



Trabajo Final de Graduación – TFG

Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach

Lucia Maria Gutierrez

DNI 32110527

Legajo VRHU12309

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Resumen

El presente reporte de caso presentó una propuesta para ser llevada a cabo en la empresa MAN-SER SRL, una empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba perteneciente a la familia Mansilla. La misma se basó principalmente en la comunicación interna y en la formación de líderes coach.

Para su confección se analizó la información disponible a través de PESTEL, FODA Y PORTER que permitió mostrar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y de esa forma poder desarrollar un diagnóstico certero.

Se presentaron dos herramientas destinadas a brindar una solución a los problemas detectados. La primera fue capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para lograr equipos de trabajo de alto rendimiento; y la segunda, la implementación de una intranet para mejorar los procesos de comunicación interna. Con la implementación de la propuesta se logró que la empresa sea más competitiva y pueda incrementar su productividad.

Palabras Claves: Comunicación interna, Liderazgo coach, Canal digital

Abstract

This case report presented a proposal to be carried out in the company MAN-SER SRL, a metallurgical company in the province of Córdoba belonging to the Mansilla family. It was based mainly on internal communication and the training of coach leaders.

For its preparation, the information available through PESTEL, SWOT and PORTER was analyzed, which allowed to show the strengths and weaknesses of the company, and thus to be able to develop an accurate diagnosis.

Two tools were presented to provide a solution to the problems detected. The first was to train middle managers in coach leadership to achieve high-performance work teams; and the second, the implementation of an intranet to improve internal communication processes. With the implementation of the proposal, the company was made more competitive and could increase its productivity.

Keywords: Internal communication, Coach leadership, Digital canne

Índice

Introducción	2
Análisis de Situación	6
Pestel.....	7
Porter	9
Foda	10
Marco Teórico	14
Comunicación Interna.....	14
Comunicación 2.0	14
Liderazgo	15
Coaching	15
Liderazgo Coach	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Alcance	18
Acciones.....	18
Implementación de Intranet	18
Capacitación en Liderazgo Coach.....	19
Marco Temporal de la Implementación	20
Evaluación del impacto de la Implementación	20
Conclusiones	22
Recomendaciones	22
Bibliografía	24
Anexo	25

Introducción

Los orígenes de MAN-SER S. R. L. se remontan a principios de los años noventa. Se realizaban por entonces trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. El 15 de octubre de 1995 es considerada la fecha fundacional de la empresa, que fue cuando se instaló en su propia planta situada en la ciudad de Córdoba, en la calle 2 de Septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco. Actualmente, la firma no posee sucursales y no hay intenciones de expansión

En el año 1997, su fundador viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L.

En el año 2003, comenzó a trabajar para AIT S. A., que es uno de sus clientes más importantes, con producción seriada. Poco después se sumaría como cliente Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios.

La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas. Ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization) [Organización Internacional de Normalización] 9001.

Su Visión

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

Su Misión

Ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Para ello consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, s.f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

La administración de la empresa está a cargo de la familia Mansilla. El organigrama es por áreas, y las divide en departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. También cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El directorio está compuesto por la esposa del fundador y sus 3 hijos. La gerencia general de la empresa está a cargo de uno de los hijos del fundador. El tipo de liderazgo es formal, ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Ejerce un liderazgo directivo. Esto implica participación directa y personal para llevar adelante su empresa.

La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha. Sus factores claves de éxito son: calidad de los productos, el precio, plazos de entrega acordados, innovación tecnológica y servicio posventa.

Dentro de la organización, se utiliza la comunicación ascendente. En un nivel gerencial, se utiliza otro medio de comunicación, como las reuniones. La comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización. La comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes de la organización.

En base al análisis realizado y de acuerdo a lo detectado, se busca desarrollar una propuesta de mejora en cuanto a la comunicación interna y la formación de líderes coach. MANSER SRL a pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida,

en ningún caso existe un proceso de toma de decisión preestablecido, pero sí se encuentran procedimientos definidos para el manejo de cada área (a partir de la certificación de las normas ISO). A pesar de ello, hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Provocando esto en muchos casos inconvenientes en las distintas etapas del proceso por falta de comunicación.

