

**Universidad Siglo 21**

Trabajo Final de Grado



Reporte de caso

**Diseño de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para la empresa MAN-SER S.R.L.**

Autor: Burgener, Patricia del Valle

DNI: 24.575.916

Legajo: VRHU022394

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tutor: Natalia Gambino

Córdoba 2025

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi gratitud a todas las personas que han contribuido a la realización de este Trabajo Final de Grado.

En primer lugar agradezco profundamente a mi esposo y a mi hijo por apoyarme en mi estudio, en cada uno de mis proyectos y por la ayuda cotidiana. También quiero dar las gracias a mis padres por el esfuerzo incondicional, el acompañamiento en mi carrera y el amor que me brindan.

En segundo lugar quiero reconocer a la tutora Natalia Gambino por sus consejos, guía, paciencia y asesoramiento en el mismo; a los profesores que me brindaron conocimientos y me han formado como persona y profesional; a la Universidad Empresarial Siglo XXI por brindar educación a distancia y potenciar el liderazgo para construir un mundo sobresaliente y al personal del CAU San Francisco por su colaboración durante el cursado.

Por último deseo gratificar a las amistades que realicé virtualmente por su apoyo moral y material y a mis superiores por incentivar me en la trascendencia de la formación continua. Es decir, manifiesto mi agradecimiento a todas las personas que de manera directa o indirecta me han instruido y acompañado en mis proyectos.

## **Resumen**

El presente reporte de caso fue realizado en la empresa MAN-SER S.R.L. la cual se dedica a la producción de bienes metalúrgicos y servicios afines. Se encuentra en calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Se observa que los principales problemas son una comunicación interna deficiente, la inexistencia de canales de comunicación digitales, la escasa formación en los mandos medios y la falta de delegación de tareas provocando dificultades en la producción y la existencia de cuellos de botella.

Debido a las falencias mencionadas anteriormente se desarrolló un plan de implementación para enriquecer el flujo de información dentro de la misma, crear nuevos canales como correo electrónico institucional, grupos de WhatsApp, Instagram, modificar el buzón de sugerencia mediante formulario Google y capacitar en liderazgo coach para aumentar la productividad, relacionarse adecuadamente, encomendar actividades y gestionar equipos.

*Palabras claves:* Comunicación Interna – Canales de Comunicación Digital- Liderazgo Coach.

## **Abstract**

This case report was carried out in MAN-SER S.R.L. company which is engaged in the production of metallurgical products and related services. It is located in 4724 2 de septiembre Street, San Pedro Nolasco neighborhood in the city of Córdoba, Argentina.

It is observed that the major problems are an inefficient internal communication, the lack of digital communication channels, the poor training in managers and the lack of delegating tasks that lead to production problems as well as the existence of bottleneck.

Due to the failures mentioned above, an implementation plan was developed to improve the flow of information within the company, to create new channels such as e-mail, WhatsApp groups, Instagram, to update the suggestion box through Google Form and to train in leadership coach to increase the productivity, to communicate properly, to trust activities and to manage teams.

*Key words:* Internal Communication- Digital Communication Channels- Leadership Coach.

# Índice

<i>Introducción</i> .....	5
<i>Análisis de Situación</i> .....	8
Análisis PESTEL.....	9
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	12
Análisis FODA.....	14
<i>Marco Teórico</i> .....	17
Comunicación interna.....	17
Canales digitales de comunicación.....	18
Liderazgo Coach.....	18
<i>Diagnóstico y Discusión</i> .....	20
<i>Plan de implementación</i> .....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance.....	22
Acciones.....	23
Formación sobre comunicación interna a los colaboradores.....	23
Mejora y establecimiento de canales digitales de comunicación.....	24
Grupos de WhatsApp.....	24
Instagram.....	24
Buzón de sugerencia.....	25
Correo electrónico institucional.....	25
Capacitación en Liderazgo Coach.....	26
<i>Marco temporal de la implementación</i> .....	27
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	28

<i>Conclusión</i> .....	30
Recomendaciones.....	30
<i>Referencias</i> .....	31
<i>Anexos</i> .....	33
Anexo I: Costo del Curso de Comunicación Interna a Distancia.	
Anexo II: Curso de Comunicación Interna a Distancia.	
Anexo III: Certificado del Curso de Comunicación Interna.	
Anexo IV: Modelo de Grupos de WhatsApp.	
Anexo V: Instagram.	
Anexo VI: Modelo de buzón de sugerencia.	
Anexo VII: Modelo de correo electrónico institucional.	
Anexo VIII: Curso de Liderazgo Coach.	
Anexo IX: Encuesta de satisfacción del personal.	
Anexo X: Evaluación de desempeño 360 grados.	
Anexo XI: Cuestionario de capacitación.	

## Introducción

MAN-SER es una empresa del sector metalúrgico ubicada en calle 2 de septiembre 4724 en el barrio San Pedro Nolasco de la provincia de Córdoba.

Sus orígenes remontan a principios de los años noventa cuando la organización en la que Luis Mansilla trabajaba fabricando tornos y centros de mecanizado decide tercerizar parte de sus actividades como lo son los trabajos de soldaduras especiales y le ofrece la posibilidad de ser proveedor de la firma debido a su confianza.

Aceptada la propuesta, comienza a dar sus primeros pasos realizando labores de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas hasta que el 15 de octubre de 1995 instala su propia planta y años después incorpora dos inmuebles aledaños más.

Tras un viaje a Alemania en 1997, adquiere la máquina punzadora CNC (control numérico por computadora), que le permite ampliar su cartera de productos y servicios convirtiéndose en único abastecedor de importantes compañías como AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A.

En el año 2009 Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, toman la misma a su cargo y en el año 2012 inauguran una planta industrial con el doble de tamaño comprendiendo tres inmuebles intercomunicados fraccionada en cuatro áreas: corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado, y de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y otro de diseño. A su vez se han desarrollado tres líneas de productos propios como diseño, ingeniería y fabricación.

Dicha Pyme apunta a altos estándares de calidad y es por ello que desde el año 2014 certifica normas ISO 9001.

En la actualidad MAN-SER presta servicios tales como corte, plegado HD o de alta definición, corte punzonado, CNC y plegado de chapa, armado y soldadura, retrofitting de máquinas lavadoras, reparaciones y mantenimiento industrial, diseño y adaptaciones para la fabricación. También se dedica a la venta de máquinas lavadoras, protectores, protectores telescópicos, extractores de viruta, compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa, tubos y cintas transportadoras. Cada una de las ventas es llevada a cabo de manera personal o telefónica. Asimismo, ofrece prestaciones de postventa e instalación de la máquina si lo desean.

El directorio está a cargo de la esposa del fundador y sus tres hijos. Ejerciendo un liderazgo directivo, la gerencia es llevada a cabo por Julián, el hijo mayor, quien se

encarga de cuestiones tales como la planificación estratégica, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad concentrándose así la mayor parte de la información y sobrecarga de tareas.

La comunicación interna es una tarea del área de recursos humanos pero no es llevada a cabo de manera eficiente y comienza a ser imprescindible un plan de la misma donde se escuchen las necesidades de los demás sectores. A pesar de que existe un buzón de sugerencias y un panel de comunicación, no son tenidos en cuenta ni utilizados con la importancia que verdaderamente debería darse. Es así como al no escucharlas, comienzan a existir inconvenientes como la sobrecarga de trabajo, cuellos de botella en el área de mecanizado por falta de capacitación de los operarios y la demora en la entrega de los insumos por falta de comunicación entre mandos gerenciales y mandos medios.

Las decisiones son tomadas pura y exclusivamente por los dueños. La información que circula dentro de la misma corresponde a aspectos operativos y por el momento no se detectan decisiones que respectan a cuestiones estratégicas. Se dejan de lado las sugerencias así como la retroalimentación que podrían recibir los colaboradores de sus actividades, quedando en evidencia la ineficiencia de los puestos jerárquicos para delegar y liderar.

Para afirmar la significación que tienen estos aspectos que en la organización no son tenidos en cuenta y lograr una solución, se puede referenciar a otros autores.

En cuanto a comunicación interna, Mailland, L (2021) en su investigación descriptiva, cualitativa denominada “*Por qué es clave la comunicación fluida entre las áreas de la compañía y cómo ser efectivos en la era del formato híbrido*”, publicada en Buenos Aires, señaló que la comunicación entre las distintas zonas dentro la misma siempre presentó un desafío para los líderes que buscan que el flujo de trabajo funcione de manera organizada. Explicó que la falta de eficiencia en la comunicación interna afecta el rendimiento porque obstaculiza la labor de los diferentes sectores que trabajan hacia la misma dirección y los empleados pierden la sensación de equipo. Para poder mejorarla, ésta debe ser clara y los canales deben estar abiertos bidireccionalmente ya que permite que las directivas guíen el trabajo del personal y puedan dar su retroalimentación para mantener a todos en contacto directo.

