

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Plan Integral de comunicación y formación de líderes coach en la empresa Man – Ser  
S.R.L”

Florencia Morello

D.N.I. 31.790.754

Legajo: VRHU15698

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2020

## **Resumen Ejecutivo**

El presente reporte de caso fue realizado sobre la empresa Man- Ser empresa familiar del rubro metalúrgico de la provincia de Cordoba

Sus problemas principales eran la falta de capacitación en todas las áreas funcionales, sobretodo en los mandos medios que tenían un estilo de liderazgo orientado a la productividad olvidándose del desarrollo de los equipos de trabajo y la comunicación de la organización que emergía de manera vertical.

Luego del relevamiento se propuso para la solución de estos problemas un plan de capacitación anual tridimensional, la formación de los lideres bajo el paradigma del coaching y un plan de comunicación, con estas tres acciones se logro que mejorar la productividad, la motivación y crear equipos de trabajo de alto rendimiento

### *Palabras Claves*

Capacitación- Formación- Liderazgo coach- Comunicación

## **Abstract**

This case report was made on the company Man-Ser, a family business in the metallurgical sector of the province of Cordoba.

Their main problems were the lack of training in all functional areas, especially in the middle managers who had a leadership style oriented to productivity, forgetting the development of work teams and the communication of the organization that emerged vertically.

After the survey, a three-dimensional annual training plan, the training of leaders under the coaching paradigm and a communication plan were proposed to solve these problems. With these three actions, it was achieved that improved productivity, motivation and created teams. high performance working

### *Key Words*

Training- Leadership coach- Communication

## Índice

<b><u>Introducción</u></b> .....	1
<b><u>Análisis de Situación</u></b> .....	4
<i>Análisis PESTEL</i> .....	4
<i>Análisis PORTER</i> .....	8
<i>Análisis FODA</i> .....	9
<b><u>Marco Teórico</u></b> .....	12
<i>El Líder coach y el coaching como proceso</i> .....	13
<i>Definición y alcances de la comunicación en una organización</i> .....	12
<b><u>Diagnóstico y Discusión</u></b> .....	15
<b><u>Plan de implementación</u></b> .....	16
<i>Objetivo general</i> .....	16
<i>Objetivos específicos</i> .....	16
<i>Alcance</i> .....	16
<i>Incorporación de red social empresarial</i> .....	16
<i>Plan de Capacitación Anual</i> .....	18
<i>Formación de mandos medios en liderazgo coach</i> .....	19
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	20
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	20
<b><u>Conclusiones y Recomendaciones</u></b> .....	22
<i>Recomendaciones</i> .....	23
<b><u>Bibliografía</u></b> .....	24
<b><u>Anexo</u></b> .....	27

## Introducción

La empresa Man Ser será objeto de estudio a lo largo del presente reporte remonta sus inicios a principios de los años 90 de la mano del señor Luis Mansilla, quien se desempeñaba en aquel momento en una empresa Cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros mecanizados, además de realizar tareas de herrería de manera particular.

Man Ser surge de la necesidad de la empresa donde trabaja Luis mansilla quien es contratado como proveedor de la firma, para esto tuvo que alquilar un galpón y junto con un familiar comenzaron a realizar trabajos de corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre de 1995 nace Man Ser como la conocemos hoy en día oficialmente con la incorporación de dos inmuebles aledaños al galpón que habían rentado.

1997 se transformara en uno de los hitos más importantes en la expansión de esta compañía ya que su fundador tiene la posibilidad de realizar un viaje Alemania y comprar la primera máquina punzadora de control numérico por computadora , esta incorporación tecnológica le permitió aumentar la cartera de clientes, convirtiéndola en empresa proveedora de grandes automotrices y agroindustriales, elevando su nivel de competencia al de grandes empresas internacionales líderes en el rubro e incluso ganándoles licitaciones de proyectos.

Para el año 2002 deja de ser una empresa unipersonal para convertirse en un S.R.L. y en el 2003 sumo dos clientes importantes en su cartera como ser las firmas AIT S.A. quien será uno de los clientes de gran envergadura en la producción seriada y Volkswagen Argentina S.A. encargándole que sea el proveedor único de algunos de sus productos.

En 2009 los hijos de Luis Mansilla, Julián y Melian ingresan en la compañía para hacerse cargo de ella y en el 2012 lograron concretar la inauguración de una nueva planta industrial con el doble de superficie permitiéndole ampliar la producción, así como proyectar el desarrollo de nuevas unidades de negocio.

La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. MAN-SER S. R. L. 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 Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

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

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

Sus valores apuntan a 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.

La población de la compañía es del 90% de empleados masculinos de más de 50 años.

El directorio de la empresa está a cargo de la mujer de Luis Mansilla y de sus 3 hijos quienes realizan la toma de decisiones en cuanto al avance del negocio y también son quienes centralizan las comunicaciones de la compañía.

La gestión de los recursos humanos la lleva a cabo una de las dueñas de la empresa y las tareas que se realizan están vinculadas con el ingreso e inducción del personal, como así también en la comunicación interna y la motivación y las capacitaciones.

El estilo de comunicación está encuadrado en un modelo de tipo horizontal donde las comunicaciones surgen del directorio, baja a los gerentes, luego a los jefes y por último a los operarios.

El liderazgo que se ejerce es formal de tipo centrado en los procesos productivos en el establecimiento de objetivos y planes prefijados.

Ahora bien, al realizar un análisis de la compañía nos encontramos que tanto la toma de decisiones, la gestión de los recursos humanos y la comunicación es ejercida por los dueños de manera unilateral y cabe preguntarse si uno puede estar sentado en la mesa de la dirección y la de los empleados y cuáles son las consecuencias que esto trae.

Para responder a esta pregunta inicial es importante ver antecedentes anteriores sobre la temática a tratar comunicación 2.0 y liderazgo coach.

Marcelino Garay Madariaga (2010), en el paper “Comunicación y Liderazgo: sin comunicación no hay líder” el mismo es un artículo que reflexiona a cerca de la interdependencia entre la comunicación y el liderazgo propone: que el liderazgo fue mutando con el paso del tiempo, hace años el liderazgo tenía una mirada unidireccional basado en el

control lo que suponía que entre el líder y el colaborador se daba en un mismo código, la producción. Ello hoy está más alejado de la realidad que viven las organizaciones.