En cuanto al área de RRHH se evidencian fallas, como el hecho de que sólo se realizan tareas de administración de personal, (la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora). Las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados y se evalúa la necesidad de ellas.

No poseen un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad. Solo se lleva a cabo publicaciones en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva.

Por último, pero no menos importante, la empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos.

Luego de expuestas las problemáticas de la organización, es necesario hacer mención a algunos antecedentes que preceden a la temática que se abordará.

Como antecedente para desarrollar el Plan de Comunicación Interna se tomará de referencia la Tesis de Maestría desarrollada por Maza Melisa Graciela, denominada Plan Integral de Comunicación Interna en Empresa Farmacéutica Córdoba (Maza, 2017) que se realizó en la provincia de Córdoba en el año 2017. Dicha investigación surgió de la necesidad de acercar herramientas necesarias para lograr una correcta gestión de la comunicación interna, en empresas pyme, familiar, de no más de 400 empleados, dedicada a la actividad comercial y atendiendo al consumidor final. El alcance de dicho trabajo fue la recopilación de bibliografía relevante, a partir de la cual se definió un set de herramientas básicas y se comparó con un caso utilizado como medio de contacto con la realidad. Como resultado de la investigación, en la empresa estudiada, permitió crear un área de Comunicación Interna dependiente de la Gerencia General y que trabaja en forma conjunta con RRHH y Marketing. La conclusión a la cual se llegó es que el éxito de la aplicación de las herramientas aportadas dependerá del grado de madurez de la empresa en la cual se aplique.

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

Por otro lado, en cuanto a materia de liderazgo, utilizaremos como antecedente el estudio realizado por Alicia Omar, Solana Salessi (Universidad Nacional de Rosario) y Florencia Urteaga (Universidad Autónoma de Entre Ríos) (2016) titulado Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: estudio realizado con trabajadores argentinos. Este fue un estudio empírico, cuantitativo y transversal, enmarcado en la teoría de la identidad social, con el objetivo de examinar el impacto del liderazgo transformador, la confianza en el supervisor y la flexibilidad laboral sobre la identificación del trabajador con su organización. Las autoras afirman que: “Un líder transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora” (Omar citado en Omar Et al, 2016 p 35).

El presente reporte cobra relevancia al pretender contribuir con soluciones y herramientas que lleven a una mejora continua de los procesos productivos en la organización. Para ello es recomendable hacer énfasis en los procesos de comunicación interna que permitan una mayor fluidez, efectividad y eficiencia de la información con la que cuentan todos los colaboradores. Por tal motivo es importante contar con líderes capaces de potenciar a sus empleados utilizando los recursos disponibles y desarrollando habilidades que permitan alcanzar las metas propuestas por la organización.

Analisis de Situación

Man-Ser es una empresa con 26 años de trayectoria en la industria metalúrgica, que desde sus inicios se ha especializado en el manejo controlado de la viruta, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Enfocados en dichos objetivos, desarrollaron:

- * Protectores de bancada
- * Lavadoras especiales de piezas
- * Extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de maquinas
- * Equipos de transporte y sistemas de lavado

Además ofrece una amplia variedad de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales; como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

Mantiene una política de calidad con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, con lo cual establece:

- * Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que les permita analizar su performance a través del tiempo.

- * Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuestas.

- * Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.

- * Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.

- * Buscar optimizar su rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

Lo que distingue a la empresa de sus competidores es su servicio de Posventa y el foco que ponen en la comunicación directa con sus clientes.

Entre los desafíos futuros que se plantean como organización se encuentran:

- * Diversificar un poco más la cartera de clientes.
- * Implementar para sus productos tecnología IoT, internet de las cosas.
- * Exportar al Mercosur sus productos, ya que actualmente su mercado es básicamente nacional-local
- * En cuanto a las tecnologías ecoamigables, trabajar en equipos con soluciones técnicas más eficientes en el uso de la energía, aguas y seguridad de los colaboradores.
- * En el área de RRHH, lograr la estandarización de los procesos, independizando a los procesos de las personas.