Con respecto al liderazgo, siguiendo a María A. Rosa Dominici (2016) en su trabajo final de grado, “*La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*”, en Buenos Aires, afirmó en esta investigación de carácter

cualitativo, que un líder coach desarrolla y comunica una visión y una estrategia, brinda sentido de pertenencia, potencia la seguridad en los colaboradores, delega autoridad y reconoce de manera visible quienes participaron y consolida resultados en beneficio de la organización.

Finalmente, Omar, A., Salessi, S. y Urteaga, F (2016) a través de una investigación empírica, cuantitativa y transversal, denominada “ *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*” publicada en Entre Ríos, confirmó que las diferentes formas de trabajo y el avance tecnológico continuo obliga a los puestos jerárquicos, es decir, los gerentes de recursos humanos a que ajusten su labor a estas tendencias para mantener la competitividad. Para esto no solo son necesarios elementos tangibles sino que se orienta más bien a mantener empleados que se sientan identificados con la organización.

La comunicación interna y el liderazgo coach se los consideran de gran utilidad ya que son complicaciones comunes que presentan las sociedades en la actualidad y afectan el correcto funcionamiento de las mismas. La primera es esencial dado que las personas deben contar con información y sentirse acompañadas para una mayor rentabilidad en el trabajo. Si la problemática abordada no se gestiona correctamente, pueden dañar la eficiencia y la productividad y generar un mal clima laboral.

Por consiguiente, sería beneficioso para MAN-SER ocuparse de la misma buscando incrementar aquellas acciones de progreso que reduzcan porcentaje de errores que actualmente perjudican los procesos productivos. Así es como un buen plan de comunicación daría claridad a las tareas que cada uno realiza afianzando la identidad de la empresa.

Para ello, se necesita contar con puestos jerárquicos capaces de autorizar y confiar en su fuerza de trabajo y que sin dejar de lado las decisiones diarias y operativas, preste atención a aquellas decisiones estratégicas que promoverían el futuro exitoso, logrando establecer bases sólidas que le permitirán crecer no solo económicamente sino también a nivel profesional y personal de cada partícipe.

## Análisis de Situación

MAN-SER es una corporación del sector metalúrgico lo que lo obliga por naturaleza a mantener altos estándares de calidad e innovación. En este caso se encuentran varias falencias que ponen en alerta los mismos.

Esta pyme no posee sucursales y cuenta con 30 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza, y el resto operarios de producción. Además dispone de asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. Los puestos administrativos no tienen su lugar en el organigrama evidenciando que, a pesar de existir una estructura definida, no es reflejada en la realidad.

Su misión es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan las expectativas priorizando una buena relación con los productos y servicios. Para ello es importante mantener un espíritu innovador y creativo en un ambiente de trabajo agradable y con responsabilidad conjunta. La visión es ser reconocidos a nivel nacional y latinoamericano por la confianza de lo que producen y la calidad de los servicios prestados. Sus valores se centran en la confianza, la honestidad, la importancia en los detalles, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad (Universidad Empresarial Siglo 21, 2025)

Una situación alarmante detectada es la carencia de un plan de comunicación formal. En dicha industria la comunicación ascendente se da entre integrantes de cada área con sus superiores inmediatos de manera verbal, mientras que para la descendente se utiliza un panel de comunicación donde se transmite la política, acciones futuras, objetivos, planes y demás decisiones. También existe un buzón de sugerencias, las cuales son tratadas en las reuniones gerenciales, pero no son consideradas para futuras acciones de progreso. El intercambio horizontal se desarrolla entre pares y es fluido.

Al ser una empresa familiar, la responsabilidad de cada una de las áreas corresponde a los dueños quienes a través de un liderazgo formal designado por la empresa, incurren en todas las decisiones impidiendo delegar esta capacidad a los mandos medios.

A pesar de que hay otro líder formal designado por la gerencia, el jefe de producción, quien tiene la capacidad para tomar algunas órdenes, se detecta también la falta de delegación y así es como se da la sobrecarga de trabajo en su puesto. Al no existir

un jefe de pañol, como en el normal de las industrias metalúrgicas, se encarga el mencionado anteriormente generando así demoras en el proceso productivo, dado que no se encuentra una persona específica quien pueda alivianar su carga de trabajo y le permita administrar mejor sus tareas.

El alcance de clientes de la empresa, es más bien en la provincia de Córdoba, pero también cuenta con otros en Tucumán, Buenos Aires, San Luis y algunos de ellos exportan los productos que le provee, por lo que se da la posibilidad de expandirse a otras provincias donde MAN-SER tiene clientes habituales, aprovechando también la posibilidad de exportar sus productos, dado que a pesar de la inestabilidad económica del país y las restricciones dadas para la misma, podría hacerlo al igual que sus clientes.

### *Análisis PESTEL.*

Para conocer el contexto en el que está inmerso la empresa, se realizó el análisis PESTEL, herramienta que permite conocer factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en ella.

#### *Factores políticos*

En primer lugar, la industria metalúrgica, metalmecánica y autopartista alerta que con la carga tributaria de Argentina se achican las posibilidades de ganar mercados en el exterior debido a que cualquier producto elaborado sobre la base de la chapa paga impuestos entre el 26 y el 40% sin contabilizar el IVA. Otra dificultad es la logística debido a la baja eficiencia de los sistemas portuarios, el limitado transporte ferroviario, la deficiente infraestructura vial afectada por regulaciones (Interior, 2025).

En segundo lugar, los economistas convocados por la Unión Industrial Argentina señalan que el país no está adoptando medidas que favorezcan la producción local a pesar del contexto internacional que favorece la industrialización. El panorama global ha cambiado en los últimos años tras la pandemia. En Argentina se retrasa el tipo de cambio y se levantan barreras contra las importaciones. Se subraya la necesidad de aplicar políticas industriales que promuevan una especialización productiva (Gaceta, 2025).

Finalmente, el Gobierno anuncia la salida del cepo cambiario, medida que ha marcado un punto de inflexión en la dinámica financiera del país. Esta baja no solo tiene impacto en el precio de los bonos sino que puede ser el factor decisivo para el ingreso de capitales institucionales internacionales. Los fondos globales tienen restricciones para

invertir en países con riesgo país alto. La salida parcial del mismo reordena el tablero financiero. El mercado deja de operar con distorsiones extremas y permite que los activos argentinos vuelvan a competir por flujos globales con una lógica más normalizada (financiero, 2025).

#### *Factores económicos*

En enero la industria metalúrgica argentina, uno de los pilares de la economía nacional, enfrenta una carga impositiva alta y duplica a Brasil y México. Un tercio de estos impuestos son distorsivos, es decir, se acumulan a lo largo de la cadena de valor sin generar beneficios tangibles, incluyendo tributos como Ingresos Brutos, débitos y créditos bancarios, tasas municipales y sellos (Data24, 2025)

En febrero Trump anuncia nuevos aranceles del 25% sobre las importaciones de acero y aluminio hacia EEUU que genera dificultades significativas para la industria metalúrgica argentina pues afecta la demanda, la competitividad y la estabilidad de empleo en empresas clave del sector. Además un peso fuerte o un "dólar atrasado" empeoran la situación porque reducen su competencia en el mercado internacional. Al encarecer los costos en dólares afrontan mayores dificultades para exportar (Financiero, 2025).

#### *Factores sociales*

A pesar de que distintos sectores empiezan a revertir la situación, la actividad metalúrgica continúa con caídas en forma interanual siendo Buenos Aires la más perjudicada. Elio Del Re, manifiesta que la industria es la solución a los problemas de Argentina. No hay país desarrollado en el mundo que no tenga una metalúrgica fuerte. Por lo tanto es fundamental trabajar articulado el sector público y privado de manera eficiente para contar con un entorno competitivo que permita a dicho sector mostrar todo su potencial (Argentina, 2024)

Igualmente, la industria metalúrgica argentina hace frente a una crisis de escasez de mano de obra calificada y esta situación con la ayuda de la tecnología promueven una cultura más diversa e inclusiva donde las mujeres son las protagonistas de este cambio. El uso de robots y sistemas automatizados generan nuevas demandas de conocimientos técnicos en mecánica, electrónica y programación, habilidades que están siendo adquiridas por ellas (Industria, 2024).

### *Factores tecnológicos*

En diciembre de 2020 la industria del acero emplea los conceptos de la nanotecnología para el desarrollo de los productos y utiliza materiales basados en ella dentro de los procesos de fabricación. La mencionada anteriormente es el estudio, diseño, creación, síntesis, manipulación y aplicación de materiales, aparatos y sistemas funcionales a través del control de la materia a nano escala para crear materiales, aparatos y sistemas novedosos y poco costosos con propiedades únicas (Possehl, 2020).