Josefa Salazar (2008) en la revista de investigación Forum Humanes el artículo es de tipo investigativo realizado sobre una PYME del Municipio de Maracaibo, estado de Zulia, introduce una nueva visión de liderazgo llamándolo visionario definiéndolo de la siguiente manera:

El líder en la actualidad debe tener como norte, una visión para preparar así al personal para alcanzarla. Surgiendo así un nuevo estilo de liderazgo, conocido como liderazgo visionario, las cualidades que la autora menciona para tener líderes con estas características son:

a) poseer gran energía para lograr los objetivos trazados, b) tener un comportamiento regido por la honestidad, c) poseer capacidad para razonar en forma crítica, d) tener sensibilidad hacia los demás, e) crear un modelo de interacción personal y utilizar un proceso de comunicación flexible.

Agostina Besada (2017) en la tesis de grado “Comunicación Interna en la entidad Bancaria” quien realiza una investigación exploratoria expone los conceptos de comunicación interna de manera integral haciendo referencia a adaptar el mensaje que se quiere transmitir para cada uno de los públicos en que se quiera comunicar y cuál es el canal para llevarlo a cabo de manera tal que la organización pueda cumplir con los objetivos planteados.

En un entorno globalizado y muy cambiante, una estrategia de comunicación integral debe ser considerada fundamental de la gestión de la empresa. Para ello, es importante saber cómo es, cómo actúa, lo que preocupa y la imagen que se transmite al exterior, pues solo de este modo lograremos acercarnos más a los públicos a los que nos queremos dirigir y el mensaje llegara de la forma más adecuada, controlando de esta forma el esfuerzo para obtener una buena comunicación y la rentabilidad de los activos empleados en ella.

Como se pudo apreciar en Man- Ser carece de este estilo de liderazgo y de herramientas de comunicación que permitan mejorar no solo los procesos productivos sino también la satisfacción de sus colaboradores empoderándolos e incluso haciéndolos participes en la toma de decisiones.

Es relevante que las empresas del siglo 21 cuenten con un plan de comunicación sostenible en donde el uso de la tecnología esté presente como parte de la estrategia comunicacional y líderes visionarios que tengan una gran capacidad no solo de cumplir con los

objetivos organizacionales sino también el crear un modelo de interacción personal que permita una comunicación flexible.

### **Análisis de Situación**

Man-Ser es una compañía altamente competitiva en el mercado en el cual opera como se vio en el apartado anterior llego a competir y ganar en grandes licitaciones con compañías internacionales lo que no solo le da una perspectiva de crecimiento en el mercado interno sino también poder trazar estrategias para convertirse en una multinacional.

La misión visión y valores le aportan un valor agregado a la organización ya que apuntan a operar en un mercado más amplio con altos estándares de calidad en los productos que ponen a disposición de sus clientes, y trabajando internamente con la creatividad de sus colaboradores teniendo como premisa que un compromiso asumido es un deber.

Como estrategia empresarial de venta eligen un modelo basado en la producción a gran escala ya que prefieren tener precios más bajos que él se sus competidores con el fin de tener mayor cobertura a nivel territorial y fidelizar a los clientes.

Hay que destacar que la compañía no tiene intermediarios a la hora del transporte de sus productos ya que ellos mismos se hacen cargo del traslado de la mercadería.

Se utilizarán tres herramientas para analizar la situación de la empresa el contexto externo se realizará a través del análisis PESTEL, la manera de relacionarse con el contexto que lo rodea que se realizará con la herramienta PORTER y FODA para conocer como la empresa se interrelaciona en el microentorno.

#### *Análisis PESTEL.*

Este análisis nos permite determinar cuáles son los factores Políticos, Económicos, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que intervienen en la vida activa de la empresa Redolfi y como pueden influir en la planificación estratégica del área a crear.

##### 1. Análisis Político

La llegada al poder de Alberto Fernández significo un cambio de paradigma en la conducción política del país se pasó de un modelo neoliberal conservador a un modelo centrado en alivianar la situación económica de los más vulnerables fruto de la crisis económica que transcurrió en el 2019.

Bernardo Vázquez (2020) en la columna de política y economía del diario el cronista en la nota titulada “los 100 días de Alberto: cuales fueron las medidas más importantes antes de corona virus” expone:

El presidente Alberto Fernández sentó las bases de un proyecto de gobierno que tendría como eje central aliviar la situación de los más golpeados por las crisis sistemáticas que vivió la economía nacional desde mediados del 2018. Atacar de entrada la inflación fue su propósito, con el congelamiento de las tarifas de servicios y transporte inmediato y un cepo al dólar mucho más estricto que el que había dejado el macrismo: impuesto “solidario” del 30% a los consumos que se realizan fuera del país, pasajes incluidos, y el atesoramiento en divisa extranjera.

Fernández propicio un plan contra el hambre, que embandero centralmente en la entrega de miles de tarjetas alimentarias. En este marco también, anuncio el pago de un bono de emergencia a los beneficiarios de la AUH y jubilados, dejando fuera de servicio el índice creado por el Ejecutivo anterior para calcular la movilidad jubilatoria, instauro por 180 días la doble indemnización para aquellas empresas que despidieran empleados sin causa, determino aumentos salariales a través de sumas fijas a empleados estatales y privados y decidido una rebaja del precio de los medicamentos. (Vazquez, 2020)

La irrupción de una pandemia cambio no solo la política local sino también la local, esta enfermedad obligo a los gobiernos del mundo a olvidar la grieta y trabajar por el bien común de la sociedad ya no importa cuál es el color político de quien gobierna o cuál es su pensamiento la realidad los lleva a buscar una salida a este problema mundial así lo refleja el Diario Clarín en una nota realizada al jefe de gobierno porteño de la siguiente manera:

Horacio Rodríguez Larreta lanzó una convocatoria a voluntarios para ayudar a los adultos mayores durante el aislamiento por el coronavirus y resaltó el trabajo conjunto que lleva adelante junto con el Gobierno nacional y la Provincia: "Somos un solo equipo". . (Larreta, 2020).

"Estamos trabajando muy bien en equipo con el Gobierno nacional y con la Provincia. En realidad, somos un solo equipo. Vamos a seguir con los operativos conjuntos", afirmó el jefe comunal en conferencia de prensa. (Larreta, 2020).

## 2. Análisis Económico.

La industria en la que opera la empresa Man Ser viene en los últimos años muy castigada de acuerdo a las crisis y vaivenes de la economía argentina así lo reflejaban los medios:

La actividad lleva 19 meses consecutivos en caída y en noviembre el nivel de utilización de la capacidad instalada se ubicó en torno al 56,3%, por debajo del mismo mes del año anterior. Los rubros que presentaron mayores caídas en su producción fueron Fundición (-13,4%), Bienes de capital (-12,7%) y Autopartes (-11,9%).