Luego de lo expuesto acerca de la organización, se realiza un análisis del contexto en el cual se encuentra la misma. Para ello se desarrolla un Análisis PESTEL, el cual permitirá analizar el entorno macroeconómico que rodea a la empresa y detectar así las oportunidades que le permitirán seguir desarrollándose, como las amenazas sobre las cuales tendrá que trabajar.

P O L I T I C O S	<ul style="list-style-type: none"> * Segunda ola Pandemia Covid-19 * Año electoral – Legislativas (senado y diputados) * División marcada entre sectores políticos que se disputan el poder * Campaña de vacunación contra el virus SARS-COV-2 * Negociación de la deuda con el FMI * Constantes cambios en las políticas de comercio exterior
E C O N O M I C O S	<ul style="list-style-type: none"> * Prohibición de despidos mediante un decreto * Emisión monetaria que llevó a una aceleración del proceso inflacionario * Implementación del Programa de Asistencia de Emergencia al trabajo y la Producción (ATP) * Depreciación del peso y grandes fluctuaciones del dólar * Aprobación de la Ley de Aporte Solidario y Extraordinario * Altos niveles de inflación * Fuerte caída del PBI * Cierre de empresas, mayormente pymes * Disponibilidad de mano de obra calificada

S O C I A L E S	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de la pobreza * Refuerzo de las distintas prestaciones de la seguridad social atendiendo a los sectores más vulnerables * Cambios en la pirámide social * Bajo nivel de consumo provocado por la pandemia
T E C N O L O G I C O S	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento en el uso de las tecnologías provocado por el aislamiento * Mayor cantidad de transacciones online (compra y venta en distintos portales) * Uso de Redes Sociales * Home office * Aulas virtuales en todos los niveles de educación
E C O L O G I C O S	<ul style="list-style-type: none"> * Regulación del consumo de energía * Normas de protección del medio ambiente * Cambio climático * Conciencia social ecológica
L E G A L E S	<ul style="list-style-type: none"> * Leyes laborales * Normas ISO 9001 * Decretos municipales

Tabla 1 – Fuente de elaboración propia

Para ampliar la información, se ingresó a la página web de ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) donde se encuentra el Boletín de Actividad Metalúrgica Marzo 2021 (<https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>) donde menciona que luego de las dificultades atravesadas por el sector metalúrgico durante el año 2020, los primeros 3 meses de 2021 presentaron una mejora

en el nivel de actividad. El índice de marzo mostró un aumento de 24.9% interanual. De esta manera, compensó la fuerte caída registrada al inicio de la pandemia.

A nivel sectorial, se observó una recuperación generalizada entre los principales rubros que nuclean a la actividad metalúrgica. Sin embargo, los sectores de Equipamiento médico, Equipos y aparatos eléctricos y Bienes de capital no logran recuperar los niveles previos a la pandemia. Por el contrario, los rubros de Maquinaria agrícola y Carrocerías y remolques mantienen fuertes crecimientos interanuales.

Las expectativas de corto plazo continúan mostrando un panorama alentador, manteniendo un alto porcentaje de empresarios que esperan un aumento en la producción y en los niveles de empleo.

Continuando con la investigación; para conocer el nivel de competencia de la empresa realizaremos un análisis del microentorno a través de la herramienta 5 Fuerzas de Porter.

1. Poder de Negociación del Cliente

Hace referencia a las diferentes alternativas que tienen los clientes para adquirir sus productos y servicios. Actualmente la empresa Man-Ser no tiene desarrollada un área específica de ventas que se encargue de atraer a potenciales clientes. Para ello es importante trabajar sobre los canales de venta y el sitio web de la empresa, impulsándolos a mejorar la competitividad de la misma.