Finalmente, el sector metalúrgico comienza a modernizarse para mantenerse competitivo en un medio global implementando tecnologías avanzadas que brindan a las empresas una serie de beneficios como mayor eficiencia, reducción de costos, mejora de la calidad de los productos, menor riesgo de accidentes laborales, optimización adecuada de los recursos y permiten el desarrollo de nuevos artículos y aplicaciones abriendo oportunidades de negocio. Dichas innovaciones son 5: la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IOT), la Impresión 3D, la Realidad aumentada y los Robots colaborativos conocidos como cobots que trabajan junto a los humanos (Negro, 2024).

### *Factor ecológico*

Dow, líder mundial en ciencia de los materiales y Benito Roggio líder en gestión y valorización de residuos, han firmado un Memorando de Entendimiento para explorar un modelo de negocio y tecnologías de reciclaje para reducir los residuos plásticos, conservar los recursos naturales y promover el desarrollo de una economía circular que colabore con la concreción de un futuro más sostenible. Esta colaboración marca un hito significativo en la transformación de la industria del reciclaje y la gestión de residuos en el país. En Argentina, esta iniciativa representaría el primer paso de un nuevo camino en la circularidad (Economista, 2025).

Por último, debido a los avances tecnológicos y a un cambio de mentalidad hacia la sostenibilidad Hierros Mora Antón y la metalurgia implementan prácticas responsables para preservar el planeta, reducir el impacto ambiental y fomentar el uso de productos reciclados. Una de ellas es el reciclaje de metales que ayuda a conservar los recursos naturales, reduce la cantidad de residuos que van a parar a los vertederos y disminuye la necesidad de extraer nuevas materias primas. Los beneficios son la reducción del consumo de energía, la conservación de recursos del medio ambiente y la reducción de desperdicios. Se puede adoptar diversas prácticas de reciclaje para maximizar el impacto

ambiental positivo tal como reciclaje de chatarra, de desechos de producción y diseño para el reciclado que implica diseñar productos con materiales que sean fáciles de reciclar al final de su vida útil (Anton, 2024).

### *Factores legales*

Los trabajadores metalúrgicos han obtenido un incremento salarial escalonado desde noviembre de 2024 hasta marzo de 2025 con revisiones programadas para garantizar que los salarios superen la inflación. El objetivo del convenio incluye una cláusula de revisión vinculada al Índice de Precios al Consumidor para ajustar los salarios si fuera necesario. Dicho esquema de revisiones garantiza que los trabajadores perciban aumentos retroactivos e incluye actualizaciones acumulativas que afectan a conceptos como el aguinaldo de diciembre (Infobae, 2025).

El Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75 que avala a las industrias metalúrgicas, establece las condiciones de limpieza, salubridad y seguridad. Éste indica el cumplimiento de las disposiciones sobre higiene, provisión de elementos de protección y seguridad donde los empleadores tienen la obligación de brindar todos los elementos necesarios para el cuidado de sus empleados, y los últimos tienen la obligación de utilizarlos. (Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75, 1975).

### *5 fuerzas de Porter*

A través de esta herramienta es posible conocer el comportamiento de clientes, proveedores y competidores, que al detenerse en el análisis de ellas permitirán tomar decisiones estratégicas exitosas.

#### *Poder de negociación con el cliente*

Es posible decir que el nivel de negociación es intermedio dado que es importante tanto para la empresa como para sus clientes habituales mantener una relación donde ambos puedan cubrir sus intereses. MAN-SER cuenta con consumidores de gran prestigio como lo son AIT.S.A. para la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes que demanda un 35% de la producción total, Volkswagen Argentina para la adquisición de lavadoras y protectores que requiere un 30% de la producción total, Scania, Metalmecánica y Pertrak para la obtención de lavadoras y protectores que solicita un 20% de la producción, mientras que sólo un 15% es destinado a minoristas. Cada uno de ellos

recibe atención personalizada y un servicio de postventa que le permite tener gran cercanía.

#### *Poder de negociación con el proveedor*

Cuenta con pocos suministradores como SIDERSA S.A. quien provee chapa, Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. quienes proporcionan tubos y planchuelas de aluminio, satisfacen sus requerimientos de calidad, dado que las relaciones de MAN-SER con los mismos están basados en un criterio común, de confianza y asistencia mutua. Se puede afirmar que el poder de los proveedores es bajo porque lo que su demanda está sujeto a lo que se produce, es decir, el volumen de compras depende de los pedidos solicitados por la empresa.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Hoy, la principal barrera de ingreso dada la situación económica que atraviesa el país, es la inversión económica a la que deben exponerse para la apertura de una industria metalúrgica y todo lo que conlleva posicionarse en el mercado. La compañía cuenta con una larga trayectoria dentro de la industria lo que disminuye en gran medida la posibilidad de estar en desventaja frente a nuevos competidores y dicho riesgo es bajo.

#### *Amenaza de entrada de productos sustitutos*

Es difícil que se genere el ingreso de productos sustitutos ya que MAN-SER realiza piezas a medida y son muy específicas siguiendo las indicaciones propias de cada cliente como extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales entre otros.

#### *Rivalidad entre competidores*

Al tratarse de una industria madura, la rivalidad entre competidores es baja ya que sus productos son propios y personalizados siguiendo las referencias de cada cliente y compiten por la participación en el mercado siguiendo la política de calidad y precios bajos. La oferta en este sector se encuentra distribuida entre pocos, nombrando a rivales como: Eisaire S.R.L., Transfer S.R.L. y Empremet S.R.L. siendo estos últimos únicamente para algunos artículos, mientras que para otros es MAN-SER el único proveedor de protectores de bancada.

## *Análisis FODA*

A través de este análisis es posible mejorar procesos, identificar oportunidades y posibilidades de crecimiento como así también detectar qué factores de la empresa se encuentran en riesgo.

### *Fortalezas*

- Certifica Normas ISO 9001.
- Estrecha relación con el cliente, proveedores y competencia.
- Servicio exclusivo de post-venta.
- Proveedor único de protectores de bancada.
- Larga trayectoria en el mercado.
- Clima laboral ameno.
- Clientes prestigiosos.
- Tecnología avanzada.
- Amplia experiencia.
- Buen trato personal.
- Bajo nivel de ausentismo y rotación.
- Calidad en sus productos.
- Colaboración con los proveedores.

### *Debilidades*

- Sobrecarga de tareas en los puestos de trabajo.
- Superposición de funciones.
- Legajos en formato papel.
- No utiliza medios de publicidad para la venta.
- No aplica políticas ambientales y gestión de residuos.
- Demoras en el sector mecanizado.
- Incurrencia de los dueños en todas las áreas.
- Ausencia de plan de comunicación.
- Falta de capacidades y competencias para delegar.
- Capacitaciones ineficientes.

- No realiza encuestas de clima laboral.
- Contratación de consultora para la selección de personal.
- Desestabilización del dólar.
- Falta de comunicación entre el Jefe de producción y el gerente de la empresa.
- Carencia de líderes coach.

#### *Oportunidades*

- Incursionar en la venta online y publicidad.
- Abrir sucursales.
- Aprovechar el espacio ocioso.
- Exportar productos.
- Incursionar en la industria de la construcción.
- Implementar en los productos la tecnología IOT, internet de las cosas.
- Diversificar los productos y cartera de clientes.
- Establecer nuevas unidades de negocios.

#### *Amenazas*

- Inestabilidad económica del país.
- Restricciones de las exportaciones.
- Alta presión impositiva.

Gracias a este análisis es posible ahondar en aquellas cuestiones donde se detectan los puntos más débiles para poder tomar decisiones que hagan a su mejora así como aprovechar y potenciar aquellos aspectos que los benefician.

MAN-SER, con su largo recorrido en el mercado ha ido perfeccionándose y buscando ventajas competitivas como lo es la certificación de Normas ISO 9001.

Con todos estos años de experiencia logró obtener clientes prestigiosos, brindar atención personalizada a los mismos y fabricar productos a medida que lo diferencian de sus competidores. Pero a pesar de estos puntos fuertes, no debe quedarse atrás con la innovación tecnológica para seguir sumando ventajas competitivas. Es en este aspecto donde se encuentra la posibilidad de mejorar sus canales de venta, dado que gracias al

avance tecnológico y el acceso a la información que éste nos brinda, se podría alcanzar a muchos más consumidores que le permitan seguir creciendo.

En el área de recursos humanos, se observan algunos puntos débiles. Entendiendo que la misma está a cargo de Melina Mansilla, una de las dueñas de la firma, quien se encarga de tareas diversas como lo es la inducción, entrega de ropa de trabajo, selección de personal de algunos puestos y capacitaciones anuales. Es posible notar que dichas tareas respetan más bien a cuestiones duras del área descuidando aquellas más blandas o estratégicas como un buen plan de motivación, encuestas de clima, planes de retención, evaluaciones de desempeño entre otras que permitan fomentar la cultura organizacional y la identificación de los empleados con la empresa.