En cuanto al desempeño metalúrgico por cadenas de valor, la actividad que más traccionó a la baja fue Automotriz (-11,1%) seguido del sector de Construcción e infraestructura (-5,4%).

La producción metalúrgica de Córdoba sufrió una caída de 9,3% en términos interanuales; Entre Ríos presentó una disminución de 6,7%; y en Buenos Aires (incluyendo CABA) la contracción fue del 5,9%. Teniendo en cuenta el Interior de la Provincia de Buenos Aires, la caída fue del 3,0% interanual, mientras que en CABA y Gran Buenos Aires la producción disminuyó un 6,8%. (Digital, 2019).

La crisis del coronavirus pudo de rodillas a la industria automotriz mundial titula el diario Infobae en referencia a la interrupción en el abastecimiento de autopartes por parte de China epicentro de la pandemia. (Infobae, 2020).

En tanto el diario digital Bae negocios advierte que las industrias no podrán pagar sueldos en medio del confinamiento social solicitando una serie de medidas económicas para que el deterioro de la industria no sea mayor al previsto como ser créditos blandos a tasas bajas, la suspensión de aportes patronales y diferenciamiento impositivo para los meses de abril, mayo, junio y julio ya que la actividad está 100% paralizada. (Martirena , 2020)

El Periodista Martirena (2020) en una nota periodística del diario Bae consulta al presidente de la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA), Orlando Castellani, cual es la situación de la industria en relación al Covid 19 quien coincidió en la necesidad de contar con líneas a tasas muy blandas para afrontar los sueldos en el primer semestre, junto a un alivio tributario. La actividad metalúrgica se puede encuadrar junto a los sectores sensibles. No sabemos la extensión de este párate y confiamos en que el Gobierno protegerá a la industria, porque ya ha anunciado medidas en la buena dirección.

### 3. Análisis Sociales.

En el ámbito social las metalúrgicas realizaron una apuesta importante para ayudar a la Argentina en medio de esta crisis sanitaria siendo la propuesta la fabricación de adaptadores de los respiradores para anestesia para el uso de pacientes con resultado positivo de coronavirus

El proyecto fue desarrollado con la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Adimra), con la idea de que otras empresas del sector se sumen a fabricar válvulas que hoy faltan por la alta demanda global. (Davila, 2020).

El aislamiento social y obligatorio donde un tercio de la población mundial esta bajo esta medida con el fin de que el virus no se propague de manera exponencial esta realizando cambios en los hábitos de las personas, como también la incertidumbre que esto genera en una nota del diario La Nación advierte cuales son las consecuencias que esto trae acarreado en la población de la siguiente manera:

Los humanos somos seres de hábito. La rutina es parte de nuestra esencia. Las situaciones que escapan de nuestro control nos desconciertan, nos angustian, nos hacen sentir perdidos. Y ahora, durante un tiempo aún indeterminado, ya no recorreremos ese trayecto conocido al lugar de trabajo; no nos diremos "Buen día" al entrar al edificio, no estaremos acompañados por nuestros colegas. Cambian los espacios, cambian los olores, cambian los ruidos, los horarios, las oportunidades para meterse de lleno en el trance del trabajo o del estudio. (Churba , 2020)

### 4. Análisis Tecnológico.

La tecnología juega un factor preponderante en la actualidad ya sea para las empresas productivas como también como también para el sector de servicios, con la crisis sanitaria las empresas en la medida que se puedan tienen que adaptarse a una nueva modalidad de trabajo muy poco frecuente o utilizada en la Argentina como el teletrabajo o home office, esta herramienta según los expertos afirman en una nota periodística que la infraestructura esta en condiciones de soportar más tráfico que el actual, aunque advierten que si el crecimiento es “explosivo” los operadores deberán regular el consumo. (Origlia, 2020).

### 5. Análisis Ecológico.

La ecología que está muy deteriorada con el avance del hombre sobre la naturaleza y el calentamiento global es otra de las mayores preocupaciones por las que pasa el mundo, en este momento donde la población debe dejar de circular se ven cambios en este aspecto bajando los niveles de contaminación y teniendo cielos más azules así lo muestra una nota realizada por la cadena internacional CNN mostrándolo de la siguiente manera:

Parece que el confinamiento tuvo un beneficio involuntario: cielos azules.

El número promedio de “días de aire de buena calidad” aumentó 21,5% en febrero, en comparación con el mismo período del año pasado, según el Ministerio de Ecología y Medio Ambiente de China.

Las imágenes satelitales publicadas por la NASA y la Agencia Espacial Europea muestran una reducción dramática en las emisiones de dióxido de nitrógeno (las emitidas por vehículos, plantas de energía e instalaciones industriales) en las principales ciudades chinas entre enero y febrero. La nube visible de gas tóxico que se cierne sobre las centrales industriales casi desapareció.

“Esta es la primera vez que veo una caída tan dramática en un área tan amplia para un evento específico”, dice Fei Liu, investigadora de calidad del aire en el Centro de Vuelo Espacial Goddard de la NASA. “No me sorprende porque muchas ciudades de todo el país han tomado medidas para minimizar la propagación del virus”. (Wright, 2020).

## 6. Análisis Legal

En lo que refiere al aspecto legal la empresa Man-Ser cuenta con la certificación de la norma ISO 9001 que garantiza todo el proceso productivo de la compañía que garantiza la calidad de un buen sistema de gestión.

### *Análisis PORTER*

- Rivalidad entre Competidores.

La empresa está dentro de un sector altamente competitivo y su principal competencia está dada por 4 empresas Transfil S.R.L realizando extractores de viruta y cintas de transporte, Eisaire en las maquinas lavadoras, Empremet dedicada al cote por plasma y pequeños talleres locales para aminorar esta competencia entre las empresas la salida es ofrecer productos y servicios diferenciadores.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La amenaza del ingreso de nuevos competidores es alta debido a que al ser una industria dinámica permite que las pequeñas empresas puedan crecer e incorporar tecnología y arrebatarle una parte del mercado a Man Ser.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

La posibilidad de ingreso de productos sustitutos también es alta ya que con el avance de la tecnología y la política de importaciones del país permite el ingreso de piezas de esta industria.

- Poder de negociación de los proveedores.

En el caso de la empresa en cuestión al tener la producción exclusiva de varias empresas grandes el poder de negociación es casi nulo ya que cuenta con contratos a largo plazo y es una de las pocas empresas del sector que puede producir a gran escala.

Poder de negociación de los consumidores.