2. Poder de Negociación del Proveedor

La estrategia de Man-Ser ha sido desde siempre buscar la diferenciación a través de sus productos y servicios. Actualmente, el propósito de la organización está implícito en su política de calidad, dentro de la cual pretende desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia. Los proveedores que la firma mantiene, ya que cumplen con sus requerimientos de calidad, son 3: Sidersa S.A. (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L y Extrusora Argentina S.R.L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

3. Amenaza de nuevos competidores

Hace referencia a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Aquí podríamos abordar cuestiones como el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados con cada cliente y el aseguramiento del cumplimiento de las políticas de calidad establecidas por la certificación de las Normas ISO. Promoviendo de esa forma la fidelización del cliente y que en futuras ocasiones vuelva a elegir los productos de la empresa.

4. Amenaza de productos sustitutos

En este caso es necesario analizar si las empresas competidoras poseen un producto/servicio sustituto y bajo que costo.

5. Rivalidad entre los competidores

En este sentido la empresa tiene bien identificados a sus principales competidores. Una ventaja competitiva de la compañía es poseer un producto sin competidores, sobre el cual es importante enfocarse para explotarlo al máximo.

- ✓ Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- ✓ Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
- ✓ Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- ✓ Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
- ✓ Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

Siguiendo con el diagnóstico organizacional, analizaremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con un análisis FODA.

* Fortalezas:

- Su política de inversión en tecnología le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.
- Certificación en normas ISO 9001
- Distinguido servicio de posventa

- Excelente relación personalizada con sus clientes y proveedores.
- Precios competitivos
- Cuenta con una descripción detallada de cada uno de los puestos de trabajo

* Oportunidades:

- Exportar sus productos y servicios al Mercosur
- Implementar Tecnología IoT para sus productos
- Incorporación de tecnologías ecoamigables
- Diversificar aún más su cartera de clientes

* Debilidades:

- Inexistencia de un plan de comunicación interna.
- Falta de delegación que provoca sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía.

- No cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos.

- No existen acciones concretas de Marketing. Su página web es obsoleta y poco intuitiva. Solo se manejan por mail.

- Por falta de comunicación y subutilización de la capacidad productiva, se generan en algunas áreas cuellos de botella, lo que provoca demoras en las etapas posteriores.

- Poder independizar los procesos estandarizándolos para separarlos de las personas.

* Amenazas:

- Crisis económica que se incrementó con la Pandemia de Covid-19

- Inestabilidad del dólar.

- Aumento constante de la inflación que provoca cambios en los precios y en los costos.

- Inestabilidad política, social y económica que genera gran incertidumbre.

Para concluir con el análisis organizacional, se examinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la compañía. Sus principales fortalezas se basan en la certificación que posee en Normas ISO 9001 y la excelente relación que tiene con sus clientes permitiéndole tener precios competitivos y un distinguido servicio de posventa. En cuanto a sus oportunidades se detectaron las necesidades de exportar sus productos y servicios; y de incorporar nuevas tecnologías para sus productos. En las debilidades que posee se destacan la inexistencia de un plan de comunicación interna que provoca sobrecarga de tareas en los miembros jerárquicos por falta de delegación y generando cuellos de botella en algunas áreas con la consecuente demora en los procesos productivos. Finalmente las amenazas con las que se encuentra son mayormente la situación de pandemia por covid-19 que enfrenta el mundo entero, ocasionando grandes problemas económicos; sumados a la inestabilidad constante que tenemos en nuestro país, tanto en materia económica, como política y social.

Este análisis resulta una herramienta muy útil para ayudar a detectar cual es el entorno débil y fuerte, las áreas de crecimiento y los aspectos positivos y negativos con los que cuenta la organización para poder llevar a cabo una planificación estratégica realizando planes de acción y tomando decisiones más acertadas que le aseguren seguir manteniendo su crecimiento sostenido a través de los años, como así también mejorar sus puntos débiles enfocándose en cumplir con lo planteado en su misión y visión.

