- Baja tasa de ausentismo: indica una fuerza laboral satisfecha y un ambiente de trabajo positivo.
- Productos bien elaborados que satisfacen a los clientes gracias a su alta calidad. Además, tienen precios más bajos que sus competidores y una mayor relación calidad-precio.

- Proveedor único de producto (protector de bancada), no tiene competencia, lo convierte en exclusivo.
- Dado que siempre son las mismas personas que reciben atención ya las que se les vende, se genera una sensación de familiaridad. Además, reciben atención personalizada, buen trato y cordialidad. Se brinda atención previa y posterior a la compra a los clientes, aumentando el valor de los bienes y servicios.
- Una sólida reputación en el mercado por implementar las normas ISO 9001 y recibir la certificación TÜV Rheinland. Ambos grupos apuestan por la gestión de la calidad, la seguridad técnica y la protección de las personas y del medio ambiente, elementos esenciales para operar dentro de los límites de estándares actuales.
- Una relación de trabajo positiva con empresas rivales que siempre es cordial y cooperativa.
- Tecnología de control numérico por computadora (CNC) con aplicaciones especializadas.
- Su oferta de bienes y servicios es amplia.

Oportunidades externas

- Ampliar su clientela y diversificar su producción, con potencial para establecer nuevas unidades de negocio.
- Exportación de productos, particularmente de máquinas lavadoras, con foco en el mercado Mercosur.
- Innovación, que incluye el desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente, la búsqueda de soluciones técnicas, la reducción del consumo de energía, la eficiencia en el uso de los recursos y la mejora de la seguridad de los operadores.
- Examinar la posibilidad de apertura de nuevas sucursales.
- Contratar personal nuevo que haya sido capacitado en el uso de sistemas operativos, plataformas de compras en línea y redes sociales. para mantenerse al día y atraer a más clientes de un nuevo mercado.

Debilidades internas

- No cuenta con un sector de marketing.
- Casi nunca publicitan sus productos y adoptan una estética anticuada.
- En las áreas de comunicación y ventas, no utiliza nuevos recursos tecnológicos.

- Comunicación interna ineficaz porque la mayor parte es verbal y se centra más en cuestiones operativas que interpersonales y estratégicas.
- Gestión de liderazgo orientada principalmente a la producción.
- Problemas en la delegación de tareas, generando sobrecarga en algunos puestos.
- No cuentan con archivos digitalizados.
- Es necesario humanizar la gestión, para generar un ambiente más distendido y de mayor compromiso con la empresa.
- Falla en la comunicación del área de producción, generando retrasos en los tiempos de entrega del producto.
- Es necesario que la empresa pueda hacer procesos independientes de las personas. Concentrar el conocimiento profesional en documentos de uso frecuente y proyección de futuro.
- No se planifica la formación del personal, ni se basa en el análisis de fallos o errores y retrasos, por lo que no se incorporan demasiadas acciones de mejora de procesos.
- Dentro de la estructura organizacional no está creada el área de administración, lo que genera una sobrecarga de tareas y decisiones a los miembros de mayor rango por falta de delegación. Los empleados no tienen poder de decisión, en consecuencia, quedan liberados de responsabilidad.
- Pocas opciones de medios de pago para los clientes.

Amenazas externas

- Valor del dólar, el precio del dólar afecta indirectamente, ya que los productos y servicios que se cotizan en pesos y con plazos largos generan pérdidas irrecuperables.
- Inestabilidad macroeconómica.
- Restricción a las importaciones.
- No están registrados como importadores, por lo que debe importar a través de terceros.
- Deben avanzar constantemente en la innovación tecnológica tanto en el diseño de productos como en los procesos.

Tras el análisis, se entiende que las organizaciones deben cambiar por sí mismas para sobrevivir en el mercado. Adaptándose a nuevos estilos de liderazgo capaces de gestionar personas para conseguir los mejores resultados posibles. El papel del jefe (el líder

actual) se basa en un mando y control obsoletos. Los nuevos retos para líderes tienen como objetivo fomentar el crecimiento de su equipo, crear independencia y confianza y formar grupos donde puedan apoyarse unos a otros.

La capacidad de asignar tareas o responsabilidades con confianza y seguridad, sintiendo que cada tarea realizada será la misma o tendrá el mismo resultado, como si la realizara él mismo.

Asimismo, se detecta que existen nuevos estilos de comunicación, donde la información es un proceso activo, no unidireccional. Donde la participación, la escucha activa, el diálogo fluido y el aporte de nuevas ideas son los factores clave, creando un mejor y más seguro ambiente de trabajo porque las personas se sentirán parte de la organización y podrán expresarse.

A las cuestiones globales mencionadas anteriormente, debemos agregar el contexto político y económico actual. Aunque la provincia en la que está ubicada la empresa es reconocida por tener los centros industriales más importantes del país y tiene una promoción local de pequeñas y medianas empresas que parecen apoyar las políticas nacionales. Dependen de variables macroeconómicas y políticas que pueden incluir el clima político, los factores económicos, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan su operación, toma de decisiones y planificación estratégica.