En esta área se dan 2 factores que son claves los consumidores de los productos de Man Ser los tiempos de entrega y la calidad de los productos, Man ser cuenta con esas dos premisas y años de trayectoria para poder cumplir con ambas por lo que el poder de negociación de los consumidores es moderado.

#### *Análisis FODA.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser proveedores exclusivos de grandes empresas.</li> <li>▪ Extensa trayectoria de la empresa dentro de la industria.</li> <li>▪ La calidad de los productos y los plazos de entrega en tiempo y forma.</li> <li>▪ Los precios son competitivos y accesibles que permite un retorno de inversión y muy buena rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilidad de incorporar tecnología para mejorar los procesos productivos.</li> <li>▪ Ampliación del mercado a través de exportaciones.</li> <li>▪ Tiene la posibilidad de simplificar las notas de ventas por alguna aplicación.</li> <li>▪ Poder difundir la compañía en medios locales.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Único medio de producción es la pagina web de la empresa.</li> <li>▪ Legajos del personal únicamente en formato papel.</li> <li>▪ No existe delegación de la fuerza de trabajo lo que genera sobre carga en los mandos medios.</li> <li>▪ No cuenta con sucursales ni está en estudio la ampliación de las instalaciones.</li> <li>▪ No participa de eventos, ni patrocina eventos del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingreso de productos sustitutos del exterior.</li> <li>▪ No esta inscripto como importador y exportador esas operaciones las realiza a través de terceros.</li> <li>▪ No realiza inventarios generales se maneja únicamente con planillas de producción.</li> </ul>

*Tabla 1: matriz Foda- Elaboración propia*

Al realizar un análisis sobre el matiz foda se puede destacar como sus principales fortalezas el ser promovedor de grandes empresas lo que genera cierta estabilidad a la hora de la producción y la conservación del empleo en tiempos de tanta incertidumbre.

Otra de las fortalezas que se puede mencionar es que la empresa cumple con los tiempos de entrega y la calidad de sus productos lo que la convierte en una empresa confiable ya que de ellos en medida depende la producción de otras empresas que proveen.

Al observar las oportunidades que tiene se destaca la posibilidad de penetrar el mercado internacional ya que sus productos son exportados por sus clientes, realizando esta actividad ampliarían también el porfolio de clientes.

Realizar un pedido a Man Ser es complicado ya que únicamente aceptan pedidos por escrito únicamente, la tecnología sería un buen aliado para poder solucionar esta burocracia por ejemplo una pagina web donde se puedan adquirir los productos seria una medida que mejoraría la accesibilidad de los clientes de la compañía.

La principal debilidad es la poca inversión en publicidad que hace que la empresa sea poco visible para los potenciales clientes como así también el no participar de ferias que nucleen a la actividad lo pone en desventaja frente a los competidores que si lo hacen y pueden atraer nuevos clientes.

En el marco interno se destacan como debilidades el contar con los legajos únicamente en formato papel y la sobre carga en los mandos medios en la delegación de la fuera del trabajo que genera un clima laboral deficiente.

Por ultimo las amenazas a las que se enfrenta Man Ser es la posibilidad del ingreso de productos sustitutivos de la misma calidad y con menor costo y el no realizar inventarios generales que le permitiría tener un equilibrio entre producción y existencia de activos.

Las empresas familiares como Man Ser tienen como característica el centralizar la toma de decisiones y la comunicación en la dirección que es donde está el núcleo familiar, estos tienen el control total de la compañía incluyendo los recursos humanos lo que le permite de alguna manera no solo tener el control sobre los procesos productivos sino también sobre los colaboradores y de alguna manera siendo juez y parte en el diseño de las estrategias empresariales.

El gran desafío que tienen las empresas en el siglo XXI es el poder llegar a que los colaboradores puedan llegar a un equilibrio entre vida personal y trabajo especialmente en las industrias manufactureras que tienen un modelo conservador al estilo fordista donde se piensa que hay una sola forma de hacer las cosas.

## Marco Teórico

En el presente apartado se abordarán distintos autores que hacen referencia a el papel que tiene la comunicación interna en la vida de la una organización con la incorporación de una red social y la importancia de tener líderes coach como formadores de equipos.

### *Definición y alcances de la comunicación en una organización.*

A la comunicación organizacional se la puede definir de diversas maneras una primera aproximación la otorga la Real Academia Española (2014) que hace referencia a la transmisión de señales mediante un código común al emisor y el receptor y a la organización la define como la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Horacio Andrade, (2005) compara la comunicación empresarial con el cuerpo humano y expone que la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte.

De todos modos, también se debería entender que la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización debe ser fluida.

En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente otros. Ante todo, esto no es poder es inseguridad. (De Castro, 2014).

### *Red social empresarial*

El surgimiento de las redes sociales se da en un momento donde el mundo está transitando una tercera fase de la Revolución Industrial, o bien para otros, la era de la Sociedad de la Información. La Informática y la Biotecnología son las dos tecnologías características de este período. Como así también, la Informática y la diseminación de su utilización en todos los ámbitos del quehacer han transformado las restantes disciplinas, de tal manera de ser común el vivir con el uso de información digital.

Una de las consecuencias de esta revolución es la Globalización. Otra consecuencia es la inmediatez, cualquier acontecimiento que ocurre es conocido al instante, con independencia de la distancia y también de su relación con la vida cotidiana. (Tenzer, Ferro, & Palacios, 2009).

Por lo tanto, a red social corporativa es un sitio o aplicación online que funciona como entorno social colaborativo. Permite que los trabajadores de una empresa interactúen, se comuniquen, intercambien información y se formen de manera sencilla y efectiva.

La particularidad de las redes sociales corporativas es que, aunque emplean los mismos principios de una red abierta, se enfocan en mejorar las organizaciones desde dentro. Por supuesto, se trata de un entorno cerrado: nadie ajeno a la empresa tiene acceso a la información que se comparte. (Avanzo, 2017).

#### *El Líder coach y el coaching como proceso.*

Para comenzar con definición de que es el líder en primer lugar se tomara la definición del mismo según el diccionario de la real Academia Española (2014) quien define al líder como la persona que dirige o conduce un partido político, grupo social u otra colectividad y al coach como aquella persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal.

Del mismo modo la School, EAE Business (2015) indica a el coach es un observador activo, cuya labor consiste en cuestionar, interrogar y buscar las causas de una situación o estado de ánimo, aunque evitando sacar conclusiones por su cuenta, será el propio cliente quien lo haga a través de ese proceso dialéctico entre las dos partes.