Para concluir, teniendo en cuenta el perfil profesional y luego del exhaustivo análisis llevado a cabo de las distintas variables se observa que si bien son muchos sus puntos fuertes como organización; lo cual la hace capaz de enfrentarse en el mercado metalúrgico como uno de los principales competidores. No se debe dejar de lado que tiene varios desafíos que enfrentar y para los cuales necesita mejorar algunos puntos clave. Considerando imprescindible diseñar un plan de comunicación interna que permita a todos los colaboradores estar debidamente informados, además de generar una cultura corporativa que incentive el sentido de pertenencia de todos los empleados y por ultimo colaborar con la mejora en el rendimiento.

Esto implicará también la reestructuración del área de RRHH, que sería la encargada de llevar adelante dicho plan junto a una formación para todos los responsables de áreas, jefes y gerentes.

En un mundo globalizado como el que vivimos, sumado a los grandes cambios tecnológicos que trajo aparejada la pandemia de covid-19; el acompañamiento de recursos tecnológicos se hace imprescindible para lograr que la comunicación interna fluya y deje de ser limitada, dando lugar a la existencia de varios canales de contacto como correo electrónico, video llamadas a través de distintas plataformas, capacitaciones online, chats, etc. Esto también servirá para la comunicación externa con clientes y proveedores.

En cuanto a la formación de líderes coach; se hace necesaria ya que a la empresa le ha costado encontrar en sus colaboradores de mandos medios las competencias necesarias para cumplir con sus roles. Dicha formación permitirá el progreso de los colaboradores y un mejor posicionamiento en el nivel de competitividad. Es una gestión fundada en la comunicación fluida, la confianza del equipo y el desarrollo de competencias y habilidades que potencien la eficiencia y efectividad de las personas y de la empresa; ya que serán los líderes quienes colaboren en la implementación y desarrollo del plan de comunicación interna.

Marco Teórico

La comunicación interna y el liderazgo coach son los conceptos centrales que se trabaja en este reporte de caso. Ambos temas se abordarán para entender la problemática e implementar soluciones que permitan a la organización lograr las metas propuestas.

Comunicación Interna

Comenzaremos definiendo comunicación como el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Si extendemos el concepto a las organizaciones, podemos decir según Chiavenato (2009), que éstas no existen ni operan sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes. (pág. 50)

Hay que destacar que la comunicación interna está formada por una comunicación verbal y otra no verbal, que incluye gestos y movimientos, está ligada a lo personal y cultural, y para que ambas sean efectivas, deben ser coherentes en ambos aspectos.

Ritter (2008) afirma que “las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (pág. 6). La comunicación interna en una organización es sumamente importante ya que la carencia de las mismas y la falta de canales generan lentitud y desinformación en los procesos. (Ritter, 2008)

Comunicación 2.0

Atento a la era tecnológica que vivimos y sumado el contexto de pandemia que atravesamos, resulta necesario que el proceso de comunicación se enfoque y adapte a las nuevas tecnologías, las cuales en muchos casos resultan amigables con el cuidado del medio ambiente. El autor Alejandro Formanchuk (2010) habla de una comunicación 2.0 “estableciendo que la misma debe ser accesible para todo el personal, eliminando los datos vedados o reservados solo para algunos grupos”. (pág. 26)

La autora Vilanova (2015) sostiene que actualmente, una de las grandes tendencias en la comunicación interna es la participación. La comunicación interna en las empresas se expande a formatos y horarios antes impensados. Hoy el acceso a internet ha posibilitado grandes cambios en lo que respecta a comunicación; el incremento en el uso

de redes sociales no solo por ocio sino también a nivel corporativo ha posibilitado un gran giro en la manera de comunicarnos fuera y dentro de las empresas.

Liderazgo

El Liderazgo es la capacidad de “influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos”. Desde esta perspectiva, el éxito depende principalmente de la conducta, las habilidades y las acciones del individuo más que de alguna característica innata del mismo. (J. Newstrom, 2011, p. 169)

Según Chiavenato, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 2004, p. 458)

Coaching

John Withmore considerado el padre del Coaching Moderno lo define así: “Es un método que consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito...sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, el deporte, el trabajo”... asegurando que “el coaching es más fácil practicarlo que explicarlo”.