Es posible notar que la información está centrada en los puestos jerárquicos, específicamente en los gerentes Julián y Melina Mansilla y el jefe de producción Néstor Maggeto lo que da lugar a una ineficiente comunicación interna, centralización de tareas y ocasiona demoras en la producción.

El retraso en la misma no solo se da por la concentración de información y escasa delegación sino también por la forma de guiar que prevalece en la compañía, encontrándose con cuellos de botella por capacitaciones insuficientes, remarcando la importancia de que el área de recursos humanos no se ocupe sólo de cuestiones administrativas.

Por otro lado, los canales de comunicación interna son limitados y están presentes dentro de la empresa pero no se cumple con la función para lo que son diseñados. Dentro de ellos, como canal ascendente se encuentra el panel de comunicación, donde se transmite la política, objetivos y planes de la empresa y se transmiten lineamientos para el desarrollo de tareas. A su vez, como canal descendente se utiliza un buzón de sugerencias mediante el cual es posible escuchar a los colaboradores respecto a procedimientos, ideas, peticiones que permitan mejorar procesos. En este caso, estos temas son tratados en las reuniones de gerencia pero no se registran cambios respecto a las sugerencias de los empleados.

Es posible concluir que los miembros no reciben retroalimentación acerca de su desempeño, tampoco sus necesidades son tomadas en cuenta para futuras acciones de mejora, como también la forma de dirigir en contextos tan cambiantes, dado que si la empresa continúa creciendo será muy probable encontrarse con problemas que respeten al clima laboral y amenacen con la política de la compañía.

## Marco Teórico

En el presente apartado se exponen los temas con más relevancia para el caso, se detallan, comunicación interna, canales digitales de comunicación y liderazgo coach que serán el apoyo para abordar soluciones necesarias y permitirán comprender la importancia de su implementación.

### *Comunicación interna*

Silva Murillo (2011) afirma que la misma siempre ha estado presente en las organizaciones y constituye su esencia, ya que permite dos cuestiones primordiales en el efectivo desenvolvimiento de la compañía: la relación entre el personal y la circulación de información.

Además Silva Murillo considera que ésta tiene varios objetivos dentro de una empresa: informar para que el personal conozca la misión, la visión, y los valores, apuntando a que la transmisión de información sea fluida entre todas las dependencias, sobre todo entre jefes y subordinados; formar, de esta manera se contará con empleados capacitados y competitivos, logrando una rápida adaptación a los cambios, a los objetivos y a los valores de la compañía y motivar para conseguir que cada empleado valore el trabajo que realice y pueda sentirse parte del mismo, dado que un clima favorable mejorará la productividad y aumentará la competitividad.

Por otro lado, Arizcuren et.al (2008) sostiene que la comunicación organizacional debe tener un carácter transversal, es decir, implicar a todos los componentes de la organización en todos los procesos internos de gestión y a todos los niveles pero para que sea un proceso efectivo requiere un determinado liderazgo y modelo organizativo, ya que cuanto mayor es el compromiso de los dirigentes con la comunicación interna, mejor es el resultado. Además facilita la toma de decisiones, dado que un líder auténtico sabe que cierta información es necesaria para lograr el trabajo en equipo.

Brandolini, A y González Frigoli, M (2009) expresan que es una herramienta de gestión que tiene como eje primordial generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía, estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados y ofrecer un buen clima de trabajo. Al generar una comunicación clara, los empleados

conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a prosperar en sus niveles productivos.

### *Canales digitales de comunicación.*

Éstos permiten fortalecer la participación de cada miembro del equipo, y garantizan que participen todos los grupos de interés. Para ello, Arizcuren et.al. (2008) nombra algunos canales como: comunicación directa y personal, boletines, teléfono, correo electrónico, revistas, reuniones, tablón de anuncios, correo postal, entre otros.

Por su parte Robbins y Judge (2009), comentan sobre la efectividad de los canales haciendo referencia a que existen algunos más ricos o más débiles dependiendo de la información que se quiera transmitir. La elección de los mismos depende del tipo de mensaje que se quiera enviar teniendo en cuenta si se trata de rutina o no, ya que unos tienden a ser directos y tienen poca ambigüedad mientras que otros son más difíciles de comprender. Los mencionados anteriormente pueden ser formales o informales. Los primeros son establecidos por la organización y transmiten información relacionada a las actividades profesionales de los miembros, mientras que los segundos son más espontáneos y surgen como consecuencia de las elecciones individuales.

Bustinduy Cruz (2012) en su libro “*La Comunicación Interna de las Organizaciones 2.0*” menciona que las organizaciones necesitan modernizar la misma y utilizar las nuevas tecnologías para enriquecer la interacción y el uso de dichas herramientas para generar sentido de pertenencia y atraer talentos.

### *Liderazgo Coach*

Por un lado, Lussier y Achua (2011), explican que la definición de liderazgo ha ido cambiando con el paso del tiempo dado que antes, hablar de liderazgo era sinónimo de individuos con gran poder. Hoy, es posible definirlo como una influencia entre líderes y seguidores para alcanzar objetivos organizacionales mediante el cambio. Por otro lado, Whitmore (2019) define a coaching como “cooperación, colaboración y creencia en el potencial” (p.32). A su vez, manifiesta que permite liberar el máximo potencial de las personas para que puedan alcanzar su mejor rendimiento, tratando de ayudarlas, no de

enseñar. Asegura que dicha herramienta como práctica empresarial ha llegado y permanecerá.

Para entrar específicamente en el concepto de liderazgo coach, Nureya Abarca en su libro *“El líder como Coach”* (2013), expone que el líder es quien se preocupa de planear el crecimiento profesional y personal de cada persona del equipo, incluyendo el suyo. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y es mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso quien orienta al equipo en caminar hacia esa visión. Es quien promueve la unidad del grupo y consolida la relación dentro de éste para potenciar la suma de los talentos individuales. El Liderazgo y las personas son las más claves de una nueva era empresarial por eso el líder de hoy debe ser un Coach.

Anchorena, Oscar (2019) en su libro *“Líder-coach un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional”* expresa que el liderazgo no tiene que ver con la jerarquía sino con la autoridad personal y profesional del líder quien demuestra sus valores con sus actos e incitan a que lo sigan. Esto implica no sólo detectar los obstáculos que impiden el logro de los objetivos y desarrollar las competencias requeridas sino también brindarle un soporte al equipo para que logren conciencia de qué es lo que les impide su capacidad de acción. Por lo tanto, es responsabilidad del líder desarrollar el espíritu de trabajo en equipo en el que los integrantes poseen saberes diferentes, necesarios y complementarios.

Con los conceptos abordados anteriormente, es posible apreciar que la comunicación interna es un elemento clave para la puesta en marcha de una empresa ya que mantiene a los empleados informados sobre aspectos relevantes de la misma, permite la transmisión de información a las diferentes áreas, hace que los colaboradores se sientan parte de ésta y así puedan compartir la cultura y los valores. Además está relacionada de manera directa con la motivación y el clima organizacional. Para lograrla existen diversos canales digitales donde es posible lograr la participación de todos los empleados. No es posible sacar provecho de estas herramientas si el liderazgo se continúa percibiendo como jerarquía. En la actualidad es de gran utilidad contar con facilitadores participativos que brinden mayor autonomía, participación y acompañen al equipo en desarrollar su potencial y así percibir grandes mejoras en el desempeño.

## Diagnóstico y Discusión

De acuerdo a la información relevada en la firma MAN-SER, es posible comprender que existen problemas que afectan a la misma pero que no impiden avanzar en su funcionamiento. Por lo tanto es aconsejable afrontarlos para aumentar la producción, comunicarse óptimamente y continuar siendo competitiva en el mercado.

Uno de los problemas es la falta de un plan de comunicación interna que permita que la información tenga un flujo en todas las direcciones, para todos los empleados, para evitar incumplimientos en los plazos de entrega, demoras en los insumos y que no afecte la productividad en general.

Otro de los problemas es la escasez de canales digitales 2.0 que permiten la comunicación y retroalimentación a tiempo real, compartir y recibir información instantánea, intercambiar ideas u opiniones sobre temas laborales y promocionar productos y servicios.

Por último, a pesar de que la compañía cuenta con un área de recursos humanos, la misma se centra en tareas más administrativas y presenta dificultad en el momento de delegar por parte de los líderes. Sin un correcto liderazgo que acompañe y ayude, los trabajadores sentirán obstáculos en su accionar e influenciará en la elaboración.