La primera es que el coach se encarga de mostrar el camino a la persona que tiene delante. Otras de sus principales funciones se pueden resumir así:

Ayuda a fijar metas individuales o profesionales. El coach no dice lo que alguien debe hacer o no. simplemente, da pistas sobre el camino más adecuado a seguir en cada caso. no hay jerarquías ni él es la autoridad.

Proporciona un enfoque claro. tomando como referencia las expectativas de cada persona en el proceso de coaching, ayudará a descubrir el enfoque profesional o individual.

Hacer de la persona alguien mejor, para esto la motivación es la herramienta más empleada por un coach para que sus clientes se fortalezcan como personas y, a partir de ahí, alcance sus metas en cualquier otro campo.

Fomenta el aprendizaje continuo., el coach sabe que todo es un proceso, el aprendizaje nunca termina, sea del tipo que sea.

Descubre nuevas habilidades en los clientes., cuando la relación entre el coach y el cliente alcanza cierto grado de compenetración, es posible incluso que el ejercicio sirva para descubrir una habilidad, talento o destreza de la persona que hasta el momento había permanecido oculta.

Luego de definida el rol del coach como líder se puede decir que el coaching es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, directorio general, consejero del delegado, etc.

El objetivo es aumentar su nivel de rendimiento, con mira a que estos resultados incidan positivamente no solo en el cliente sino también en su equipo y en la organización en su conjunto. Entendiendo de este modo, el sujeto del coaching, además del consultor experto externo a la organización, debe ser también directivo que tenga colaboradores, y que deba influir en la conducta de estos para obtener unos resultados determinados. (Payeras , 2010).

Según expone Damián Golvarg, (2017), en el libro Supervisión de coaching para que el coaching funcione tiene que cumplir con las tres funciones principales, normativa, formativa y restaurativa.

Se entiende a la función normativa como aquella que se enfoca en proveer estándares de comportamiento para el coach e incluye los lineamientos éticos, legales y profesionales.

La función formativa se enfoca en ofrecer un espacio de aprendizaje y reflexión que estimule al desarrollo profesional del coach y la tercera función, restaurativa o de apoyo, se enfoca en ofrecer oportunidades para explorar inseguridades y reacciones emocionales.

Las definiciones de Liderazgo coach, comunicación interna, red social empresarial son conceptos que están intrínsecamente ligados la finalidad de ambos es mejorar los niveles productivos de la organización.

Cuando se menciona al coach se hace referencia aquella persona que es capaz de formarse para formar a otros que está atento a las necesidades de su equipo de trabajo y le otorga herramientas para mejorar no solo en el campo profesional sino también en lo personal, el líder coach debe tener entrenado el oído tiene que aprender a escuchar y organizar además de observar y corregir, ante esto la comunicación en las organizaciones son un desafío debido que los colaboradores necesitan están informados y para esto es necesario crear un código común entre todos los estamentos de la empresa, como menciona uno de los autores en el marco teórico hay que romper con el perjuicio de que la comunicación es poder.

## **Diagnóstico y Discusión**

El problema central de la empresa Man Ser S.R.L. es la carencia de un plan de comunicación y capacitación para los colaboradores que le permita a los mandos medios la delegación de las tareas para mejorar la productividad.

Es relevante para la organización abordar la problemática ya que no cuentan con un plan de comunicación y formación de los líderes le genera una subutilización del personal y un cuello de botella con demoras en las entregas.

Es importante que Man Ser pueda abordar estos temas centrales para su crecimiento, con un plan de comunicación la empresa lograra que la información que surja de la dirección llegue sin intermediarios hacia todos los estamentos de la compañía evitando los ruidos e interferencias en la comunicación, ya que en la actualidad la dirección comunica y de acuerdo a los mandos se baja el mensaje sin tener en claro que el mismo mensaje que se emitió sea el que llevo.

El tener líderes formados en coaching garantizara tener equipos de alto rendimiento donde todos los integrantes sepan no solo como realizar las tareas sino también entender el por que de sus funciones y contar con herramientas para poder superarse al sentirse contenidos por una organización que les importa sus trabajadores.

Estas dos herramientas le permitirán a Man Ser profesionalizar sus recursos humanos y cambiar a una cultura de una empresa conservadora llevándola a una compañía participativa significara para la empresa un aumento en sus ventas y en la productividad lo que le generara un ingreso por sobre las ganancias que tenían previstas para el año en curso.

Vale la pena que la empresa realice estos cambios sustanciales ya que le permitirá poder atender a los clientes de manera más eficiente, no generándose demoras en las entregas ni cuellos de botella en la producción por que los equipos de trabajo entenderán que el aporte que ellos realizan es muy importante para cumplir con los objetivos que se plantearon.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general.*

Diseñar un plan de comunicación a través del uso de una red social empresarial y formar a los líderes de la empresa en el coaching con el fin de mejorar el clima laboral y la productividad en la empresa Man- Ser S.R.L. incrementando las ganancias en un 15 %.

### *Objetivos específicos.*

- A. Incorporar la red socialcast.
- B. Diseñar un plan de capacitación anual en tres ejes desarrollo de competencias, mejoramiento del puesto de trabajo y seguridad e higiene ocupacional
- C. Formar a los mandos medios en liderazgo coach.

### *Alcance*

*Ámbito geográfico:* El presente reporte de caso es aplicable la empresa Man- Ser del barrio San Pedro Nolasco de la provincia de Córdoba.

*Temporal:* El plazo estimado de la intervención será de 12 meses a partir de Septiembre de 2020 a Septiembre de 2021.

### *Incorporación de red social empresarial.*

La incorporación de una red social propia a la empresa Man-Ser será el punto de partida para aunar la comunicación de la compañía, se espera que todos los colaboradores puedan interactuar, compartir experiencias, agendar reuniones de equipo e interrelacionar todos los sectores.

Sera fundamental para que la información fluya no solo de manera horizontal sino también vertical, la implementación de esta acción estará a cargo el departamento de recursos humanos quien realizara una capacitación informativa y brindara material de consulta sobre el uso y la funcionalidad de esta nueva herramienta.

Al momento de seleccionar el servicio de la red social se evaluará que genere valor como también que cumpla con las medidas de seguridad necesarios para evitar futuros desvíos de la información contenida tanto a los individuos que la usen como a la empresa donde se implanta, deben tener un contrato de confidencialidad con la información.

Debe ser un gran repositorio fácilmente accesible y que genere conocimiento para los trabajadores actuales y los que se incorporen con el tiempo.

Debe ayudar a la productividad y dar mayor capacidad para hacer cosas, potenciar la conexión entre las personas, la colaboración entre ellas, la confianza y el conocimiento compartido. (Avanzo, 2017).