Se puede afirmar que, un buen proceso de coaching debe conducir necesariamente a una persona u organización a aprovechar mejor sus capacidades y mejorar sus resultados.

Liderazgo Coach

Un buen líder coach ayuda a sus colaboradores a encontrar sentido en su trabajo, mantiene foco en la visión, confía en su equipo y lo empodera, mantiene conversaciones de coaching y construye relaciones de verdadera confianza.

Hawkins (2011) “El liderazgo no reside en las personas, ya que siempre se trata de un fenómeno relacional que, como mínimo, requiere de un líder, unos seguidores y una conducta compartida” (pág. 42)

Habiendo analizado los conceptos de los autores antes mencionados, se reafirma la importancia de la existencia de un proceso de comunicación claro y preciso; como así también el desarrollo de líderes coach para lograr las metas que la organización se proponga. Esto brindará la posibilidad de contar con equipos de alto rendimiento,

generando relaciones de confianza y una notable mejora del clima laboral. La comunicación es la base sobre la que se debe gestionar en todos los ámbitos de la organización, y acompañando dicho proceso líderes coach capaces de manejar de forma correcta la información facilitando el desempeño de los trabajadores y potenciando sus habilidades.

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis realizado se puede concluir que la empresa Man-Ser SRL no cuenta con procesos que desarrollen una fluida comunicación interna multidireccional. A esto se le suma el tipo de liderazgo que predomina en la organización, lo que termina provocando una sobrecarga sobre los mandos superiores por la falta de delegación de responsabilidades.

Estos dos temas son el eje central de toda organización y por lo tanto debe buscarse que la comunicación sea eficaz, fluida, motivante y asertiva; características que se consiguen con el acompañamiento de líderes que utilicen el coaching como herramienta para garantizar que todos los empleados estén alineados con los objetivos de la empresa.

La implementación de un Plan de Comunicación Interna acompañado de una formación en Liderazgo Coach para todos los responsables de áreas, jefes y gerentes que faciliten la fluidez de la información, permitan una comunicación eficaz y promuevan el feedback entre todas las áreas; traerá beneficios sustentables a la organización, mejoras en la rentabilidad y el logro de objetivos concretos.

La implementación de nuevos canales de comunicación adaptados al contexto actual, que potencien el uso de la tecnología, permitan el rediseño de su página web y propicien el desarrollo de nuevas herramientas digitales será beneficioso tanto para el cliente interno como externo.

Considerar el coaching como herramienta se traduce en una estrategia que beneficiará a la empresa al convertir a los empleados en colaboradores responsables y comprometidos con la organización; facilitando la mejora en el desempeño, potenciando sus fortalezas y desarrollando nuevas habilidades.

Plan de Implementación

A continuación se desarrolla un plan de implementación con las acciones que se llevarán a cabo para lograr la mejora en la comunicación de la organización y el desarrollo de líderes coach que acompañen dicho proceso.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna y la formación en liderazgo coach para la empresa Man-Ser SRL que permita optimizar los recursos y distribuir la información de manera uniforme entre todos los colaboradores para lograr un incremento en las ganancias de la empresa en un 10%.

Objetivos Específicos

1. Implementar un canal digital de comunicación interna desarrollando una intranet al que todos puedan acceder y mantenerse informados. Allí cada colaborador podrá recibir feedback de su jefe directo y también podrá expresar inquietudes, dudas o sugerencias.

2. Capacitar a todos los responsables de área, jefes y gerentes en Liderazgo Coach, de forma virtual a través de la plataforma zoom, con la finalidad de desarrollar habilidades y potenciar capacidades que permitan acompañar el proceso de mejora de cada colaborador.

Alcance

Geográfico: el plan se llevara a cabo en la empresa Man-Ser SRL ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba.