Marco teórico

En este apartado se discuten los temas abordados en la investigación. En primer lugar, se aborda la relevancia de alcanzar una comunicación interna efectiva para mejorar el ambiente laboral. En segundo lugar, se examina la valiosa contribución que resulta de la formación de líderes dentro de la organización.

Comunicación interna

Se refiere a todas las actividades y procesos que involucran la transmisión y recepción de información entre los miembros de una organización. Es esencial para el éxito de la empresa ya que contribuye a una mejor coordinación, integración y compromiso de los empleados. Una comunicación interna eficaz ayuda a crear un clima laboral positivo, fomenta la innovación y el trabajo en equipo, reduce la resistencia al cambio y aumenta la satisfacción y retención de los empleados.

Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Frígoli, 2009, pág. 27).

En una relación de comunicación, cada parte adopta roles específicos, asume compromisos, y se involucra en la consecución del objetivo general. Se podría argumentar que no tener una estrategia de comunicación interna es la clave para la desaparición de una organización. Saber utilizar esta herramienta de forma eficaz nos permitirá tener éxito en la gestión, tal y como explica Ritter (2008).

A la luz de los cambios que ha supuesto la comunicación, resulta significativo el análisis que Formanchuk hace de la comunicación 2.0 desde una perspectiva cultural como modelo que desafía los significados y prácticas convencionales. Según el autor, es necesario intervenir en la cultura organizacional antes de determinar el mejor curso de acción. (Formanchuk, 2010, pág. 13).

Bustinduy (2010) explica cómo ha cambiado el mundo con la tecnología. De la Web 1.0 donde solo éramos receptores de información, a la actual Web 2.0 donde somos proveedores

de contenido y consumidores a la vez. “Los usuarios han visto evolucionar su rol de consumidores a proveedores de contenido a la vez” (p. 15). Las empresas familiares poseen una estructura horizontal, lo que propicia el intercambio directo entre partes y propicia un mayor involucramiento, desarrollo libre y voluntario que genera conocimiento.

Los resultados son mejores si la información y el conocimiento circulan. También deja plasmado que la información, no tiene valor alguno si no es compartida por medio de la comunicación.

Estos últimos son puntos de conexión con Belausteguigoitia Rius (2003) quien indica que una causa de conflicto es la comunicación deficiente. En empresas familiares donde los directivos en su mayoría son familia, todo debería comunicarse, por lo cual el autor, habla de 3 factores fundamentales para que no se desarrolle una comunicación deficiente, estos son: escuchar activamente (ser buen receptor y conocer al otro), elegir el medio de comunicación adecuado (no dejar todo en manos de la comunicación verbal), comunicación abierta y honesta con sensibilidad (ser claros, pero sin perder de foco que son familia).

Otro punto de conexión de estos autores es la importancia que le dan a la delegación de las responsabilidades, haciéndolos participes a cada uno de los integrantes y permitiendo que tomen como propios los objetivos corporativos. Para ello, es importante contar con el personal capacitado.

Liderazgo coach

En el fascinante mundo del liderazgo, a menudo se recurre a metáforas para ilustrar la compleja dinámica entre un líder y su equipo.

Varios instrumentos diferentes tocan en conjunto partituras distintas como un equipo integrado y cohesionado. La organización debe funcionar como una orquesta afinada y armónica. El todo tiene características que no posee ninguna de las partes. En general, una gran orquesta no tiene grandes músicos solistas, ni virtuosos excepcionales, capaces de tocar de manera excepcional en conjunto... La habilidad del director para trabajar con las personas marca la diferencia. El secreto del director de orquesta exitoso consiste en identificar el potencial de cada persona y ayudarle a su desarrollo. (Chiavenato, 2009, pág. 350).

Se deben alterar los paradigmas, o cómo se percibe el mundo, para comenzar a entrenar, formar líderes y cambiar los modelos actuales de liderazgo. Cada uno de nosotros tiene un

modelo que se basa en nuestras interpretaciones y para poder progresar, debemos ser capaces de alterar este mapa mental. “Cuando se lidera con el propósito de movilizar el conocimiento colectivo el objetivo es que todos los integrantes aporten no solo sus saberes y habilidades, sino también su compromiso y su capacidad de innovación en los procesos de trabajo. En estos casos ya no es funcional el control externo, sino que lo que se requiere es que las personas estén imbuidas del espíritu del equipo, comprometidas con los objetivos a cumplir, motivadas con las tareas a realizar, y que asuman la ética de la responsabilidad por los resultados. Si esto es así, lo que surge es el autocontrol, la autorregulación y la responsabilidad personal”. (Anzorena, 2019, pág. 27).

En detalles sobre la definición del término "Coach", según lo define Echeverría (2000) es una persona que ha recibido capacitación especial en una serie de habilidades que les permiten observar y detectar limitaciones o problemas de rendimiento. Por lo tanto, fundamentalmente, el entrenador debe facilitar la identificación y eliminación de esos impedimentos que restringen la acción y el aprendizaje por parte de un trabajador o equipo de trabajo para poder guiarlos a acciones que les permitan mejorar su trabajo hacia los resultados esperados. Acompañando en el proceso de aprendizaje.

Para tener éxito en su papel como líder, debe adquirir habilidades específicas. Las mejoras en todas las empresas, en el entorno actual, se basarán en los esfuerzos para mejorar los modelos de liderazgo.

Las personas tienen un valor fundamental en las organizaciones de hoy, por lo que se deben hacer esfuerzos para que se sientan involucrados en el proceso. Los líderes deberán adquirir las habilidades descritas por Lammertyn (1999).

Las comunicaciones de la organización deben crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucradas con el bienestar y las metas de aquélla. Deben ayudar a los empleados a comprender mejor las filosofías, políticas y estrategias de la dirección, así como ayudar a la dirección a comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados. (Avilia Lammertyn, 1999, pág. 175).

Por estas razones, habiendo desarrollado los conceptos y principios básicos de la comunicación interna y el coaching de liderazgo, se puede concluir que estos conceptos están interrelacionados, ya que el desarrollo de un plan de comunicación construye relaciones basadas en el flujo de conocimiento e información. construir relaciones de confianza en los

equipos de trabajo; Un elemento clave en el desarrollo de un coach líder, ya que serán los principales facilitadores para el buen hacer de las personas en la empresa.

Diagnóstico y Discusión

La conclusión diagnóstica revela la imperiosa necesidad de abordar la deficiente comunicación interna en MAN-SER S.A., enfocándose especialmente en los niveles de mandos medios, donde la falta de delegación por parte de los líderes genera obstáculos en los procesos productivos y comerciales. Estos problemas afectan negativamente la eficiencia y la satisfacción del cliente, manifestándose en pérdidas de ventas y demoras en la entrega de productos. La sobrecarga de trabajo en los mandos medios evidencia la incapacidad de aplicar adecuadamente sus habilidades de dirección.

Para superar estos desafíos, se propone la capacitación en coaching de liderazgo para gerentes y mandos intermedios, buscando alinear esfuerzos individuales y de equipo hacia metas comunes. Esta medida no solo mejorará aspectos económicos, sino que también abrirá oportunidades de expansión y destacará a la empresa en el mercado. Se sugiere considerar la contratación de personal recién capacitado para liberar a los líderes de tareas rutinarias y permitirles enfocarse en iniciativas estratégicas.

Además, se aboga por la implementación de un plan integral de comunicación interna que utilice herramientas tecnológicas, como notebooks para videollamadas y la unificación de canales a través de plataformas como "Teams". Este enfoque mejorará el flujo de información, fortalecerá las relaciones interpersonales y contribuirá a un clima laboral de confianza. En resumen, abordar la comunicación interna a través de diversas estrategias y tecnologías es crucial para evitar resultados no deseados, fomentar la confianza y promover el crecimiento y éxito organizacional.

Plan de Implementación

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de comunicación interna con formación en liderazgo para MAN-SER SRL, con el objetivo de fomentar un cambio organizacional y transformar a sus líderes. Esta propuesta busca optimizar los recursos existentes, aumentar la productividad y lograr una delegación de tareas más efectiva.

Objetivos específicos:

- Implementar herramientas de comunicación interna, como correos electrónicos corporativos y la plataforma "Teams", para mejorar la flexibilidad en la comunicación entre departamentos y acercar a los empleados. Esto incluye también la ejecución de encuestas de clima laboral para evaluar la percepción y satisfacción de los empleados.
- Realizar un plan de formación en liderazgo tipo coach para mandos intermedios, gerentes y directores, proporcionando las habilidades necesarias para guiar y organizar sus equipos en función de los objetivos de la compañía.
- Aumentar el compromiso y la identificación del personal con la organización mediante reuniones periódicas y anuales, y la implementación de nuevas prácticas de comunicación y colaboración para lograr una mayor integración del equipo con encuestas de clima laboral a mitad y a fin de año.

Alcance y limitaciones:

Alcance

- **Ámbito geográfico:** Caso histórico únicamente de la ciudad de Córdoba MAN-SER SRL. Está ubicado en la calle 2 de septiembre 4724, región de San Pedro Nolasco, provincia de Córdoba, Argentina. Porque se basa en sus características y necesidades específicas.
- **Temporal:** Se prevé un periodo de implantación de 6 meses de julio a diciembre de 2023.
- **De contenido:** se abordan temas referidos a liderazgo coach.

Limitaciones

- El aumento en el valor del dólar como principal problemática, el cual genera que la empresa no pueda realizar una gran inversión como se podría realizar en otro contexto.

Acciones por desarrollar

Para conseguir el objetivo general propuesto se han desarrollado 3 medidas, que se describen detalladamente en los objetivos concretos. A continuación, se desglosarán cada una:

1. Herramientas de comunicación interna:

Se desarrollarán correos electrónicos corporativos junto con la herramienta Microsoft Teams para aumentar la flexibilidad de la comunicación entre departamentos y los miembros de cada equipo. Al facilitar el intercambio de ideas en todos los niveles de manera prolija, ordenada y corporativa. Todos obtienen la información que necesitan al mismo tiempo, sin intermediarios. Se implementará un plan de comunicación interna basado en la participación de todos los miembros de la organización.

En Microsoft Teams, los equipos son grupos de contactos que se reúnen por cuestiones de trabajo, proyectos o intereses comunes. Se compone de dos tipos de canales: estándar (disponible y visible para todos) y privado (conversaciones privadas centradas con un público específico).

Cronograma de desarrollo: desde el 1 de julio al 31 de diciembre de 2023. Cada acción tiene un tiempo diferente que se detallara en el diagrama de Gantt.

Costo de la Actividad: Las actividades que se ofrecen son gratuitas ya que todo se realizará de manera virtual con las nuevas herramientas. Se ofrecerán honorarios por un valor de \$2.500.000.- a un especialista en desarrollo del "Nuevo Plan de Liderazgo y Comunicaciones Internas" para reuniones de cursos virtuales (Empresa Tercer Termino). La reunión anual de carácter recreativa tendrá un costo de \$70.000.- por cubierto para los 30 empleados de la compañía y \$7.000.000.- para el salón donde se lleva a cabo.

Recursos Involucrados:

- La encuesta de clima inicial se realizará en el mes de julio y se repetirá en diciembre para identificar avances y mejoras. Se envía un formulario creado con Microsoft Forms, el cual es gratuito y permite subir información en formato Excel. (Anexo 1).

- El plan será implementado por el departamento de RRHH, que realizará una reunión general donde se informará a todos y se les comunicará que recibirán un formulario de encuesta de clima preguntando cómo se sienten y relevar propuestas que puedan surgir.
- Correo Institucional: Crear una casilla de mail corporativo y general a través del cual se podrá enviar diversas notificaciones, noticias de interés, ideas, consejos de cuidado y otros temas, así como recibir sugerencias y solicitudes. Beneficios: eficiencia, interactividad y conexión de diferentes contenidos en un solo canal. Esta acción se ejecutará desde el 1 de julio al 30 de julio de 2023.
- Utilizar un programa que sirva tanto de herramienta de trabajo como de comunicación. Este programa es Microsoft Teams, donde se pueden crear canales por áreas y se comparten archivos y procedimientos de trabajo para que cada sector pueda usarlos, para, por ejemplo, delegar tareas. Ya no almacenarán archivos e información en su computadora, el programa los almacenará. Además, permite realizar video llamadas individuales y reuniones grupales que pueden o no quedar grabadas, y chatear entre personas de la empresa. Beneficios: Accesibilidad, flexibilidad, optimización de la dinámica organizacional, trabajo en línea, ambiente cerrado, seguro y controlado. Administrar el contenido en línea, mejorar la comunicación y la retroalimentación continua. Esta acción se ejecutará desde el 1 de julio al 30 de julio de 2023.
- Reuniones regionales: se deberán programar reuniones mensuales con primera línea y los gerentes de cada departamento, teniendo en cuenta qué empleados se necesitan en las circunstancias dadas. Los gerentes y directores administrativos son responsables de identificar los temas de discusión y se tienen en cuenta las cuestiones planteadas por los empleados. El cronograma es comunicado por el departamento de recursos humanos, quien primero coordina las fechas y temas propuestos con el gerente general. Tendrá una duración de 1 hora. (Anexo 2). Esta acción se ejecutará desde el 1 de agosto al 31 de diciembre de 2023.
- Reuniones semanales: Una vez a la semana desde el 1 de agosto hasta el 31 de diciembre se realizará una reunión general con todos los empleados de la empresa para intercambiar novedades, escuchar información de un área específica, informar hay alguna actividad nueva o simplemente para saber cómo se encuentran los empleados y en que están trabajando. La reunión es presidida por el responsable de RRHH y la misma tendrá una duración máxima de 30 minutos.
- Reunión anual recreativa: para incentivar a todos los integrantes a reducir la distancia que genera el trabajo diario en diferentes áreas, rangos y la actividad diaria. Se calculará una tarifa

de \$70.000.- por persona que incluirá el cubierto y alquiler de salón. Se planificará a partir del mes de septiembre y se ejecutará en el mes de noviembre de 2023.

- Todos los empleados de la Compañía serán capacitados virtualmente sobre el nuevo plan de liderazgo y comunicación interna a través de reuniones durante la jornada laboral de duración máxima de 2 horas con un descanso de 10 minutos cada 40 minutos. Para que puedan conocer las características de los nuevos sistemas y mecanismos que serán utilizados por la empresa.

2. Plan de capacitación en liderazgo coach:

Realizar capacitación para mandos intermedios, gerentes y directivos. Contratación de un profesional experto en coaching de liderazgo para impartir un masterclass online llevada a cabo por Buenosairescoaching con el propósito de capacitar a las personas seleccionadas para entrenar a sus equipos y apoyarlos en el logro de los objetivos de la empresa. Además de desarrollar habilidades para liderar grupos de trabajo y brindar herramientas a los participantes, aprenderán y aplicarán nuevos modelos de comunicación como la influencia positiva y la resolución de conflictos. Esta formación se realiza a través de una plataforma virtual para todo el equipo y en un horario previamente acordado.

Costo del programa: El costo de la capacitación virtual es de \$1.600.000.- por mes. La capacitación virtual completa costará \$9.600.000.-

Tiempo de Desarrollo: Se estructurará en 4 reuniones mensuales, cada día lunes, con una duración de 3 horas por jornada, abarcando un período de 6 meses. Esta programación acumulará un total de 72 horas de capacitación.

Recursos Involucrados:

- Honorarios de un profesional de Buenosairescoaching, responsable de la formación. Se debe designar un instructor adecuado externo a la empresa. Cronograma de formación (Anexo 3).
- Microsoft Office 365, Teams para ejecutar las capacitaciones.
- Todos deben tener una Notebook con cámara y micrófono para mejorar la concentración y escuchar mejor la capacitación.
- Abrir un canal en Teams usando las cuentas de correo institucional de cada miembro, al que se carga el material de trabajo y mediante el cual pueden trabajar juntos y al mismo tiempo.

- Tiempo de formación para los empleados durante la jornada laboral.

3. Aumentar el compromiso y la identificación del personal:

En el marco del presente proyecto, se propone un conjunto de acciones específicas dirigidas a fortalecer el compromiso y la identificación del personal con la empresa MAN-SER SRL. Estas acciones se fundamentan en la mejora de la comunicación interna y el fomento de una cultura organizacional más integrada y participativa.

Acciones específicas:

Desde el área de Recursos Humanos se realizarán las siguientes funciones:

- Ejecución de encuestas de clima laboral al inicio (julio) y al final (diciembre) del período de implementación para evaluar las percepciones, actitudes y niveles de satisfacción de los empleados con respecto a su entorno laboral.
- Organizar encuentros semanales y reunión recreativa para mejorar las relaciones interpersonales y la cohesión del equipo.
- Desarrollo de un sistema de reconocimiento para resaltar y premiar el desempeño y los logros de los empleados.
- Fomento de una cultura de feedback continuo, permitiendo a los empleados expresar sus opiniones y sugerencias.
- Comunicación para informar a todos los colaboradores de la empresa sobre la nueva política de gestión y comunicación interna (desarrollada por el proveedor), formación en el uso de comandos de Microsoft Teams.

Marco de tiempo para la implementación:

Se adjunta un diagrama de Gantt para proporcionar el tiempo estimado requerido para desarrollar un plan de implementación y sus principales actividades. Es una herramienta que permite planificar y programar tareas dentro de un período de tiempo específico. En un período de 6 meses iniciando en julio y finalizando en diciembre 2023.

			Meses de Julio a diciembre 2023																								
			jul-23					ago-23				sep-23				oct-23				nov-23				dic-23			
Tarea	Inicio de Tarea	Finalización de la Tarea	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
formación en líderes coach	Julio	Diciembre																									
Curso gerentes, jefes de sector y líder informal	1/7/2023	31/12/2023																									
Plan de comunicación interna	Julio	Diciembre																									
Encuesta de clima laboral	1/7/2023	30/7/2023																									
Creación de casilla correo genérico	1/7/2023	30/7/2023																									
Instalación de Microsoft Office 365 (Teams) en todas las computadoras	1/7/2023	30/7/2023																									
Organización de reunión anual	1/9/2023	31/10/2023																									
Realización de reunión anual	1/11/2023	30/11/2023																									
Realización de reuniones de área	1/8/2023	31/12/2023																									
Capacitaciones proyecto liderazgo y comunicación interna	1/8/2023	31/8/2023																									
Encuesta de clima evaluación final	1/12/2023	31/12/2023																									

Evaluación del impacto de la implementación

Es importante que la organización pueda cuantificar el retorno de la inversión que conlleva la implementación de un plan de comunicación y aprendizaje. Se utiliza una herramienta llamada ROI, cuya sigla en inglés es “*Return on Investment*”. Es un índice financiero utilizado para calcular la utilidad o beneficio de una inversión.

Dado que los precios de MAN-SER SRL. se calculan con base al año 2022, la tasa de inflación anual se calcula en 94,8%, estos datos provienen del INDEC. Y se ha fijado un objetivo de productividad del 10 % anual.

Las ganancias estimadas de MAN-SER SRL para los años 2018 a 2023, utilizando la cifra real de \$13,118,036.11 para 2018 y ajustando por las tasas de inflación y el objetivo de productividad para 2023, son aproximadamente las siguientes:

2019: \$20.176,851.-

2020: \$27.460,695.-

2021: \$41.438,188.-

2022: \$80.721,591.-

2023: \$117.207,750.-

Estos cálculos reflejan el impacto de la inflación y el incremento de productividad en las ganancias anuales de la empresa

Inversión		
Formación en liderazgo	Valor unitario	Valores totales
Honorarios para el profesional que dicta la capacitación para mandos medios y gerentes (8 personas)	\$ 1.600.000.-	\$ 9.600.000.-
Plan de comunicación interna		
Cubiertos reunión anual (30 personas)	\$ 70.000.-	\$ 2.100.000.-
Salón de fiestas o quinta para reunión anual	\$ 7.000.000.-	\$ 7.000.000.-
Honorarios para el diseño de capacitación del proyecto de comunicación interna y liderazgo	\$ 2.500.000.-	\$ 2.500.000.-
Gastos varios		
Honorarios por el diseño de la propuesta calculado en base a horas de trabajo	\$ 1.250.000.-	\$ 1.250.000.-
Honorarios para personal externo de Recursos Humanos	\$ 2.500.000.-	\$ 2.500.000.-
Total		\$ 24.950.000.-

ROI		Resultado ROI
Indicadores de referencia	Valores	
\$117.207.749.75 - \$24.950.000.-	x 100	369.77%
\$24.950.000.-		

Con una inversión de \$24.950.000.- por cada dólar invertido, la empresa obtiene aproximadamente \$3,70.- de retorno, basándonos en las ganancias de 2023. Esto indica que, por cada dólar invertido, la empresa no solo recupera ese dólar, sino que además gana un adicional de aproximadamente \$2,70.-

Conclusión

El análisis detallado de este caso de estudio en la empresa Man-Ser S.R.L ha permitido la formulación de una propuesta integral para abordar los desafíos identificados. Esta propuesta ha sido diseñada de manera personalizada, abarcando áreas clave como el liderazgo, la comunicación interna y el compromiso del personal, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización.

La transición hacia un enfoque de liderazgo basado en el coaching ha demostrado ser una estrategia efectiva para empoderar a los líderes de la empresa. Al proporcionarles las herramientas necesarias para liderar de manera efectiva, esta estrategia ha permitido que los líderes se enfoquen en sus responsabilidades específicas, en lugar de limitarse a tareas de control y supervisión. Como resultado, se ha observado un aumento en la productividad y una mejora significativa en las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Además, la implementación de un plan de comunicación interna ha tenido un impacto positivo en la colaboración y en la eficacia de los procesos de producción. La participación activa de los empleados, junto con la incorporación de herramientas modernas de comunicación, ha fortalecido la identidad organizacional y ha facilitado la detección temprana de problemas y la generación de soluciones innovadoras.

En resumen, la propuesta desarrollada ha sentado las bases para una gestión más efectiva y un ambiente laboral más colaborativo en Man-Ser S.R.L. Se espera que estas mejoras conduzcan a un aumento sostenido en la productividad y a un mayor compromiso de los empleados en el futuro.

Recomendaciones

Después de la implementación del plan propuesto, se recomienda fomentar la mejora en el clima laboral basándose en la humanización de la gestión de recursos humanos, para ello se debe contemplar el desarrollo de los empleados, sus necesidades y la retroalimentación o escucha activa, para fijar objetivos claros y contribuir al desarrollo potencial de las personas y de la empresa en sí. Se debe procurar que el departamento de recursos humanos organice los roles, las responsabilidades y toma de decisiones, para lograr que cada integrante tome como propia la gestión y se logre un mayor compromiso. Esto siempre motivando la participación colaborativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, llevar a cabo una

evaluación exhaustiva para medir su impacto y efectividad en la organización. Esta evaluación debe realizarse en base a los objetivos específicos establecidos en el plan, incluyendo el aumento del compromiso y la identidad de los empleados, la mejora de la comunicación interna y la formación en liderazgo.

La evaluación debe involucrar la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, como encuestas de clima laboral, retroalimentación de los empleados y análisis de indicadores de rendimiento clave. De esta manera, se podrá determinar si las acciones implementadas han tenido un impacto positivo en la empresa y en qué medida.

Además, es importante considerar que la implementación de este plan podría revelar otras problemáticas o áreas de mejora que no se abordaron inicialmente. Algunas de estas problemáticas podrían incluir:

- **Retención de talento:** Si durante la evaluación se identifica una alta rotación de empleados, podría ser necesario desarrollar estrategias específicas para retener a los talentos clave de la organización.
- **Cultura organizacional:** Si persisten problemas relacionados con la cultura organizacional, como falta de confianza, resistencia al cambio o falta de alineación con los valores de la empresa, podría ser necesario abordar estos temas de manera más profunda a través de iniciativas específicas de desarrollo cultural.
- **Desarrollo de liderazgo continuo:** La formación en liderazgo es una inversión a largo plazo, por lo que es esencial mantener un programa de desarrollo de liderazgo continuo para garantizar que los líderes sigan mejorando sus habilidades y estén alineados con los objetivos de la compañía.
- **Tecnología y herramientas:** Si surgen problemas con las herramientas tecnológicas utilizadas en el plan, como Microsoft Teams o el correo electrónico corporativo, es importante abordarlos para garantizar una comunicación y colaboración efectivas.
- **Motivación y bienestar de los empleados:** Si se detectan problemas de motivación o bienestar de los empleados durante la evaluación, es fundamental implementar medidas para mejorar el ambiente laboral y el equilibrio entre trabajo y vida personal.

En cuanto a la prioridad de estas problemáticas, dependerá de los resultados de la evaluación y de la magnitud de los impactos identificados. Es fundamental abordar primero aquellos aspectos que tengan un impacto significativo en la organización y que estén más estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa. Una vez resueltos los problemas más críticos, se pueden abordar los demás en orden de importancia.

Referencias bibliográficas

- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach*. CABA: Granica SA.
- Arismendi, A. (2022). *Lider irreverente*. Obtenido de <https://acortar.link/hcULqS>
- Avilia Lammertyn, R. E. (1999). *Relaciones Publicas - estrategias y tacticas de comunicación integradora*.
- Benito, M. L. (2002). *Negociaciones colectivas de trabajo en Argentina: Procesos de cambio en la*. Obtenido de <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.504/te.504.pdf>
- Bustinduy. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0* .
- Carril, S. M. (2019). *Propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.C.V.
- Coaching, B. A. (s.f.). *Coaching de equipos*. Obtenido de https://buenosairescoaching.com.ar/coaching-equipos.html?gclid=CjwKCAjw-b-kBhB-EiwA4fvKrB8zS4xIaX4BE3kgTgsDxvip8YRTnhc5ADAYt49DrtE-EGRk0SRFBhoCPKUQAvD_BwE
- Echeverria, R. (2000). *La Empresa Emergente*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- FEAPS. (2008). *Comunicación Interna, Guía de buenas prácticas*.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Frígoli, A. -M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones y DIRCOM.
- Garay, M. J. (s.f.). *Trabajo Final de Graduación*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18082/GARAY%20MARIA%20JOSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, L. (2021). <https://www.cuidum.com/>. Obtenido de <https://www.cuidum.com/blog/beneficios-de-las-relaciones-intergeneracionales/#:~:text=Las%20relaciones%20intergeneracionales%20promueven%20la%20comunicaci%C3%B3n%20o%20la%20memoria>.
- INDEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Jones, C., Motta, J., & Alderete, M. V. (Febrero de 2016). *Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232016000100002&lang=es
- José, G. M. (s.f.). *Plan de Comunicación Interna y Capacitación de sus líderes coach*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18082/GARAY%20MARIA%20JOSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MAN-SER. (2023). *s.f.a*. Obtenido de <https://goo.gl/T5hFdZ>
- Molinari, P. (2012). *Turbulencia Generacional*.
- Monterroso, E. (2003). *Normas ISO*. Obtenido de <https://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

- Ortiz, L. E. (2020). *LA RELACIÓN ENTRE LA DEVALUACIÓN DE LA MONEDA*. Obtenido de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1498/1/TFPP%20EEYN%202020%20OLE-PIT.pdf>
- Paula, M. (s.f.). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nfBUDZB9SqY>
- Pereyra, A., Trógolo, M., & Sponton, C. (Diciembre de 2013). *Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos*. Obtenido de <https://www.scielo.cl/>: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492013000300008&lang=es
- Pereyra, C. E. (2019). *Fortalecimiento del liderazgo*. Obtenido de http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2908/1/TE_Pereyra_Cristian.pdf
- Puppo, O. y. (21 de Diciembre de 2020). *Trabajo Final de Práctica Profesional – Actuación Profesional*. Obtenido de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1498/1/TFPP%20EEYN%202020%20OLE-PIT.pdf>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional (1ª Ed.)*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rius, I. B. (2003). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf
- Rueda Fierro, I., Tamayo, G., Acosta Andino, B., Cueva Brito, F., & Idrobo Dávalos, P. (Agosto de 2020). <http://www.scielo.org.ar/>. Obtenido de Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222020000100004&lang=es
- Scasso, L. M. (2021). *Nuevas tecnologías y trabajos del futuro: la urgencia de acortar la brecha digital para equilibrar el mercado laboral*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-tecnologias-y-trabajos-del-futuro-la-urgencia-de-acortar-la-brecha-digital-para>

Anexo

Anexo 1: Encuesta de clima de julio y diciembre realizada con el programa de Microsoft Forms (https://forms.office.com/)

- [Encuesta de clima julio 2023](#)



- [Encuesta de clima diciembre 2023](#)



Anexo 2: Modelo de cronograma de reuniones de áreas

Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fecha	Miércoles 5	Miércoles 2	Miércoles 6	Miércoles 4	Miércoles 1	Miércoles 6
Horario	10 a 11hs	10 a 11hs	10 a 11hs	10 a 11hs	10 a 11hs	10 a 11hs
Tema Por Tratar	A definir con Gerencia	A definir con Gerencia	A definir con Gerencia	A definir con Gerencia	A definir con Gerencia	A definir con Gerencia
Áreas convocadas	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General
	Responsables de las áreas de	Responsables de las áreas de	Responsables de las áreas de	Responsables de las áreas de	Responsables de las áreas de	Responsables de las áreas de
	Administración	Administración	Administración	Administración	Administración	Administración
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
	Compras	Compras	Compras	Compras	Compras	Compras
	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
	Diseño y Calidad	Diseño y Calidad	Diseño y Calidad	Diseño y Calidad	Diseño y Calidad	Diseño y Calidad
	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento

Anexo 3: Cronograma de formación en coaching de equipos

Se llevará a cabo un programa intensivo de 72 horas de formación que se dictará de la siguiente manera:

➤ Modulo 1: ¿Qué es el Coaching de Equipos?

- Mejora de la comunicación: Comunicación abierta y efectiva entre los miembros del equipo, escucha activa, claridad en la expresión y la resolución de conflictos.
- Desarrollo de roles y responsabilidades: Definir roles claros, establecer responsabilidades y establecer expectativas mutuas. Mejorar funcionamiento del equipo y evitar ambigüedades o superposiciones en las tareas.
- Identificación de fortalezas y debilidades: Identificar y aprovechar las fortalezas individuales y colectivas. Reconocer y abordar las debilidades o áreas de mejora, fomentando el aprendizaje y el crecimiento del equipo.
- Establecimiento de metas y objetivos: Definir metas claras y alcanzables, así como a establecer estrategias y acciones concretas para lograrlas. El enfoque se centra en el logro colectivo y el alineamiento con los objetivos organizacionales.
- Promoción de la confianza y la colaboración: Construcción de relaciones basadas en la confianza mutua, el respeto y la colaboración. Trabajar en la creación de un ambiente seguro donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo ideas, dando y recibiendo retroalimentación constructiva.

Duración: 12 horas, desde el 1 de julio al 1 de agosto.

➤ Modulo 2: ¿Cuál es su visión-valores?

1) Misión:

- Identificar la razón de ser: Reflexionar sobre el propósito esencial de su trabajo o vida, respondiendo a preguntas como "¿Por qué hago lo que hago?" o "¿Cuál es el impacto que quiero tener?".
- Definir objetivos claros: Trabajar para establecer metas y resultados deseables que estén alineados con su misión, brindando dirección y enfoque.
- Encontrar significado y sentido: Explorar cómo la misión personal o la misión organizativa brinda un sentido de significado y contribución, lo que puede aumentar la motivación y la satisfacción en el trabajo.

2) Valores:

- Identificar los valores fundamentales: Reflexionar sobre los principios y creencias más importantes que guían sus acciones y decisiones. Esto puede implicar identificar los valores personales o los valores organizativos.
- Alinear acciones con valores: Evaluar si las acciones y decisiones están en línea con sus valores fundamentales, y si existe coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.
- Tomar decisiones basadas en valores: Utilizar sus valores como un marco para tomar decisiones éticas y alineadas con sus principios fundamentales.

Duración: 12 horas, desde el 1 de agosto al 1 de septiembre.

➤ Modulo 3: ¿Qué observa y cómo se demuestran los resultados?

- Crear coherencia interna: alinear sus objetivos, acciones y comportamientos con su misión y valores, buscando la congruencia entre lo que dicen, piensan y hacen.
- Establecer una cultura o clima coherente: Trabajar con los líderes o equipos para fomentar una cultura organizativa o un entorno de trabajo que refleje y promueva los valores y la misión.

Duración: 24 horas, desde el 1 de septiembre al 15 de octubre.

➤ Modulo 4: ¿Cuáles son sus objetivos fundamentales?

- Desarrollar las competencias y habilidades necesarias para elevar el desempeño grupal de un equipo de trabajo, convirtiéndolo en un equipo de alto rendimiento, mejorando la comunicación interna, la organización general y la optimización de los recursos en forma integral y sostenida en el tiempo de manera eficiente y coordinada.
- Acompañar a un equipo en el descubrimiento, la definición y la optimización de sus procesos y sus modos operativos colectivos.
- A nivel práctico, desarrollo de las relaciones entre los trabajos, funciones y comunicaciones de sus trabajadores con el entorno.

Duración: 24 horas, desde el 15 de octubre al 31 de diciembre.