Por lo tanto, se contratará para llevar a cabo la implementación de Socialcast que permite la Creación de un espacio de trabajo online seguro y compartido para miembros del equipo, tanto internos como externos, permitiéndoles trabajar de forma inteligente y eficaz.

Además cuenta con las capacidades sociales para intranets, wikis, soluciones de CRM y otras aplicaciones empresariales para crear un flujo de trabajo más ágil, permite la administración de su utilización y acceso por parte de los usuarios, y cumplimiento de las políticas internas de la compañía y las regulaciones de la industria con capacidad administrativas corporativas, además se puede tener acceso a la comunidad Socialcast en cualquier momento y en cualquier lugar, gracias a las aplicaciones móviles de Socialcast para iPad, iPhone, Blackberry y Android. (Arantxa Asian, 2012).

El costo de la implementación de Socialcast es de 7,58 dólares por usuario lo que significa de acuerdo al tipo de cambio actual de \$ 68,17 pesos más el impuesto del 8% por tratarse de un servicio de plataforma de servicios de comunicación da un total de \$73,59 el valor de un dólar al multiplicarlo por el costo de la plataforma da \$ 557, 81 por cada persona la empresa tiene un total de 30 colaboradores por lo que mensualmente deberán abonar por este servicio \$ 16.734,36 que anualizado da un costo de \$200.812.39 (Getapp, 2019).

La implementación tendrá una duración de 3 meses, donde el primer mes será la instalación de la aplicación en su versión móvil, en el segundo se realizará la carga en el sistema de toda la información corporativa de Man-Ser y la capacitación a los colaboradores con el fin de lanzar esta nueva herramienta de comunicación el costo de estas capacitaciones se dividirá en materiales por un total de \$10.000 y de \$ 15.000 en refrigerio.

La evaluación será realizada por el departamento de recursos humanos de la compañía y la medición será el porcentaje de colaboradores que interactuaron en el transcurso de los 3 meses siguientes a la implementación tomándose como valido un 70% de interacción.

### *Plan de Capacitación Anual*

Para mejorar la productividad de Man-Ser se propone desarrollar un plan de capacitación anual teniendo en cuenta que tiene una relación intrínseca con la producción, uno de los puntos débiles que impacta directamente en las demoras en las entregas generando un sobre stock de productos que son menos vendidos.

Por lo tanto, se puede determinar que mientras más capacitado este un empleado mejor sabrá manejar los recursos con los que cuenta.

Los responsables del dictado de la capacitación será el departamento de recursos humanos en lo referido al desarrollo de nuevas competencias del personal, conjuntamente se solicitará a la ART que realicen una capacitación sobre riesgos en el trabajo como así también cada jefe de área articulara una capacitación con el fin de optimizar la producción.

De esta manera se cubriría a lo largo del año un plan de capacitación sistémico que tiende a abarcar completamente al puesto de trabajo y la generación de nuevas habilidades blandas o soft.

Las mismas se realizaran en las instalaciones de la empresa y se planificaran de manera cuatrimestral, en el primer cuatrimestre el tema de la capacitación será el abordado por recursos humanos en donde el tema a capacitar será la comunicación interna y la negociación, la segunda será emitida por la ART, será sobre enfermedades profesionales y plan de seguridad integral en la planta y la ultima la realizara el jefe de área el tema a desarrollar será cuidado de la maquinaria y elementos de protección personal.

Tal como se indicó el tiempo de duración será de 12 meses y el costo de esta acción será para la capacitación que dictara el departamento de recursos humanos de \$ 1500 valor del día de trabajo del colaborador y \$ 5.000 de refrigerio, en lo que refiere a la capacitación realizada por la ART de acuerdo a la cotización solicitada a la empresa Asociart (2020) será de \$2.500 pesos por asistente a la capacitación según y en la última jornada prevista que será del equipo de área con el jefe del sector el valor de materiales y refrigerio será de \$ 10.000

Capacitación	Costo Mensual	Costo Anual
Comunicación interna y comunicación	\$ 6.500	\$6.500
Enfermedades profesionales y plan de seguridad integral	\$75.000	\$ 75.000
Mantenimiento de la maquinaria y EPP	\$ 10.000	\$ 10.000

Costo total		\$ 91.500
-------------	--	-----------

Tabla 2- Fuente elaboración propia.

La evaluación de la capacitación dictada estará dada por encuestas al terminar cada una de las instancias formativas donde se analizarán los aspectos técnicos, la aplicabilidad de lo impartido en su posición de trabajo, que aprendizaje les dejó, se les pedirá una devolución sobre el instructor y temas que les gustaría abordar en un próximo plan de capacitación.

Se le solicita este último ítem para conocer los intereses de cada uno de los colaboradores y buscar temas que sean de su interés.

#### *Formación de mandos medios en liderazgo coach*

La formación de los líderes en el coaching hoy es uno de los desafíos personales y profesionales más complejos en las organizaciones actuales tanto privadas, públicas y sociales. Cumplir este rol requiere asumir un liderazgo, pero no desde su posición, sino, casi en su manera de vivir, de hacerse cargo.

No sólo tiene que ver con conceptos teóricos que se pueden leer en cualquier libro, sino tiene que ver con una creación única de lo que es mejor para el proceso de desarrollo de cada uno. El líder que buscamos tiene valores traídos en su haber, pero aprenderá desde la esencia los valores que se necesitan para llevar las riendas de las situaciones que elige vivir, saliendo, si es necesario, de su zona de confort. (Capacitarte, 2020).

El instituto para realizar el programa ejecutivo de liderazgo elegido es capacitarte quienes realizaran esta formación en las instalaciones de la empresa, el curso tiene una duración de 36hs a dictarse los lunes, miércoles y viernes 3 horas cada uno de esos días por lo que la duración total será de 1 mes de acuerdo con el cronograma que se adjunta. (Anexo A). El objetivo que persigue este curso es brindar un marco teórico práctico de trabajo sobre el liderazgo y su importancia en el contexto empresarial y social, teniendo en cuenta las complejidades actuales y futuras, para poder ampliar su capacidad de respuesta, su visión del rol y el alcance de su gestión, para liderar desde una visión renovada y actualizada. (Capacitarte, 2020).

Las principales habilidades que persigue este plan son:

- Potenciar el rol del líder como facilitador de la transición en procesos de cambio;
- Comprender y aplicar con efectividad los aspectos básicos del comportamiento humano (pensar - sentir - actuar);

- Desarrollar la consciencia, que se verá reflejada en un cambio en la percepción del mundo, nuevas creencias y nuevos resultados;
- Desarrollar el pensamiento integrador, inclusivo, abierto, flexible, adaptable y creativo;
- Desarrollar el autoconocimiento (fortalezas – debilidades – talentos – estilos - modelos);
- Acceder a una nueva perspectiva de vida basada en encontrar motivaciones profundas y sentido al trabajo.