Temporal: el plan será desarrollado en el plazo de 6 meses, desde julio a diciembre de 2021.

Acciones

Implementación de Intranet

Con el objetivo de mejorar los procesos de comunicación interna se busca implementar una herramienta que acorte los tiempos de comunicación, brinde información uniforme a todos los miembros de la empresa, evite errores de interpretación y logre una notable mejora en el clima laboral.

Se propone tercerizar el servicio a diseñadores de páginas web que puedan crear una intranet a la medida y con los requerimientos necesarios para la empresa Man-Ser. El ingreso a la misma será con un usuario y clave personal que tendrá cada colaborador.

Dicha página permitirá acceder a información como:

- Reglamento interno
- Manuales de inducción
- Manuales de puestos
- Planillas para solicitar licencias, permisos, etc.
- Acceso a información personal sobre desempeño
- Chat interno

El diseño estará a cargo del proveedor <https://www.wnestudio.com.ar/> y su costo será de \$29.250 por única vez y el mantenimiento mensual de la misma será de \$2.500.

El tiempo que demorará en implementarse esta acción será; para su desarrollo 20 días hábiles y 10 días hábiles para crear los usuarios y contraseñas de cada colaborador.

Capacitación en Liderazgo coach

Esta propuesta está orientada a la formación de los mandos medios para obtener equipos de alto rendimiento capaces de alcanzar las metas propuestas por la organización. Además impactará directamente en la forma en que se comunicarán y guiarán las actividades de los colaboradores.

Las actividades que se desarrollaran en la capacitación se tercerizaran a través de la Consultora Mas Personas y se llevara a cabo a través de encuentros virtuales por Google Classroom y por video conferencia a través de la App Zoom. El cursado será a partir de Julio de 2021 con encuentros virtuales los viernes de 16 a 21 hs y los sábados de 8.30 hs a 13.30 hs. La capacitación consta de 10 módulos teóricos-prácticos con clases teóricas, análisis de casos y resolución de ejercicios prácticos.

Estará dirigido a todos los responsables de áreas, jefes y gerentes de la organización. Para la aprobación del mismo se exige la aprobación de todos los módulos del cursado con nota mínima 6 (seis).

El costo de la capacitación es de \$28.000 si es en un pago o de \$36.000 haciéndolo en 6 cuotas sin interés por cada colaborador. En este caso son 8 las personas que tomarían dicha capacitación, por lo que supone una inversión de \$224.000.

Los recursos involucrados para llevar a cabo esta acción serán:

*Humanos: Gerentes, jefes y responsables de área.

*Materiales: Computadora con aplicación zoom descargada y conexión a internet, artículos de librería, manual de contenidos de capacitación impreso.

*Económicos: Costo pagado a la consultora por cada colaborador que realice la capacitación.

Marco Temporal de la implementación

Para exponer el tiempo previsto para la realización e implementación de la propuesta se presenta el Diagrama de Gantt donde puede observarse el inicio del mismo la primera semana de julio de 2021 y su finalización la última semana de noviembre de 2021.

Diagrama de Gantt							
Acciones	Días	Meses					
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Capacitación en Liderazgo Coach	150						
Implementación de Intranet	60						

Fuente: elaboración propia

Evaluación del Impacto de la implementación

El último reporte financiero de la empresa Man-Ser corresponde al año 2018 arrojando una ganancia neta de \$13.118.036,11. Para llevarlo a la actualidad necesitamos realizar el cálculo de la inflación de los siguientes años. Exponemos a continuación:

Ganancia año 2018.....\$13.118.036,11

Ganancia año 2019..... \$20.175.539,53 (inflación fue de 53.8%)

Ganancia año 2020.....\$27.458.909,3 (inflación fue de 36.1%)

Ganancia año 2021.... \$33.225.280,25 (enero a junio inflación fue 21%)

La ganancia que generara para la empresa la implementación del plan es de un 10% que representado en dinero será \$3.322.528,025.