Las debilidades nombradas impactan directamente en el rendimiento dado que la comunicación interna aclara a cada trabajador qué debe hacer, qué tan bien lo hace y qué podría hacer si su desempeño está siendo insatisfactorio, los líderes deben ofrecer devoluciones favoreciendo el aprendizaje que les permita adquirir a los empleados nuevas competencias para continuar creciendo, deben formar y potenciar a sus equipos mediante el ejemplo, el compromiso y la motivación y establecer herramientas 2.0 para innovar, buscar nuevas formas de relacionarse con inmediatez y eficacia.

Para lograr esto hay que capacitar a los puestos jerárquicos en liderazgo coach que oriente a la comunicación, participación y no solo a la ejecución de las tareas, es decir, que dé soporte y desarrolle el potencial del grupo a través de la delegación y la confianza.

Es imprescindible invertir en la implementación de un diseño de plan de comunicación interna, establecer nuevos canales digitales de comunicación como correo electrónico institucional, grupos de WhatsApp, Instagram, la renovación del buzón de sugerencias así como la formación en liderazgo coach en la gerencia y los mandos medios.

La primera fomentará una cultura de transparencia y confianza y de este modo los empleados comprenden sus roles y responsabilidades. Los segundos facilitan la interacción rápida, permiten obtener retroalimentación inmediata y aumentar la eficiencia. El último les permitirá a los colaboradores sentirse motivados, participar en la toma de decisiones, resolver conflictos, desarrollar el talento, fomentar la cooperación y el crecimiento individual y colectivo. Todo esto se traducirá en un aumento de ventas logrando obtener un equipo de trabajo comprometido e identificado con las metas organizacionales, un crecimiento no solo a nivel económico sino también a nivel profesional y personal de cada miembro.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Diseñar un plan de comunicación interna, mejorar los canales digitales de comunicación y formar en liderazgo coach a los puestos jerárquicos de la empresa MAN-SER para optimizar la comunicación con los empleados, alinear los objetivos de los colaboradores con los de la organización, mejorar la eficiencia, desarrollar el talento individual y aumentar la productividad.

### *Objetivos Específicos*

- Instruir a los colaboradores con un curso de comunicación interna a distancia.
- Actualizar el buzón de sugerencias e incorporar nuevos canales digitales de comunicación con herramientas 2.0 como grupos de WhatsApp, Instagram y correo electrónico institucional para lograr una comunicación efectiva y fluida.
- Capacitar en liderazgo coach a la gerencia y a los mandos medios para mejorar la coordinación de acciones en cada departamento, direccionar estratégicamente la información e incorporar cambios vitales en la organización.

### *Alcance*

#### *Geográfico:*

El plan de implementación se desarrollará en la empresa MAN-SER S.R.L, ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba, Argentina e Instituto Superior Mariano Moreno en calle Rodríguez Peña 233 (frente a plaza colón) Ciudad de Córdoba, Argentina.

#### *Temporal:*

El plazo previsto para el desarrollo del presente plan de comunicación es de 5 meses comenzando el 1 de agosto de 2025 y finalizando el 30 de diciembre de 2025.

#### *Contenido:*

Se brindará una formación en comunicación interna bajo la modalidad virtual para todos los empleados y una capacitación en liderazgo coach de manera presencial para la gerencia y los mandos medios.

## *Acciones*

### *Formación sobre comunicación interna a los colaboradores.*

Una estrategia efectiva de comunicación interna permite fortalecer el sentido de pertenencia, construir una sólida cultura organizacional y facilitar la transmisión de mensajes alineados con los objetivos corporativos. La planificación adecuada de políticas de comunicación asegura dirigir de manera estratégica la información dentro de la empresa para ajustarla al plan de negocios y a la imagen corporativa. El objetivo de esta instrucción es brindarle detalles de la misma y herramientas para mantener un diálogo fluido y preciso. Es por ello que todo el plantel debe recibir esta formación para que sea conscientes del valor de la misma.

Para llevarla a cabo los 30 empleados tomarán el curso “*Comunicación Interna a Distancia*” ofrecido en la página web Capacitarte, el cual tiene un costo de \$44.100 por persona y una duración total de 21 horas. Se puede pagar de contado o en 3 cuotas sin interés de \$14.700 cada una. El costo total para todo el personal será de \$ 1.323.000 (Ver anexo I)

La inscripción se realizará la última semana de noviembre. Pasadas las 96 horas hábiles de la misma y abonado del curso, cada uno recibirá en su correo electrónico los datos para el acceso a la plataforma virtual. En la misma dispondrán en las 24 horas del día un número de clases sin límite de reproducciones y diferentes canales de atención de soporte técnico el cual es compatible con cualquier dispositivo, es decir, lo podrán realizar desde la computadora o teléfono personal y está a cargo de la Directora profesora Lucía Calomino.

El contenido del curso presenta 4 módulos donde se abordan los siguientes temas: Módulo I Introducción a la Comunicación Interna; Módulo II Cultura Organizacional y Comunicación; Módulo III Planificación de la Comunicación Interna y Módulo IV Canales de Comunicación Interna 2.0 (Ver anexo II).

Melina Mansilla será la encargada de comunicarles a los empleados que será cursado durante el mes de diciembre, es decir, tendrán un mes para finalizar el curso. Luego deberán descargar el certificado para validar el mismo y dejarán una copia para adjuntar en el legajo de personal (Ver anexo III).

*Tabla 1 de recursos financieros de la formación en Comunicación Interna a Distancia*

Formación	Costo por persona	Número de personas	Costo total
Comunicación Interna a Distancia	\$44.100	30	\$1.323.000

*Fuente: elaboración propia*

### *Mejora y establecimiento de canales digitales de comunicación*

Los mencionados anteriormente son los medios a través de los cuales se transmiten y reciben mensajes dentro de una organización. La falta de los mismos o el uso inadecuado puede generar lentitud en los procesos y retrasos en las acciones, dificultades en la colaboración, el compromiso y en la resolución de problemas.

Esta acción busca incorporar 3 canales: WhatsApp, Instagram, correo electrónico institucional y modernizar el buzón de sugerencias.

#### *Grupos de WhatsApp*

Estos grupos son fundamentales para una mayor interrelación entre los miembros. Los beneficios son: respuestas inmediatas, seguimiento de tareas de forma ágil, comunicación segura y rápida ante cambios de última hora. Es una red sencilla de usar. Los equipos de trabajo deben mantener siempre su objetivo y evitar el uso para tener conversaciones ajenas al mismo.

Se crearán por departamento para un mejor flujo de información (Ver anexo IV).

Esta App no tiene costo y se obtiene descargándola en Play Store o App Store. El tiempo estimado es de dos semanas, comenzando el 4 de agosto y finalizando el 15 de agosto de 2025.

#### *Instagram*

Es la red social más utilizada en la actualidad porque permite interactuar con las personas. Se creará una cuenta privada manejada por la alta gerencia a la cual solamente

tienen acceso los usuarios de los empleados. Se comunicarán avisos como anuncios de la empresa, recordatorios, cumpleaños, entre otros (Ver anexo V).

La aplicación es gratis y se obtiene a través de Play Store o App Store. El tiempo estimado es de dos semanas comenzando el 4 de agosto y finalizando el 15 de agosto de 2025.

#### *Buzón de sugerencia*

Sirve para manifestar quejas, reclamos, felicitaciones y para sugerir innovaciones o arreglos continuos para la organización. Además mejora el ambiente laboral y la forma de trabajo, aumenta la motivación de los trabajadores y favorece el diálogo ya que son escuchados y atendidos.

Para dicha herramienta se le enviará a cada empleado por WhatsApp un link que lo conducirá a un formulario de Google y le permitirá llenar el mismo. Esta información se guardará en la nube, archivo en el cual Julián y Melina Mansilla podrán acceder desde cualquier dispositivo y en cualquier momento. Esta aplicación no tiene costo y el tiempo estimado para llevarla a cabo es en la tercera semana de agosto de 2025 (Ver anexo VI).

#### *Correo electrónico institucional*

Cada trabajador contará con uno para poder interactuar con clientes y con los mismos miembros de la organización. También le permitirá al usuario organizar sus actividades, separar los temas laborales de la vida personal y reafirmar el sentido de pertenencia con la institución.

El responsable de Recursos Humanos a través de Microsoft Outlook es quien desarrollará los mismos. Es una herramienta gratuita y que se puede acceder fácilmente desde la computadora o teléfono. Se llevará a cabo en la cuarta semana de agosto de 2025 (Ver anexo VII).

#### *Tabla 2 de recursos involucrados*

Acciones	Recursos a utilizar	Responsable
Correo electrónico	computadora	Área de Recursos Humanos
Institucional	internet	

Grupos de WhatsApp	teléfono	Área de Recursos Humanos
	Internet	
Instagram	teléfono	Área de Recursos Humanos
	Internet	
Buzón de sugerencia	computadora	Área de Recursos Humanos
	Internet	
	Teléfono	

*Fuente: elaboración propia*

#### *Capacitación en Liderazgo Coach*

El coaching es un instrumento de desarrollo y transformación que se ejecuta mediante procesos de conversación para impactar sobre el entorno. Proporciona el desarrollo de habilidades, criterios, indicadores y potencialidades reflejadas en una empresa. En el liderazgo, el trabajo en equipo surge por el modo de relacionarse de las personas para conseguir resultados sorprendentes ofreciendo un entorno de confianza, cooperación y entusiasmo.

Un liderazgo coach posibilitará aprender a gestionar los grupos para transformarlos en equipos de alto rendimiento y les dará a los miembros posibilidades de desarrollo y disminución en la sobrecarga de tareas.

En esta instancia se realizará el curso Coaching y Liderazgo para directivos y mandos medios que ofrece el Instituto Superior Mariano Moreno en un plazo de 4 meses, los días jueves de 19 hs a 21 hs de manera presencial, comenzando el jueves 7 de agosto de 2025 y culminando el jueves 27 de noviembre de 2025. Posee 4 módulos: Módulo I Coaching y Liderazgo; Módulo II Formación de equipos de alto rendimiento; Módulo III La comunicación como clave en el liderazgo y Módulo IV Inteligencia Emocional: gestión de las emociones como líder (Ver anexo VIII).

Dicha capacitación la dictará la Profesora Marcela Davyt. La metodología a emplear será de carácter lúdico donde se relacionarán los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad. El

valor del mismo es de \$307.500 por persona y una inscripción de \$43.000 por persona. El costo total será de \$ 2.804.000. Además se abonará \$ 50.000 de viáticos a cada uno.

*Tabla 3 recursos financieros de Coaching y Liderazgo*

Formación	Costo individual	Personas a capacitar	Total
Coaching y Li- derazgo	\$307.500	8	\$2.460.000
Matrícula	\$43.000	8	\$344.000
Viático	\$50.000	8	\$400.000

*Fuente: elaboración propia.*

*Marco temporal de la implementación*

A continuación se presentará un diagrama de Gantt donde se grafican las acciones y los tiempos de implementación del plan propuesto.

*Tabla 4 Diagrama de Gantt*

Actividad / semanas	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación de grupos de WhatsApp	■	■																		
Creación de Instagram	■	■																		
Curso de Coaching y Liderazgo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Buzón de sugerencias			■																	
Creación de correo electrónico institucional			■																	
Inscripción al Curso de Comunicación Interna a Distancia																■				
Curso de Comunicación Interna a Distancia																	■	■	■	■

*Fuente: elaboración propia*

### *Evaluación del impacto de la implementación*

El costo del honorario del profesional de Recursos Humanos es de \$30.000 por hora trabajando 2 horas por día de lunes a viernes por 5 meses. Dicha información se obtuvo de Glassdoor. A continuación se detalla el costo total de la propuesta del plan de implementación:

*Tabla 5 Costo total de la propuesta*

Acción	Costo
Curso de Comunicación Interna a Distancia	\$ 1.323.000
Matrícula: Coaching y Liderazgo	\$ 344.000
Curso de Coaching y Liderazgo	\$ 2.460.000
Viáticos	\$ 400.000
Honorario del Profesional Recursos Humanos	\$ 6.000.000
Total	\$ 10.527.000

*Fuente: elaboración propia*

Desde el enfoque cualitativo se puede observar que la comunicación interna es la forma en la que los empleados se conectan entre sí y con la dirección del entorno laboral por medio de diferentes canales y herramientas y el liderazgo es la clave para ayudar a las empresas a adaptarse a los desafíos y cambios actuales. Los indicadores de recursos humanos a utilizar son tres. El primero es la satisfacción del empleado que se llevará a cabo mediante encuestas de manera trimestral (Ver anexo IX). El segundo es la productividad para poder medir la eficiencia de los miembros en relación con las metas propuestas. Para dicho indicador se utilizará evaluaciones de desempeño semestralmente (Ver anexo X). El último es desarrollo y capacitación para evaluar la inversión que se realizó en el desarrollo profesional de cada integrante y observar cómo impacta la misma en los colaboradores. Para ello se realiza un cuestionario (Ver anexo XI). Es por ello que esta propuesta de implementación busca una gestión adecuada de la comunicación, la optimización de la gestión del talento humano mediante la implementación de técnicas,

modos y capacitaciones para motivar al personal, aumentar la productividad, generar un buen clima de trabajo, fortalecer la cultura organizacional y evitar la sobrecarga de roles y tareas. El liderazgo coach es el que pretende fortalecer la colaboración entre equipos, mejorar el desempeño de líderes y generar confianza y ayuda en el trabajo.

## Conclusión

Luego de realizar un análisis profundo en MAN-SER S.R.L. se detectan problemas que responden a la comunicación interna y sus canales y a la escasa formación en liderazgo coach por parte de los directivos.

El plan de implementación propuesto radica en desconcentrar la comunicación interna que se encuentra en la gerencia buscando una cultura compartida para trabajar en equipo y relacionarse de manera fluida y transparente.

Desde la visión profesional de Recursos Humanos para que la organización puede adaptarse al entorno globalizado precisa enfocarse en 3 pilares fundamentales la mejora de la comunicación interna, la formación en liderazgo y la inversión en canales digitales para poder estar a la altura de los competidores. Por consiguiente, se requiere el trabajo en conjunto para fomentar el crecimiento, escuchar necesidades, dialogar efectivamente, aumentar la productividad y motivación y cumplir con los objetivos propuestos.

### *Recomendaciones*

Para continuar con la expansión de la organización y asegurar los resultados del plan de implementación propuesto se plantean 3 recomendaciones a tener en cuenta. La primera es que los dueños deberán implementar IoT, internet de las cosas. Esta tecnología les permitirá seguir siendo competitivo, optimizará la producción, incrementará la eficiencia y seguridad en sus operaciones, reducirá costos y mejorará la calidad de los productos. La segunda sugerencia es que Melina y Julián tendrán que incluir un área de marketing y publicidad las cuales darán a conocer la marca, atraerán nuevos clientes, aumentarán las ventas, fortalecerán la relación con los consumidores y obtendrán mayor ventaja competitiva en el mercado. La última, esta empresa familiar deberá enfocarse en la exportación para ofrecer sus manufacturas al Mercosur y así accederá a un mercado global de exportadores. De esta manera MAN-SER podrá expandir mercados, reducirá su dependencia al mercado local, diversificará ingresos y generará más empleo.

## Referencias

- Abarca, N. (2013). *El líder como Coach*. El Mercurio - Aguilar.
- Alvarado Cervantes, O. (2015). Administración Estratégica. Análisis PEST.
- Anchorena, O. (2019). *Líder-Coach un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Granica.
- Anton, H. M. (25 de marzo de 2024). Sostenibilidad y Reciclaje en la Industria de la Metalurgia.
- Argentina, A. N. (19 de noviembre de 2024). Un sector clave de la economía aún no le puede escapar a la recesión y preocupa al gobierno.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., ernández, P., Lacasta, J., & Martín, T. (2008). *Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna*. Madrid.
- Brandolini, A. y. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Bustinduy Cruz, I. (2012). *La Comunicación Interna de las Organizaciones 2.0*. UOC.
- Data24. (3 de enero de 2025). La industria metalúrgica argentina enfrenta una carga impositiva que duplica a la de Brasil y amenaza su competitividad.
- Dominici, M. A. (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Tesis de grado*. Universidad de Palermo.
- Economista, E. (31 de marzo de 2025). Estas dos empresas firman un acuerdo ambiental sin precedentes en Argentina.
- Financiero, Á. (abril de 2025). La salida del cepo abrió una nueva etapa para los activos argentinos.
- Financiero, Á. (10 de febrero de 2025). Siderúrgicas en alerta: el impacto de los nuevos aranceles de Donald Trump en la industria argentina.
- Flores Kanter, P. E., & & Trógolo, M. A. (s.f.). *Material complementario a los videos tutoriales ¿Cómo citar según las normas APA? PSI*.

- Gaceta, L. (28 de marzo de 2025). En la UIA advirtieron sobre la falta de políticas industriales en Argentina frente al proteccionismo global.
- Industria, S. (28 de noviembre de 2024). La metalurgia se reinventa con la inclusión de mujeres y el uso de tecnología avanzada.
- Infobae. (22 de enero de 2025). Cuánto cobrarán los trabajadores metalúrgicos en febrero 2025 tras las paritarias, categoría por categoría.
- Interior, L. V. (6 de enero de 2025). Gobierno de Milei. Industria metalúrgica advierte que con este nivel de impuestos no hay forma de competir.
- Lussier, R. y. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cruz Manca, México: Cenage.
- Mailland, L. (2021). Por qué es clave la comunicación fluida entre las áreas de la compañía y cómo ser efectivos en la era del formato híbrido. *Forbes* .
- MAN-SER. (s.f.). *MAN-SER (s.f)*. Obtenido de <https://www.man-ser.com.ar/>
- Negro, R. (24 de octubre de 2024). Las cinco tecnologías que están revolucionando la industria metalúrgica. *Río Negro*.
- Omar, A., & Salessi, S. y. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos.
- Possehl. (21 de diciembre de 2020). La nanotecnología en la metalurgia.
- Robbins, S. y. (2009). *Comportamiento organizacional*. Atlacomulco, México: Pearson Educación.
- Silva Murillo, R. (2011). *La intracomunicación. Perspectivas*. (28), 91-111.
- Trabajo, C. C. (1975). Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75.
- Withmore, J. (s.f.). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. . Barcelona, España:Profit.