El costo total del programa es de \$16.900 por asistente, 8 serán las personas involucradas sumando a los mandos medios y dirección de la compañía, de esta manera el costo total será de \$ 135.200.

La evaluación del plan de formación estará dada por el cumplimiento de los objetivos propuestos más la obligación de realizar feedback con sus equipos de trabajo de manera bimestral e informar el resultado de este al departamento de recursos humanos.

#### *Diagrama de Gantt*

Actividad/ Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incorporación de red social	■	■	■									
Plan de Capacitación Anual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Formación de líderes coach						■						

Tabla 3- Fuente elaboración propia

#### *Evaluación del impacto de la implementación.*

El ROI o retorno de inversión es un instrumento financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto.

Para poder realizar la proyección de cuanto será el beneficio planteado en el objetivo general del 15% en las ganancias, el último dato disponible que tenemos de la empresa es del año 2018 por \$13.118.036,11 a esto debemos realizar el ajuste de acuerdo con la inflación del año 2019 de un 53,4% lo que lleva las ganancias a \$20.123.067,11y los meses que transcurrieron del 2020 que tiene una inflación acumulada del 11,1% de esta manera el importe actualizado es de \$ 22.356.727,55

Al valor obtenido se realiza el 15% de la ganancia esperada lo que da un total de \$ 3.353.509,13.

El costo total del plan de acción anual de acuerdo con los objetivos planteados es el siguiente además se le adicionara el valor de la intervención de quien diseño el reporte de caso por un valor del 10% del beneficio a obtener que asciende a \$ 335.350,33 :

Acción a realizar	Costo anual
Incorporación de red social	\$225.812.39
Capacitación anual	\$ 91.500
Capacitación en liderazgo coach	\$ 135.200.
Costo del responsable del proyecto	\$ 335.350,33
Costo total del proyecto	\$ 787.862,72

Tabla 4 -Fuente elaboración propia

El cálculo del índice ROI será el siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\frac{\$ 3.353.509,18 - \$ 787.862,72}{\$ 787.862,72} \times 100$$

El resultado del retorno financiero es de un 325% por lo que la empresa por cada cien pesos que invierta ganara \$ 325.

## Conclusiones

Se puede concluir que la problemática inicial de la falta de comunicación que tenía la organización efectivamente impactaba fuertemente en la productividad como así también la supervisión extrema de los mandos medios y la dirección que generaban una presión inusitada a los colaboradores.

Se pudo determinar efectivamente que estos dos factores afectaban a Man- Ser que luego de un análisis exhaustivo llevo a una intervención en post de darle una nueva mirada a la comunicación organizacional y enseñándoles que abordar esta temática seria el puntapié inicial para cambiar el clima de la organización y tener empleados que puedan participar de la vida de la organización, la incorporación de la red social llevo a que los colaboradores puedan integrarse y sentirse parte y no una parte porque cuando una persona se siente una parte lo lleva a pensar que es fácilmente reemplazable y eso no genera sentido de pertenencia que es lo que se logra con la red social corporativa.

También se puede mencionar que el no contar con un plan de capacitación y desarrollo afecta a las organizaciones debido a que las personas no se desarrollan y los lleva de alguna u otra manera a la incompetencia y al aumento de accidentología laboral como así también se transforma en alta rotación y ausentismo, en Man- Ser se ideó un plan de capacitación en tres sentidos uno que apunta al desarrollo de habilidades del colaborador, el segundo que apunta a mejorar el uso de evitar los riesgos en el trabajo y por último el enriquecer el puesto de trabajo conociendo el detalle de lo que hay que hacer, como, cuando y sobre todo cual es la producción última.

La formación de los mandos medios y de los directivos en liderazgo coach es un avance para que Man- Ser sea una empresa moderna que decide cambiar el rumbo en el que ejerce su liderazgo orientándolo hacia un lugar más humano poniendo a la persona en el centro de la escena, guiado por el feedback, el conocimiento de uno mismo y el manejo de las emociones.

Estas tres aristas significaron para la compañía un crecimiento importante para mejorar los puestos de trabajo y a sus colaboradores haciendo de Man- Ser una empresa que trabaja en post ya no solamente de la productividad sino también del desarrollo de sus empleados.

*Recomendaciones*

Profesionalizar sus recursos humanos debido a que actualmente está el área a cargo de una de las dueñas.

Realizar el rediseño de las posiciones que permita conocer en profundidad las funciones, tareas y resultados esperados de cada uno de los trabajadores.

Gestionar una encuesta de clima laboral que tenga como finalidad poder discernir en las necesidades de los colaboradores y generar un plan de beneficios.

Por último se puede mencionar que la dirección de la empresa busque nuevas alternativas de negocio y aumente su porfolio de negocio a través de la incorporación de un responsable de marketing.

## Bibliografía

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica. En H. Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica* (pág. 9). España: Gesbiblo S.L.
- Arantxa Asian. (19 de Junio de 2012). <https://www.muypymes.com/>. Obtenido de <https://www.muypymes.com/>: <https://www.muypymes.com/2012/06/19/socialcast-redes-sociales-corporativas>
- Asociart. (Mayo de 2020). <http://www.asociart.com.ar>. Obtenido de <http://www.asociart.com.ar>: <http://www.asociart.com.ar/centro-de-capacitacion/calendario-de-eventos/>
- Avanzo. (7 de Febrero de 2017). <https://www.avanzo.com/>. Obtenido de <https://www.avanzo.com/>: <https://www.avanzo.com/que-son-redes-sociales-corporativas/>
- Besada, A. (2017). *Comunicación interna en entidad bancaria*. Buenos Aires: Universidad de Palermo .
- Canosa , T. (27 de Diciembre de 2019). [www.infobae.com](http://www.infobae.com). Obtenido de [www.infobae.com](http://www.infobae.com): <https://www.infobae.com/opinion/2019/12/27/el-desafio-de-la-industria-metalurgica-recuperar-la-produccion-y-el-empleo/>
- Capacitarte. (Mayo de 2020). <https://www.capacitarte.org/>. Obtenido de <https://www.capacitarte.org/>: <https://www.capacitarte.org/curso/programa-ejecutivo-de-liderazgo>
- Churba , A. (23 de Marzo de 2020). [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com). Obtenido de [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com): <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-aislamiento-emociones-trabajo-nid2346033>
- Davila, D. (25 de Marzo de 2020). [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar). Obtenido de [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar): <https://www.lavoz.com.ar/negocios/metalurgicas-proponen-innovacion-para-adaptar-respiradores>
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. En A. De Castro, *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias* (pág. 5). Barranquilla: Ecoe Ediciones.
- Digital, F. (30 de Diciembre de 2019). [www.forbesargentina.com](http://www.forbesargentina.com). Obtenido de [www.forbesargentina.com](http://www.forbesargentina.com): <https://www.forbesargentina.com/la-industria-metalurgica-lleva-19-meses-en-caida-y-se-desplomo-la-produccion-de-acero/>