Para realizar el cálculo del ROI además se tendrá en cuenta los costos que generara la implementación del plan de acción. Estos son:

- Capacitación \$224.000
- Diseño página web \$29.250
- Mantenimiento web \$15.000
- Total \$268.250

De esta forma, el cálculo del retorno de inversión sería de la siguiente manera:

$$((\$3.322.528,025 - \$268.250) / \$268.250) * 100 = 1138,6\%$$

El porcentaje obtenido nos permite conocer que el beneficio que obtendrá la empresa con respecto a la inversión que realizará asciende a 1138,6% dando por entendido que el proyecto resulta rentable para la organización.

Conclusiones

Luego de lo expuesto en el presente reporte de caso sobre la empresa MAN-SER SRL, se logró reconocer dos grandes puntos débiles y con menester de mejorar urgente, como lo son la ausencia de un plan de comunicación organizacional interna y la necesidad de capacitación en liderazgo coach para los mandos medios.

De acuerdo al análisis de situación donde se analizaron aspectos del macro y micro entorno de la compañía, sumado al marco teórico desarrollado donde se exponen posturas relevantes para el diseño de un proyecto a ejecutarse de acuerdo a la necesidad planteada para la organización.

En cuanto a diagnóstico y discusión, se presentan las oportunidades de mejora y la relevancia que tiene la resolución de las mismas. Para lo cual se proyecta la implementación de un plan de comunicación interna donde se contempla la incorporación de herramientas digitales que optimicen los tiempos y la forma en la que llega la información. Y la formación de responsables de áreas, jefes y gerentes en liderazgo coach, que les permita adquirir y desarrollar competencias personales para luego aplicarlas a sus equipos de trabajo logrando la mejora continua de los objetivos.

Para la implementación se tienen en cuenta los recursos necesarios, los límites temporales y espaciales, el alcance y las actividades a llevarse a cabo para la realización del proyecto. Incluyéndose su seguimiento y la determinación del impacto que generará en cuanto a las ganancias de la empresa.

Para finalizar, y contemplando todos los aspectos tenidos en cuenta a lo largo de este trabajo se infiere que dicha intervención resultará exitosa logrando una mejora del 10% en las ganancias de la compañía, optimizando recursos y mejorando el tratamiento de la información.

Recomendaciones

- Se sugiere la reestructuración del área de RRHH delimitando claramente las funciones de la misma y que permita llevar a cabo un plan concreto y continuo de desarrollo de los colaboradores de la empresa.
- Crear un área de Marketing adaptada a las nuevas tecnologías, rediseñando su página web con un entorno más intuitivo y dinámico que permita la captación de nuevos clientes y ampliar los canales de venta.

- Diseñar e implementar un programa de RSE, con una política de ambiente y gestión de residuos que permita a Man-ser mejorar su situación competitiva en el mercado.
- Generar un plan de exportación de los productos y servicios que la empresa ofrece para poder expandirse fuera del mercado local en el que actualmente trabaja.

Bibliografía

Maza, Melisa Graciela (2017) Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba. Universidad Católica de Córdoba [Tesis de Maestría].

https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/PAUCC_d37365b68a49b9c3b4c5e8d916c3a3dc

Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos1

<http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v14n2/v14n2a03.pdf>

Vilanova N. (2015). Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro. Barcelona, España. Plataforma Editorial.

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos 9na Ed. Mc Graw Hill.

Formanchuk, A. (2010). Comunicación interna 2.0. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

Hawkins, P. (2011). Coaching y liderazgo de equipos. Buenos Aires: GRANICA.

Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires La Crujía.

<http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

<https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

Anexo

Plan de formación de Líderes Coach

Contenido:

- Utilización de herramientas de gestión para la motivación del equipo
- Administración del tiempo y gestión de la calidad
- Herramientas y estrategias para una comunicación efectiva
- Desarrollo de competencias personales para ser un líder-coach
- Herramientas prácticas que permitan el desarrollo de los colaboradores y la medición de la mejora continua
- Listado de problemas de los participantes y gestión participativa de las soluciones