## Anexos

### Anexo I: Costo del Curso de Comunicación Interna a Distancia

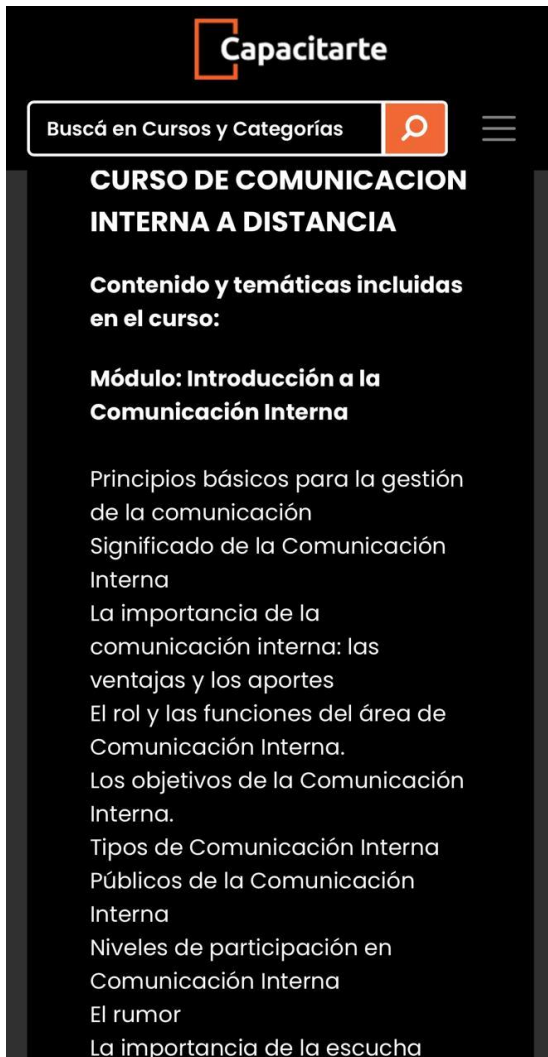


The image is a screenshot of the Capacitarte website. At the top, there is a dark navigation bar with the 'Capacitarte' logo in white and orange. Below the logo is a search bar with the text 'Buscá en Cursos y Categorías' and a magnifying glass icon. To the right of the search bar is a hamburger menu icon. The main content area has a dark background. It features the text 'Valor del curso' in orange, followed by '3 cuotas de' in white, and a large white '\$14.700'. Below this, in smaller white text, it says 'Valor Total del curso \$44100 Unicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES'. Then, it says '1 pago de' in white, followed by a large white '\$44.100'. Below this, in smaller white text, it says 'Valor Total del Curso (Se puede financiar SIN Interés con Tarjeta de Crédito)'. At the bottom of this section is a large orange button with the white text 'INSCRIBIRME'.

fuelle: [www.capacitarte.org](http://www.capacitarte.org)

*Anexo II: Curso de Comunicación Interna a Distancia.*

Plan de Estudios



**Capacitarte**

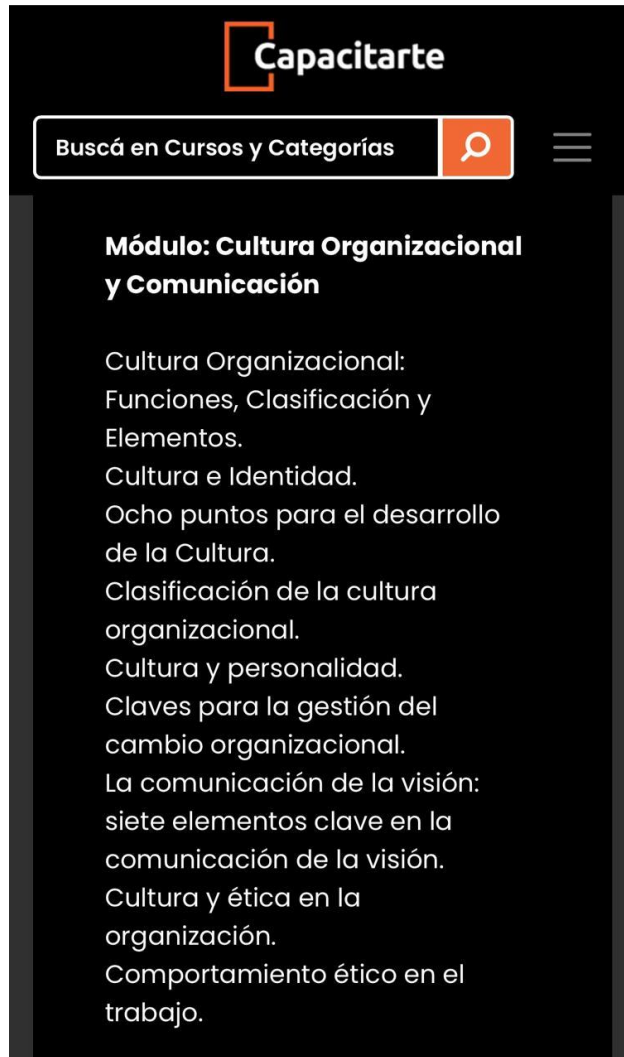
Buscá en Cursos y Categorías

**CURSO DE COMUNICACION INTERNA A DISTANCIA**

**Contenido y temáticas incluidas en el curso:**

**Módulo: Introducción a la Comunicación Interna**

Principios básicos para la gestión de la comunicación  
 Significado de la Comunicación Interna  
 La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes  
 El rol y las funciones del área de Comunicación Interna.  
 Los objetivos de la Comunicación Interna.  
 Tipos de Comunicación Interna  
 Públicos de la Comunicación Interna  
 Niveles de participación en Comunicación Interna  
 El rumor  
 La importancia de la escucha





**Capacitarte**

Buscá en Cursos y Categorías

**Módulo: Cultura Organizacional y Comunicación**

Cultura Organizacional:  
 Funciones, Clasificación y Elementos.  
 Cultura e Identidad.  
 Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura.  
 Clasificación de la cultura organizacional.  
 Cultura y personalidad.  
 Claves para la gestión del cambio organizacional.  
 La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión.  
 Cultura y ética en la organización.  
 Comportamiento ético en el trabajo.



**Capacitarte**

Buscá en Cursos y Categorías  

**Módulo: Planificación de la Comunicación Interna**

Etapas de la planificación.  
 El diagnóstico en comunicación interna.  
 Las técnicas de recolección de datos.  
 El plan de comunicación interna.  
 La planificación 360 grados.  
 Enfoques de planificación.  
 Etapas de la planificación  
 Los Objetivos.  
 Las Estrategias.  
 La Programación.  
 Calendario y presupuesto  
 Ejecución  
 Evaluación: Metodologías y técnicas de medición.  
 Auditoría.

**Capacitarte**

Buscá en Cursos y Categorías  

**Módulo: Canales de Comunicación interna 2.0**

Medios y acciones  
 Mensajes clave  
 Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales  
 House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs, Red de facilitadores  
 Comunicación 2.0  
 Acceso y disponibilidad  
 Igualdad  
 Usabilidad  
 Participación  
 Lurcking  
 Participación y confianza  
 Interacción - Colaboración  
 Prosumidores - Influenciadores  
 Engagement

*fuentes: [www.capacitarte.org](http://www.capacitarte.org)*

Anexo III: Certificado del curso.



Fuente: [www.capacitarte.org](http://www.capacitarte.org)

*Anexo IV: Modelo de grupos de WhatsApp.*



*Fuente: elaboración propia.*

*Anexo V: . Instagram.*



*Fuente: [www.la tercera](http://www.la tercera)*

Anexo VI: Modelo de buzón de sugerencia.

## BUZÓN DE SUGERENCIA


completar el formulario

brezzoburgenerfrancisco@gmail.com  
[Cambiar cuenta](#)

✉ No compartido

🔄

\* Indica que la pregunta es obligatoria



correo electrónico \*

brezzoburgenerfrancisco@gmail.com

?

Nombre y Apellido \*

Francisco Brezzo Burgener

sugerencia

reclamo

innovación

mejora

felicitación

Borrar la selección

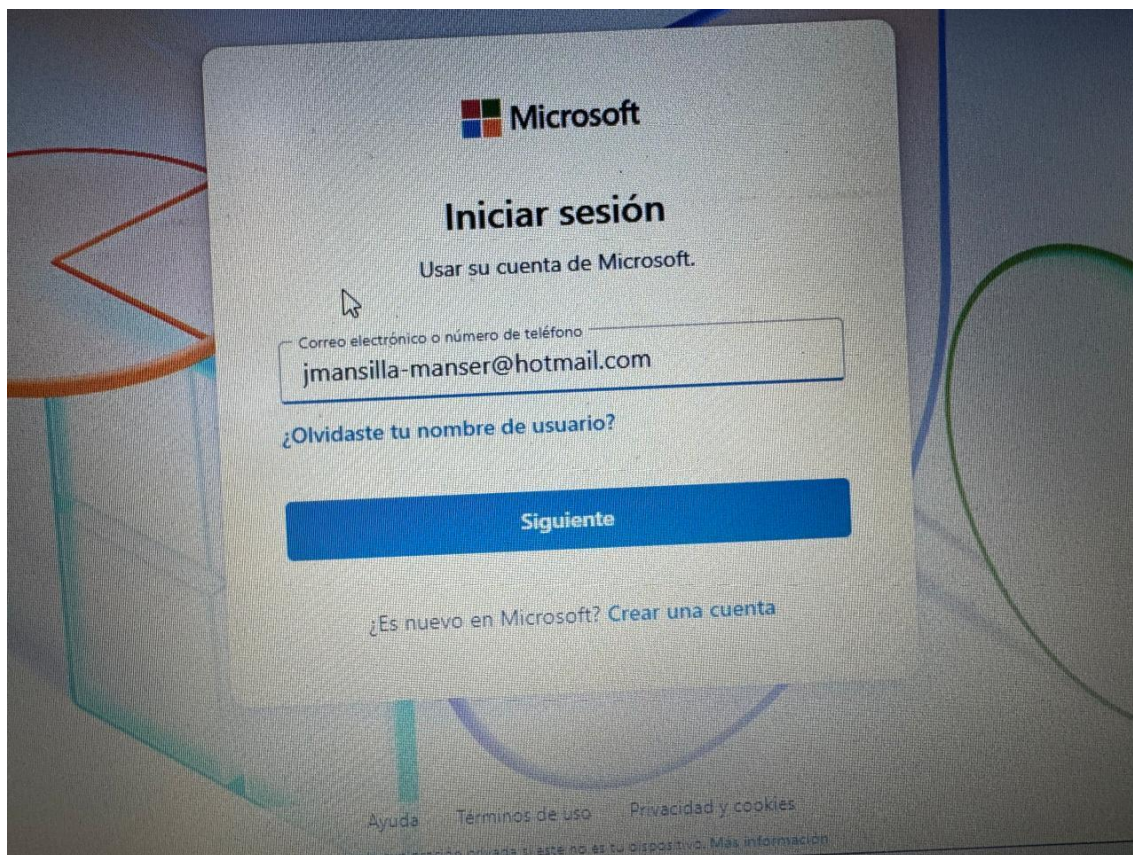
comentario \*

Muchas gracias por el trabajo y servicio post venta

Enviar Borrar formulario

Fuente: elaboración propia

*Anexo VII: Modelo de correo electrónico institucional.*



*Fuente: elaboración propia.*

## Anexo VIII: *Curso de Coaching y Liderazgo.*



Curso de:  
**COACHING Y LIDERAZGO**



### Plan de Estudios

- **Módulo I. Coaching y Liderazgo.** La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.
- **Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento.** La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.
- **Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo.** Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El Rol de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.
- **Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder.** Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del "miedo y enojo".

Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. **Definición de conflicto.** La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.

### **Docente capacitadora: Prof. Marcela Davyt –**


- Coach con 25 años de experiencia, en el área Profesional y Educativo.
- Diplomada en el arte de la Neuro-Oratoria, Comunicación eficaz, Liderazgo y trabajo en equipo.
- Docente en la carrera de Tecnicatura Superior Organización y Gestión de Eventos.
- Capacitadora en la Carrera Técnico Superior en Turismo, en el marco de las Prácticas profesionalizantes.
- Entrenadora en Talleres de autoaprendizaje y Orientación Vocacional
- Capacitadora en Instituto ISCAD. En neuro-oratoria. Formosa.
- Capacitadora en talleres de Marketing Personal y Atención al cliente.
- Coaching para mandos medios empresariales.
- Asesoría y coaching empresarial en Cementerio Parque Los Álamos,
- Municipalidad de Sarmiento, Córdoba, Municipalidad de Quilino, Córdoba,
- Kiaora Spa, Vaquerías-Espacio Shopping.
- Capacitadora en la Legislatura de la Provincia de Córdoba.
- Capacitadora y asesora en la empresa Arcor, Arroyito - Córdoba - Argentina.


Rodríguez Peña 233 (Frente a Plaza Colón)  
Tel/Fax (0351) 4254510 - 5000 Córdoba – Argentina  
informes@mariano-moreno.com.ar / www.mariano-moreno.com.ar

*Anexo IX: Encuesta de satisfacción del personal*

# Encuesta de satisfacción de personal

brezzoburgenerfrancisco@gmail.com  
[Cambiar cuenta](#)

 No compartido



Apellido y nombre

Leo y completo la encuesta

¿Conoces los canales de comunicación interna que utiliza la empresa?

Sí

No

¿ Los canales de información que existen actualmente son adecuados y funcionan correctamente?

Sí

No

¿ Cuáles de los siguientes medios utiliza?

Intranet

Buzón de sugerencia

Cartelera

Correo institucional

WhatsApp

Comunicación verbal

Otros:

¿ Con qué frecuencia los utilizas?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca
- Otros: \_\_\_\_\_

¿ La información que recibes es útil y relevante?

- Sí
- No

¿ Los mensajes son claros y fáciles de comprender?

- Sí
- No

¿ La comunicación interna te ayuda a entender los objetivos de la empresa?

- Sí
- No

¿ La comunicación entre la dirección y el resto del personal se produce con fluidez?

- Sí
- No

¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la comunicación interna de la empresa?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

¿Qué canal de comunicación interna debería fortalecerse?

Intranet

Buzón de sugerencia

Cartelera

Correo institucional

WhatsApp


Instagram

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)


Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. - [Comunicarse con el propietario del formulario](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿El formulario parece sospechoso? [Informe](#)

 **Google Formularios**

Anexo X: Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados.

	Evaluación de desempeño de 360 grados
---	---------------------------------------

Datos del empleado a evaluar	
Apellido y nombre:	
Área:	
Puesto:	
Fecha:	

Datos de la persona que evalúa	
Apellido y nombre:	
Relación con el evaluado	

Calificación				
Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

comunicación					
Comparte información de manera efectiva					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa					
Escucha y respeta las opiniones de los demás					
Presta atención al comunicarse con otras personas					

Liderazgo					
Se desempeña de manera activa en los equipos de trabajo					
Motiva al equipo para alcanzar los objetivos planeados					
Comparte experiencia, habilidades y conocimientos					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas					

Resolución de problemas					
Informa antes de tomar una decisión					
Se adapta con facilidad a los cambios					
Conserva la calma en situaciones difíciles					
Se enfoca en los asuntos claves para resolver el problema					

Desempeño y productividad					
Cumple con los plazos establecidos para realizar las tareas					
Busca constantemente mejorar su desempeño					
Busca aumentar la productividad					

Desarrollo personal y aprendizaje continuo					
Se dispone a aprender habilidades nuevas y mejorar el área					
Busca oportunidades de desarrollo profesional					
Aplica lo aprendido en cursos o capacitaciones					

*Anexo XI: Modelo de cuestionario de capacitación.*

## Cuestionario de capacitación

brezzoburgenerfrancisco@gmail.com  
[Cambiar cuenta](#)

 No compartido



**\* Indica que la pregunta es obligatoria**

Apellido y nombre \*

Tu respuesta

Puesto: \*

Tu respuesta

Fecha: \*

Tu respuesta

¿ La capacitación cumplió con las expectativas?

Sí

No

¿ Cómo calificarías la capacitación?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

¿ La capacitación fue una buena inversión de tiempo?

Sí

No

¿ El contenido fue relevante para el trabajo?

Sí

No

¿ El material fue fácil de entender?

Sí

No

¿ La distribución del tiempo fue adecuada?

Sí

No

¿ El instructor generó un ambiente cálido y motivante?

Sí

No



¿ Qué fue lo que más le gustó de la capacitación?

Tu respuesta

¿ Qué tema le gustaría tratar en la próxima capacitación?

Tu respuesta

¿ Recomendarías esta capacitación?

Sí

No

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. - [Comunicarse con el propietario del formulario](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿El formulario parece sospechoso? [Informe](#)



Google Formularios