- EAE Business School. (2015). Coaching, una herramienta de proyeccion profesional. En E. B. School, *Coaching, una herramienta de proyeccion profesional* (pág. 3). Barcelona: EAE Business School.
- Española, R. A. (Octubre de 2014). <https://dle.rae.es/>. Obtenido de <https://dle.rae.es/>: <https://dle.rae.es/l%C3%ADder>
- Española, R. A. (Octubre de 2014). <https://dle.rae.es/>. Obtenido de <https://dle.rae.es/>: <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Garay Madariaga , M. (2010). Comunicacion y Liderazgo: sin comunicacion no hay lider. *Centro de estudios de en diseño y comunicacion*, 62.
- Getapp. (Noviembre de 2019). <https://www.getapp.com>. Obtenido de <https://www.getapp.com>: <https://www.getapp.com/collaboration-software/a/socialcast/pricing/>
- Golvarg, D. (2017). Supervisión de coaching. En D. Golvarg, *Supervisión de coaching* (pág. 17). Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Granica.
- Infobae. (15 de marzo de 2020). [www.infobae.com](http://www.infobae.com). Obtenido de [www.infobae.com](http://www.infobae.com): <https://www.infobae.com/autos/2020/03/15/como-el-coronavirus-puso-de-rodillas-a-la-industria-automotriz-mundial/>
- Larreta, H. (22 de Marzo de 2020). Coronavirus en Argentina: Horacio Rodríguez Larreta destacó el trabajo con el Gobierno nacional y dijo que “somos un solo equipo”. (Clarín, Entrevistador)
- Martirena , F. (23 de Marzo de 2020). [www.baenegocios.com](http://www.baenegocios.com). Obtenido de [www.baenegocios.com](http://www.baenegocios.com): <https://www.baenegocios.com/economia/Coronavirus-industriales-piden-creditos-blandos-para-sueldos-de-primer-semester-20200323-0056.html>
- Origlia, G. (22 de Marzo de 2020). [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com). Obtenido de [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com): <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/esta-la-economia-argentina-preparada-para-el-teletrabajo-nid2345911>
- Payeras , J. (2010). Coaching y Liderazgo . En J. Payeras, *Coaching y Liderazgo* (pág. 8). Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Salazar, J. (2008). Coaching y liderazgo visionario. *Forum Humanes*, 4.
- Vazquez, B. (17 de Marzo de 2020). *Los 100 dias de Alberto: cuales fueron las medidas mas importantes antes del coronavirus*. Obtenido de [www.cronista.com](http://www.cronista.com):

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Los-100-dias-de-Alberto-cuales-fueron-las-medidas-mas-importantes-antes-del-coronavirus-20200317-0082.html>

Wright, R. (17 de Marzo de 2020). *www.cnnspanol.cnn.com*. Obtenido de

*www.cnnspanol.cnn.com*: <https://cnnspanol.cnn.com/2020/03/17/hay-un-beneficiario-poco-probable-del-coronavirus-el-planeta/>

## Anexo

### **CONTENIDOS Curso Liderazgo Coach**

#### **Liderarse a uno mismo: 3 encuentros**

Propósito: Comprender y asimilar la importancia del crecimiento personal para desarrollarse como líderes. Generar oportunidades de crecimiento para mejorar la entrega de resultados de alto desempeño.

Objetivo: Que los participantes adopten herramientas para ser Líderes auténticos y únicos desde sus propias cualidades y sentir.

Contenidos específicos:

Ser Líder o Liderar

¿Cómo ser el líder de mi vida?

Implicancias del liderazgo

Conocerse para Liderar

Percepción y modelos mentales

Sistema de creencias y creación de realidad

4 paradigmas del liderazgo desde Ser

Virtudes personales

#### **Liderar el cambio - 3 encuentros**

Propósito: Concientizar sobre los contextos cambiantes del mundo que vivimos hoy, las respuestas a los cambios desde las personas y por consecuencia las organizaciones.

Objetivo: Desarrollar aspectos de liderazgo que favorezcan la transformación y alineamiento de la organización a través de su gente, para lograr una mejora continua y sostenible.

Contenidos específicos:

Mundo VICA

Flexibilidad y adaptabilidad

Modelo de Experiencia del cambio - Proactivo y Reactivo

Dramas de control

Estrategias emocionales ante el cambio

#### **Liderazgo del Entorno - 3 encuentros**

Propósito: Comprender la relación directa que existe entre el entorno y quienes somos como líderes, para poder generar movilizaciones que faciliten el desarrollo de la organización.

Objetivo: Favorecer la construcción de redes informales y lograr compromiso entre los participantes que atraviesen los límites de sus sectores.

Contenidos Específicos:

Impacto e Influencia

Evolución de las organizaciones

El entorno como reflejo de mi ser

Escala de motivaciones y necesidades

Propósito personal – Contribución Personal

Visión como líderes

### **Liderazgo del Equipo – 3 encuentros**

Propósito: Favorecer la construcción de los equipos que lideran los participantes a partir de la transferencia del proceso de aprendizaje

Objetivo: Que los participantes se favorezcan el desarrollo de los miembros de sus equipos a partir de su conocimiento, acompañamiento y compromiso con el equipo.

Contenidos específicos:

Etapas en el desarrollo de un equipo y la función del líder

Paradigmas limitantes

Estilos de comportamiento y el liderazgo

Liderazgo desde las virtudes

Feedback.

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la

Institución:

<b>Autor-tesista</b>	<i>Morello Florencia Viviana</i>
<b>DNI</b>	<i>31790754</i>
<b>Título y subtítulo</b>	“Plan Integral de comunicación y formación de líderes coach en la empresa Man – Ser S.R.L”
<b>Correo electrónico</b>	<i>florencia-mor@hotmail.com</i>
<b>Unidad Académica</b>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b>	SI
<b>Publicación parcial</b>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifica que la tesis  
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado