

Universidad Siglo 21



**“Plan de comunicación interna a través de Formación de líderes- coach
en MAN-SER S.R.L.”**

Trabajo final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

María Silvina Godoy Sigona

DNI 25922384

Legajo VRHU1096

2020

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia, a mi esposo Pablo y mis hijas Rosario y Agustina. Gracias por estar siempre, por apoyarme, por comprenderme, por ser mi cable a tierra, de ustedes obtengo la fuerza para sostenerme, levantarme y seguir adelante. Los amo.

Gracias Pablo por la paciencia, el aguante, y el acompañamiento de todo este camino recorrido, por alentarme cuando el camino se puso difícil, por mostrarme el valor de seguir y lograr un objetivo.

Gracias a mi Papá por darme su apoyo y su ejemplo de perseverancia y constancia, y enseñarme que el camino del conocimiento es el que da la verdadera libertad.

Gracias a mi Mama por animarme que no deje mis sueños, y su ejemplo de luchadora incansable, mostrándome que con esfuerzo y dedicación todo se puede.

Silvina Godoy Sigona

Resumen

En el presente trabajo final de graduación, se desarrolló el reporte de caso de la empresa Man-Ser SRL, empresa familiar dedicada a la producción de bienes metalúrgicos y servicios, donde desde una perspectiva de Recursos Humano se analizó la información de la empresa, detectando la necesidad de mejorar la comunicación Interna de la empresa, y también necesidad de capacitación de los mandos altos y medios en habilidades de liderazgo coach.

Por ellos se propone aplicar un plan con el objetivo de fortalecer la comunicación interna y desarrollar líderes-coach, donde se incluyen capacitaciones a los mandos gerenciales y mandos medios, con el fin de mejorar el flujo de información, concientizar sobre la importancia de la comunicación interna y brindar las herramientas de liderazgo-coach de manera que puedan gestionar con mayor eficiencia el personal a su cargo, lograr equipos de alto rendimiento y contribuir al desarrollo de sus colaboradores , logrando así una mejora en la productividad.

Palabras claves: Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Capacitación.

Abstract

In this final graduation project, the case report of the company Man-Ser SRL, a family business dedicated to the production of metallurgical goods and services, was developed, where from a Human Resources perspective, the company's information was analyzed, detecting the need to improve the internal communication of the company, and also the need for training senior and middle managers in coach leadership skills.

For them, it is proposed to apply a plan with the objective of strengthening internal communication and developing coach-leaders, which includes training for management and middle managers, in order to improve the flow of information, raise awareness of the importance of communication internal and provide leadership-coach tools so that they can more efficiently manage their staff, achieve high-performance teams and contribute to the development of their collaborators, thus achieving an improvement in productivity.

Key words: Internal Communication, Coach Leadership, Training.

Contenido

Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	8
Análisis Pestel.....	9
Modelo Porter.....	10
Análisis FODA.....	11
Marco Teórico.....	16
Comunicación.....	16
Comunicación Organizacional	16
Tendencias de la comunicación interna.....	17
Liderazgo.....	17
Líder Coach.....	17
Diagnóstico y discusión.....	19
Conclusión Diagnostica	20
Plan de Implementación	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
Alcance.....	22
Acciones específicas.....	22
Acciones Comunicacionales.....	22
Reuniones Interdepartamentales.....	22
Desayunos de trabajo.....	22
Cartelera de comunicación por área.....	23
Capacitación a nivel gerencial: liderazgo, Coaching para líderes y desarrollo de colaboradores.....	24
Capacitación a mandos medios: Comunicación, Inteligencia Emocional- Coaching para líderes, y Trabajo en equipos.....	25
Diagrama de Gantt	26
Evaluación del impacto de la Implementación.....	26
Conclusiones y recomendaciones	28
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	29
Referencias.....	30
Anexos.....	32
Anexo 1. Encuesta sobre desayunos de jefes y colaboradores.....	32
Anexo 2. Encuesta sobre cartelera.....	33
Anexo 3. Capacitación a nivel Gerencial.....	34
Anexo 4. Capacitación a mando medios	36
Anexo 5. Informe Financiero Man- Sr SRL	39

Introducción

Man-Ser SA es una empresa del sector metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba, especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos.

Sus orígenes se remontan a principio de los años noventa. Su Fundador fue el Sr. Luis Mansilla, quien por aquellos años paso de ser empleado a ser proveedor de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros mecanizados. Realizaban entonces trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

En el año 1997, el Sr. Mansilla decidió invertir en nueva tecnología y viajo a Alemania donde adquirió una nueva máquina punzadora CNC (control numérico por computadora), esto le permitió ampliar la cartera de clientes, convirtiéndose en la principal proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, no solo de la provincia, sino también a nivel nacional e internacional.

Entre esas importantes compañías se encuentra AIT SA, del cual Man-Ser se convirtió en principal proveedor desde el 2003, otro cliente importante es Volkswagen Argentina S.A., del cual es proveedor único de determinados productos. Trabajar para estos clientes fue y es un gran logro para la compañía.

Desde sus orígenes Man- Ser ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

Una de las bases de esta empresa es el compromiso con la calidad de los productos, es por ellos que en el 2014 lograron la certificación de normas ISO 9001(*International Organization for Standardization*).

En el desarrollo del presente trabajo de tesis se realizará un análisis de la problemática de la empresa, y haciendo foco en los temas referidos a comunicación y liderazgo, se presentará una propuesta para mejorar y poder resolver los inconvenientes que tiene actualmente la empresa. Se presentara la importancia que tiene planificar estratégicamente la comunicación interna dentro de una organización, los conceptos claves en materia de Comunicación Interna y Líder Coach, así como de los métodos y/o procedimientos para su aplicación , que podrían utilizar la empresa, para gestionar una mejor y más eficiente comunicación interna y poder dar herramientas para desarrollar los

líderes coach con el objetivo final de la optimización de los recursos humanos de la empresa y alcanzar con éxito los objetivos estratégicos de la empresa.

Los jefes y mandos medios realizan su trabajo y cumplen sus objetivos, pero carecen de las competencias relacionadas a la comunicación, tienen falencias con la capacidad de liderazgo, y algunas falencias en cuestiones técnicas muy específicas.

Con una correcta comunicación los empleados serán capaces de trabajar en armonía con los objetivos y metas de la empresa, la comunicación debe fluir en todos los sentidos. y para ello todas las personas deben estar comunicadas de manera eficaz, clara, veraz y eficiente.

Los directivos ocupan varios y distintos puestos a la vez, participan en la mayoría de las actividades denotando serios problemas de delegación de tareas, posiblemente por falencias en la comunicación y la confianza.

El clima laboral o clima emocional no se encuentra contemplado, ellos consideran el ambiente laboral únicamente el entorno físico.

Se nota una falta de definición en cuanto a motivación por incentivos salariales, estando estos definidos únicamente para el cumplimiento de objetivos grupales.

No están definidas planes ni estrategias de comunicación internas.

El desafío de este trabajo es poder diseñar un plan de comunicación interna donde las empresas puedan tener una gran variedad de herramientas, para poner en práctica las nuevas tendencias en relación a la materia.

Al analizar la temática a abordar se tuvieron en cuenta algunos antecedentes científicos, como el de Espinoza Cela, Luis Felipe, (2013), Plan de comunicación para la empresa Inscora SA, Quito, Ecuador. Esta investigación se desarrolló buscando las falencias de la empresa de referencia. esta empresa se dedica a brindar servicios de medicina y seguridad ocupacional.

Se realizaron encuestas, El tema central de las encuestas y entrevistas fue la comunicación organizacional. Los resultados obtenidos fueron: graves problemas de comunicación interna, los trabajadores se sienten desinformados, desmotivación, bajo sentido de pertenencia. Alta circulación de información informal.

Se desarrolló un plan de comunicación interna y externa. El plan de comunicación interna, donde disponía de una política de dialogo permanente e incluía tres estrategias, la de Comunicación oficial permanente a través de canales e instrumentos institucionales, generar procesos de autoestima y fidelización laboral, y generar eventos que motiven al

personal. El plan de comunicación externo aplicaba una política de puertas abiertas, con dos estrategias, la primera llamada jornada de puertas abiertas, y la segunda medios de difusión masivos.

Profundizando más en la temática, analizamos el estudio de Azua, María Paula, (2013), La comunicación hacia el interior de las organizaciones, caso Sistemas Globales S.A., Córdoba. El trabajo se propuso indagar a cerca de la forma en que se comunica esta empresa puertas adentro. Las técnicas de investigación incluyeron entrevistas, un análisis de contenido aplicado a las tácticas de transmisión interna y una encuesta a una muestra de empleados de la firma. Con los resultados de la investigación se elaboró un plan para lograr eficiencia la gestión de la comunicación interna. Se presentaron varios programas. Con este plan dejan las bases para mejorar los canales de comunicación existentes y generar nuevos medios que permitan la comunicación vertical, horizontal y trasversal dentro de la firma, capacitar a los encargados, generar espacios donde puedan compartir y conocerse, para lograr un mayor sentido de pertenencia e integración.

Por otro lado, haciendo hincapié en el tema liderazgo, se tuvo en cuenta la investigación de Petrocco, Nicolás Alfredo, (2019) ¿Para qué líderes coach en las organizaciones? Esta investigación tuvo como objetivo determinar las razones que justifican el desarrollo de líderes coach , se basó en entrevistas y encuestas a gerentes y mandos medios de una sucursal de Banco Santander Rio SA. Plantea que hay teorías sobre liderazgo y coaching , pueden ser consideradas moda o tendencia , y concluye que no es así , demostrando en base a los resultados de las encuestas que las personas consideran que los líderes coach aportan al equipo y a la organización grandes beneficios.

Este estudio tiene relevancia para el presente desarrollo, debido a que en el mismo llegan a la conclusión que el factor diferencial, en términos de eficiencia y rentabilidad, de toda organización es el ser humano y su desarrollo es esencial.

Análisis Situacional

MAN-SER SRL es una empresa familiar, dedicada a la comercialización de bienes industriales esto implica la comercialización de materiales y partes componentes, así como servicios industriales.

Se encuentra en etapa de crecimiento y está constantemente introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes.

Cuenta con una nómina de 30 empleados, distribuidos en tres niveles jerárquicos:

Nivel 1: Gerente, Responsable de Administración, Jefe de producción, Encargados de áreas, asesores externos

Nivel 2: Vendedores, diseñadores.

Nivel 3: Operarios, mecánicos, soldadores, limpieza, pasantes.

Organizaron sus departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

Cuentan con un directorio familiar, compuesto por la esposa del fundador y sus tres hijos. Las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar.

La dirección estratégica de la organización recae sobre el directorio familiar. Aquí se toman las decisiones vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo.

Solo dos de sus hijos están al frente de la firma, Julián como Gerente General y Melina como Responsable de Administración. Las decisiones de los dos socios que trabajan en la firma son las que tienen más peso debido a que cuentan con mayor conocimiento sobre el negocio.

El Gerente general tiene la responsabilidad de las actividades de Planificación Estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

En lo relativo a la gestión y administración de la empresa en el mediano plazo, las decisiones son tomadas por el Gerente y la Responsable de Administración.

Las decisiones operativas recaen en el Jefe de Producción, quien, dependiendo de la complejidad de la situación, suele consultar con el gerente. El jefe de producción comunica personalmente al área involucrada las decisiones tomadas. Gran parte de las

comunicaciones e informaciones que circulan en la organización se refiere a cuestiones operativas

El área de Recursos Humanos está a cargo de una de las propietarias de la empresa. Es el área encargada de la realización de las tareas vinculadas con el ingreso e inducción del personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

Análisis PESTEL

Profundizando la información de la empresa, realizaremos un análisis descriptivo del contexto o entorno de la misma, PESTEL, para analizar y comprender mejor aquellos factores de influencia relevantes que son:

- *Factor Político-Económico*

Las distintas medidas político-económicas de los últimos años marcaron un panorama político-económico que impactó significativamente al sector como ser: apertura de las importaciones, aumento de tarifas de servicios, devaluación de la moneda. También influyeron los cambios macroeconómicos, como la baja en la construcción, la depresión petrolera a nivel mundial, la recesión en Europa. La crisis del sector repercutió en un alto desempleo.

Impacto del Covid-19: El aislamiento social obligatorio devino en suspensiones de trabajadores y reducciones porcentuales de los pagos de los salarios.

- *Factor Social*

Un sector en crisis: reducciones de personal, reducciones de horas extras reducciones de jornadas.

Efecto Covid-19: el aislamiento social preventivo por Covid-19 fue acatada por todo el sector. La Unión Industrial Argentina (UIA) definieron que empresas continuarían trabajado para asegurar la producción de bs y servicios.

- *Factor Tecnológico*

Tendencias tecnológico-Industriales: La implantación de la Inteligencia Artificial en los procesos de producción para poder tomar decisiones en tiempo real y los avances en tecnológicos de micro y nano estructuración para la funcionalización superficial de materiales, así como las nuevas tecnologías y materiales para afrontar los retos de

fabricación ligera. Con la denominada Industria 4.0 las tecnologías de manufactura estancada vez dotadas de más sensores y es posible disponer de más datos para conocer el estado de los procesos, mejorar la eficiencia, y asegurar la calidad y personalización de los productos. (factoriadelfuturo.com,2020)

- *Factor ambiental o ecológico*

Empresas B: un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el medio ambiente y la sociedad.

La certificación B *Corporation* (también conocida como certificación B Lab o certificación B Corp.) es una certificación privada emitida para empresas con fines de lucro por B Lab, una organización global sin fines de lucro con oficinas en los Estados Unidos, Europa, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y una asociación en América Latina con el Sistema B. Para que se les otorgue y conserven la certificación, las empresas deben recibir una calificación mínima en una evaluación en línea de desempeño social y ambiental. (Wikipedia.org, s.f.)

- *Factor legal*

Impacto Covid-19: el 19 de marzo 2020, se decretó el estado de aislamiento social preventivo, y con ello vinieron aparejados múltiples DNU (decretos de necesidad y urgencia), para dar un marco legal a todo el accionar. Estos DNU abarcan normas de seguridad sanitaria, de cuales empresas pueden continuar sus actividades y cuáles no, de información con respecto a los impuestos, referidas a beneficios a los sectores afectados, etc. No es el objetivo detallar cada DNU, pero en el contexto actual es obligación de las empresas acatar todas estas nuevas normativas. La UOM- ADIMRA desarrollaron un Protocolo de Higiene y seguridad con la finalidad de poder reactivar a la actividad tomando todas las medidas de seguridad requeridas.

Modelo Porter

Para profundizar en los aspectos externos del negocio que determinan la dinámica de la competencia y la rivalidad, se realiza un análisis del Modelo Porter.

- *Poder de Negociación del cliente*

La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha. Tienen seis grandes clientes que compran el 85% de lo que se produce. Si bien como clientes tienen un fuerte impacto al negociar los precios, Man-Ser

se caracteriza por tener los precios más competitivos del mercado, y al ser tan cercanos hay acuerdos de beneficios mutuos.

- *Poder de Negociación de los proveedores*

La empresa utiliza insumos o productos genéricos, los cuales piden cotizaciones a distintos proveedores y elige la que más se adecua de acuerdo al requerimiento, por características de calidad o precio. Y también tiene proveedores específicos, con los que tiene una relación más fija, ya que satisfacen sus requerimientos de calidad específicos. Con respecto a estos últimos proveedores su poder de negociación se ve acotado.

- *Amenaza de nuevos competidores*

Esta empresa tiene un nicho muy específico, y para los productos que fabrica posee tecnologías modernas y altos estándares de calidad, lo que la hace una empresa en estado de madurez, donde las amenazas de posibles competidores son muy bajas y aumentan las barreras de ingreso.

- *Amenaza de productos Sustitutos*

Los productos que se fabrican son personalizados, a medidas, e inclusive las piezas integrantes son realizadas a medida, con las especificaciones del lugar, altura, tiempos de proceso, y normas de seguridad y calidad vigente. Por lo que la amenaza de productos sustitutos es casi nula.

- *Rivalidad entre Competidores*

No son muchos, pero compiten arduamente por la participación en el mercado. Las estrategias que utilizan son reducciones de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción

Diagnostico organizacional FODA

Se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de comprender el estado de relación de la empresa con el mercado.

A través de la matriz FODA se pueden identificar los aspectos más importantes a tener en cuenta.

Tabla 1
Análisis FODA – Man-Ser SRL



Fuente: elaboración propia

• *Fortalezas*

Man-Ser a través de su historia y crecimiento fue ganando su lugar en el mercado convirtiéndose en proveedora de importantes empresas como AIT S.A., Metalmecánica, Pertrak, Scania, Volkswagen S.A. del cual es proveedor único en algunos productos. Su

política de calidad hizo que certificaran normas ISO 9001, consagrándose en estas empresas cada vez más comprometidas con la calidad. Una gran fortaleza está vinculada al compromiso con los clientes buscando su plena satisfacción en cuanto a calidad, innovación, adaptabilidad a las necesidades y celeridad en la respuesta, generando una relación estrecha y personalizada con cada uno de ellos. Este mismo tipo de relación es la que se tiene con los proveedores importantes, que continúan el criterio de calidad común

Su política de crecimiento sostenido hace que constantemente se realicen inversiones en tecnologías, ya sea de maquinarias como de sistemas informáticos.

Los productos llegan de manera directa a los compradores , no hay intermediarios en el canal de distribución, esto hace que los costos sean menores. También realiza la instalación de las maquinas si es necesario y brindan un servicio postventa que les garantice a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las maquinas.

- *Oportunidades*

Con el objetivo de impulsar la rama industrial metalúrgica el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADMRA), firmaron un convenio que permite avanzar en acciones de apoyo tecnológico y asistencia técnica. Esto permitiría a Man-Ser acceder a innovaciones tecnológicas.

Tienen como objetivo ampliar la cartera de clientes, dado que actualmente poseen clientes que compran el 85% de lo que se produce. Para ello deberán desarrollar una política más fuerte en marketing y posicionar a Man-ser como marca empleadora.

Esta empresa tiene muchos aspectos positivos dado que para la certificación de las normas ISO 9001, tuvieron que cumplir con los requisitos que incluyen los manuales de procedimientos, de ventas, compras, de entrega de materiales, de capacitación, de recursos humanos. Específicamente en recursos humanos, están definidos los procesos de selección, incorporación, inducción y capacitación

Ante el aislamiento Obligatorio por Covid-19: las empresas afectadas pueden acceder a medidas de ayuda por parte del Estado, como el pago de un % de los sueldos por el Estado, reducciones impositivas, créditos blandos con tasas fijas y en pesos.

- *Debilidades*

Una necesidad que surge es la ampliación de la cartera de clientes, dado que, si uno de los clientes deja de comprar, ej. industria automotriz por la gran caída de ventas, afectaría significativamente en el total de las ventas de la empresa. Esto se ve muy relacionado a una escasa política de marketing, la captación de nuevos clientes es poca.

En cuanto a la estructura, la sobrecarga de responsabilidades y los cuellos de botella en la toma de decisiones en los puestos gerenciales ocasionan inconvenientes y demoras.

También es una debilidad el escaso desarrollo de políticas de comunicación interna y de clima laboral

- *Amenazas*

El sector metalúrgico viene sufriendo una gran caída de ventas en todas sus áreas, automotrices, construcción, agrícola, sumado a una gran devaluación. Estos aspectos afectaron negativamente a todo el sector, cerrando industrias y despidiendo gran cantidad de trabajadores.

Con las medidas tomadas para prevenir el Covid-19, la situación empeoró aún más para este sector. Con el aislamiento preventivo la industria no produce, las empresas no pueden asumir los pagos de los sueldos, los impuestos e inclusive los servicios. Se incrementan los recortes de personal y los gremios presionan para mejorar la situación.

A continuación, se hará mención a las principales cuestiones observadas, en materia de recursos humanos.

La centralización de decisiones y falta de delegación de tareas por parte del directorio constituye uno de los principales problemas. Denota un incorrecto diseño del puesto, dado que se tiene múltiples tareas, además de las propias de la gerencia, otras de áreas de venta, compras, post-venta, calidad, participa de decisiones estratégicas, pero también de decisiones operativas que deberían delegarse.

La falencia en el diseño de puestos también se refleja en el área productiva – operativa, donde hay procesos que se solapan, y también se observa falta de comunicación entre el director y el jefe de producción, lo que genera inconvenientes como la subutilización de la capacidad productiva de la planta, quedando ociosos ciertos recursos, y también generan demoras en los plazos de entrega.

No poseen un plan de capacitación periódica, vinculado con las necesidades de conocimientos técnicos. Las capacitaciones son las iniciales de inducción en el puesto y sobre los temas operativos, las solicitadas por el personal, desde el área de recursos humanos no surgen los relevamientos o detección de necesidades de capacitación, solo están contempladas las capacitaciones anuales, para cumplir los requerimientos de la reglamentación ISO 9001.

La empresa debe tener una visión a futuro en cuanto a la administración de los conocimientos profesionales que poseen ciertos trabajadores, se debe confeccionar registros de todo ese *Know How*, para que pueda ser transmitido formalmente a otros trabajadores y no se pierda cuando el trabajador se desvincula.

Se observa es que no cuentan con un plan de comunicación interna, el personal no conoce cuales son los objetivos estratégicos de la empresa, solo manejan información puntual de proyectos a realizar. El cumplimiento de estos objetivos puntuales, se miden grupalmente, y los incentivos son grupales. Lo que en cierto punto genera una desmotivación dado que no son evaluados individualmente.

Otra falencia es que no tienen desarrollado de una política de motivación, de retención, ni de desarrollo del personal, tampoco realizan ninguna acción para medir el clima organizacional.

Como último tema a mencionar, es que no se generan las devoluciones de las evaluaciones de desempeño, y los resultados de estas no son tenidas en cuenta para un análisis de incentivos, capacitaciones, ascensos, etc. Esto denota la falencia en el proceso de comunicativo de la empresa y la carencia de conocimiento, por parte de los líderes, de los beneficios de esta herramienta.

Marco teórico

Se consideró necesario abordar, este trabajo, desde una perspectiva teórica. Describiendo los diferentes aspectos que permiten el desarrollo de la temática y alimentan el análisis que se hace de la información recolectada; los conceptos teóricos a tratar son: Comunicación, Comunicación Organizacional, Nuevas Tendencias en comunicación interna, Liderazgo y Líder-Coach.

Comunicación

La Comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información. Así, comunicación no solo significa enviar información o mensajes, sino hacer que estos sean comunes entre las personas involucradas. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda.

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones. Y cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o personas, estas son: control, motivación, expresión de emociones e información. (Idalberto Chiavenato ,2017, p 19-194)

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal, otras bajan o suben a lo largo de los niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. (Chiavenato ,2017, p 204).

Según Argenti Paul (2014) La comunicación corporativa debe estar íntimamente relacionada con la visión general y la estrategia de la compañía. Las empresas que tienen éxito son las que conectan la comunicación con su estrategia, a través de la estructura.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de una cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales.

Las comunicaciones descendentes: son los mensajes enviados desde la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo.

Las comunicaciones ascendentes: son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional.

Las comunicaciones horizontales: son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de la organización. (Chiavenato, 2017, p 204)

Tendencias de la comunicación interna

Según Custodia Cabanas y Asunción Soriano, en su libro *Comunicar para transformar* (2014), hay nuevas tendencias en la comunicación. Como comunicación en dos ejes; el negocio y los empleados, en estos tiempos la estrategia de negocio y los objetivos de la compañía deben estar alineados y generar acción en los colaboradores. Se busca lograr un posicionamiento de marca interna para hacer marca externa. Hay que tener en cuenta que hay una comunicación multidireccional, donde todos son creadores de mensajes. Ahora el reconocimiento es el nuevo incentivo, se ha pasado de una motivación basada en la recompensa económica, a dar más fuerza al salario emocional. Otra nueva tendencia es que para captar la atención de las audiencias se contarán historias, también hay un desarrollo de la comunicación multicanal, para que la información fluya en todas las direcciones de la organización, generando a su vez, que las relaciones con la tecnología y la comunicación serán cada vez más interactivas, inmediatas y eficientes. Se emplea la comunicación del impacto buscando captar la atención de los colaboradores mediante la sorpresa y la emoción también se busca el efecto contagio de la comunicación interna y por último es imprescindible dar continuidad a cada una de las acciones, la medición, el análisis periódico de resultados y la redefinición de los pasos a seguir.

Liderazgo

El liderazgo es un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, donde hay un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia. (Chiavenato, 2017, p 216)

French y Raven señalan 5 tipos de poder: el poder coercitivo, se basa en el temor y la coerción. El poder de recompensa, que se sustenta en la esperanza del subalterno de

obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento. El poder Legítimo, se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo

Líder Coach

Según Anzorena (2018), cuando hablamos de liderazgo, nos estamos refiriendo al desempeño de un rol, es decir, al modo en que a persona realiza una función. Quien conduce desde el liderazgo se compromete a tener una doble mirada, por un lado, al logro de los objetivos y a la efectividad organizacional, y, por el otro, al desempeño y al desarrollo de las personas y del equipo que lidera.

Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) definen liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. Los líderes actúan para ayudar que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. Se colocan delante del grupo para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas de la organización

En este sentido, se sostiene que quien lidera debe desempeñar un rol de coach con su gente. Esto implica adquirir las competencias que le permitan desbaratar los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o dificultan el logro de los objetivos del equipo de trabajo. Uno de los valores fundamentales de un líder-coach es estar al servicio de la evolución y el despliegue de la potencialidad de las personas y las organizaciones. (Anzorena, 2018, p 16).

Los coach son facilitadores del aprendizaje, promueven experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos. (Echeverría, 2000)

El coaching es un recurso clave para optimizar el potencial tanto de realización personal como de excelencia sostenible y altamente eficiente de un equipo.

El coaching no es solo un conjunto de habilidades profesionales, sino es también una forma única de comunicación. (Kimsey-House, Kimsey-House, Sandahl; Whitworth, 2014)

Los autores aquí expuestos concuerdan en la importancia de la comunicación en las organizaciones, de la implementación de un plan de comunicación organizacional, y que todos los trabajadores estén alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Los líderes serán el medio principal para lograr una comunicación eficiente, y para lograr el desarrollo del personal a su cargo a través del coaching.

Diagnóstico y discusión

En base a todo lo expuesto previamente, se llega a la conclusión que la carencia de un programa de comunicación organizacional alineado a los objetivos estratégicos genera un impacto negativo en la empresa, es necesario modificar la comunicación interna a través de un desarrollo de una comunicación abierta, eficaz, donde se trasmitan las estrategias en dos ejes, el negocio y los empleados, cuyo resultado sea una mayor productividad, eficiencia y sentido de pertenencia.

En la organización se observa que la comunicación interna quedo relegada a lo estrictamente formal y necesario, no es considerada una herramienta y se desconoce su aplicación en un sentido más amplio, más profundo, queda acotada a determinadas áreas y tareas, no se produce una circulación de la información de manera transversal todas las áreas, no se tienen en cuenta que esta falencia genera contratiempos.

El nivel de confianza en la organización es bajo, principalmente en los rangos altos, necesitan desarrollar otras habilidades y tener más herramientas comunicacionales, para poder transmitir la información de manera eficaz, de manera que esa información sea recibida asertivamente por los mandos medios y el resto de la organización. También se observa que el *feedback* o retroalimentación es muy escaso, tanto en la comunicación ascendente como en la descendente, quedando inconcluso el circuito de la comunicación. Esta falta de confianza, se observa en los puestos jerárquicos, se refleja en la falta de delegación de tareas, abarcando una multiplicidad de tareas de diversas áreas, muchas de ellas operativas, hace que estos puestos estén sobrecargados de tareas, perdiendo el foco del objetivo principal del puesto.

Los mandos medios carecen de las competencias y habilidades para la gestión del talento humano y de las relaciones interpersonales. Aquí toma gran importancia la capacitación y desarrollo como líderes-coach que favorecerá el clima laboral, y generará un crecimiento individual y de los equipos de trabajo.

En la actualidad es fundamental que las empresas, además de retener a sus colaboradores, que estos se sientan parte que sean los socios estratégicos de la empresa, Par ellos se deberán capacitarlos y darles herramientas para lograr su desarrollo. La comunicación Interna se convirtió en la principal herramienta para lograrlo.

Conclusión diagnóstica

Resulta evidente la necesidad de mejorar y fortalecer la comunicación interna, a través del diseño de un plan de comunicación, con el objetivo de resolver las dificultades que se detectaron.

Los actores principales serán los mandos altos y medios, a los que se les proveerá las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades en comunicación y para ejercer el rol de líderes-coach, de manera que los objetivos individuales y de los equipos de trabajo estén todos alineados con el cumplimiento de las metas y los objetivos estratégicos de la empresa. Esta alineación impactará positivamente en la empresa, tendrá personas con un mayor sentido de pertenencia, más comprometidas con su trabajo individual, grupal y con los objetivos organizacionales. Se generará un aumento en la productividad, el tener líderes que comuniquen efectivamente, que deleguen correctamente y coordinen eficazmente a sus equipos de trabajo, redundará en optimización de procesos, perfeccionamiento en las coordinaciones de áreas, reducción de los cuellos de botella, minimización las demoras de las entregas, mejora en las relaciones de entre los colaboradores y los jefes, con trabajadores motivados que impactara en un clima laboral saludable.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un plan para optimizar la comunicación Interna y desarrollo de liderazgo Coach en la empresa Man-Ser SRL, que permita que todos los integrantes de la organización estén alineados y comprometidos con los objetivos estratégicos y organizacionales, con el fin de aumentar la productividad.

Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo de espacios comunicacionales. A través de Reuniones interdepartamentales, desayunos de trabajo y cartelera de comunicación por áreas.
- Capacitar al nivel gerencial en el desarrollo de competencias de conducción y en técnicas de liderazgo-coach.
- Capacitar a los mandos medios en el desarrollo de competencias de relaciones interpersonales de comunicación, liderazgo y trabajo en equipos.

Alcance Temporal

El presente plan de comunicación está previsto ser desarrollado en un periodo de 6 meses, a partir de julio 2020 y hasta diciembre 2020.

Alcance geográfico

El territorio de aplicación del plan será la Ciudad de Córdoba, en la República Argentina, de donde está ubicada la Empresa Man-Ser S.R.L. La empresa que llevara a cabo las capacitaciones es de San Miguel de Tucumán.

Se tiene en cuenta la adversidad de las condiciones del aislamiento social preventivo del Covid-19. Por ello las capacitaciones serán dictadas 100% On Line.

Acciones específicas

Acciones comunicacionales

Con el objetivo de mejorar el flujo de la comunicación en el interior de la organización se propone desarrollar algunas acciones para mejorar los espacios de comunicación interna. Se desarrollarán diferentes tácticas como ser reuniones semestrales interdepartamentales, desayunos de trabajo y cartelera de comunicación por área.

- *Reuniones interdepartamentales*

Se propone la realización de reuniones semestrales interdepartamentales. Las mismas se realizarán con los representantes de cada área, dos veces al año, en febrero y agosto.

El objetivo de estas reuniones será el de comunicar los resultados de cada área en el último semestre, y definir los próximos objetivos a cumplir. También se buscará promover la interacción y la relación entre las áreas que deben trabajar coordinadas. Esta actividad tendrá una duración de 6 horas pudiendo realizarse en las oficinas de la empresa, preferentemente fuera del horario de trabajo.

- *Desayunos de trabajo*

Desayuno de trabajo entre los jefes y sus colaboradores, dentro de la empresa, una vez al mes, con el objetivo de eliminar los muros comunicacionales entre los jefes y sus colaboradores. Favorecerá la comunicación, ascendente, descendente y horizontal, es una reunión informal donde los colaboradores pueden ser escuchados, y pueden a su vez, escuchar de la boca de sus jefes lo necesario para la realización efectiva de la tarea, los objetivos y metas, e intercambiar información, opiniones sugerencias e inquietudes. Duración del evento 2 horas.

Evaluación: Luego de cada encuentro se les solicitara a los participantes que respondan un cuestionario que se les entregara al finalizar el encuentro. Esto permitirá evaluar la utilidad de dicha herramienta y conocer la opinión de los participantes con respecto a los desayunos. (anexo 1)

- *Cartelera de comunicación por área*

Permitirá difundir información institucional a todo el personal de cada área, de manera rápida y de fácil acceso, también podrán colocar información importante pertinente al área, así como los resúmenes de los desayunos de trabajo.

El encargado del área se encargará de mantenerla actualizada y que no esté saturada de mensajes.

Evaluación: una vez transcurrido un mes, se realizará una encuesta a los trabajadores, a cerca de la información de la cartelera, el uso, lugar, y si tiene algún comentario. (anexo2)

Acciones por desarrollar	Actividades claves	Responsables	Recursos involucrados
Reuniones interdepartamentales	Definir cronograma exacto de reuniones	Responsable de RR.HH.	Humanos: mandos medios, gerencia y dirección
	Coordinar insumos para desayuno, breacks y almuerzo	Responsable de RR.HH.	Materiales: Sala de reuniones de la empresa, computadora, proyector, artículos de librería, insumos para desayuno, break y almuerzo- Costo estimado \$4500.-
	Definir temas a tratar	Gerente	Económicos: 6 horas improductivas por encuentro – costo estimado \$ 6000.-
Desayunos de trabajo	Definir cronograma exacto de reuniones	Responsable de RR.HH.	Humanos: todos los trabajadores de la organización
	Coordinar insumos para desayuno	Responsable de RR.HH.	Materiales: Sala de reuniones de la empresa, computadora, proyector, artículos de librería, insumos para desayuno. Costo estimado \$2000.-
	Definir temas a tratar o preguntas disparadoras	Responsables de áreas, jefes	Económicos: 2 horas improductivas por encuentro- Costo Estimado \$ 13800.-
Cartelera de comunicación por área	Colocar información institucional o del área	Encargados de áreas	Materiales: Cartelera de 1 x 1,6 Costo estimado \$ 1300 x 6 = \$7800
Espacios comunicacionales	Diseñar herramientas comunicacionales a implementar	Consultor externo RRHH	Valor hora \$1500 Total \$ 12000.-

Capacitación a nivel gerencial: liderazgo, coaching para líderes y desarrollo de colaboradores

El objetivo es optimizar las competencias de conducción, mediante el programa de capacitación en el cual se desarrollaran los talleres de : Liderazgo, Coaching para líderes y desarrollo de colaboradores , también cuenta con sesiones individuales para el desarrollo de la competencia Inteligencia Emocional .Esta primera instancia de capacitaciones está orientada a las personas con mayores responsabilidades de la Empresa, es decir el Gerente General , Julián Mansilla y la Responsable de administración Melina Mansilla y se espera que puedan aplicar los conocimientos adquiridos, convirtiéndose en líderes coach.

El plan de capacitación será desarrollado por la consultora de recursos humanos, “Sánchez y Asociados”, de la ciudad de San Miguel de Tucumán, y tiene una duración de 24 encuentros en aproximadamente 6 meses, de manera on line 100%, con una duración de 2 horas una vez por semana. Cronograma de capacitación Anexo3.

Plan de trabajo entrenamiento y capacitación	Destinatarios	Recursos	Objetivos
Liderazgo	Gerente general y Responsable de Administración	16 hs - en 8 sesiones de 2 hs \$25.000 -	Lograr orientar y motivar a sus colaboradores en función de las necesidades de la empresa- Ser su líder, su referente
Coaching para líderes	Gerente general y Responsable de Administración	16 hs - en 8 sesiones de 2 hs \$25.000	
Desarrollo de colaboradores	Gerente general, Responsable de Administración y Jefe de Producción	16 hs - en 8 sesiones de 2 hs \$25.000	Formar y desarrollar a su equipo en función de sus fortalezas, los requerimientos del puesto y potencial, generando el compromiso de alcanzar el máximo de competencia
Inteligencia emocional	Gerente General	4 sesiones individuales de 1 hora. \$2000 c/u	Importancia de manifestar y percibir emociones. Emociones propias y ajenas aprender a manejarlas

Capacitación a mandos medios: Comunicación, Inteligencia Emocional-Coaching para líderes, y Trabajo en equipos

Con el objetivo de desarrollar las competencias centrales o de relaciones interpersonales, se desarrollará los talleres de: Comunicación, Inteligencia Emocional - Coaching para líderes, y Trabajo en equipo. Estas capacitaciones están destinadas a las personas que ocupan mandos medios, son los responsables o referentes de las áreas de: Producción y Mantenimiento, Recursos Humanos, Compras, Ventas, Calidad y Diseño. Este taller será brindado por la consultora “Sánchez y Asociados”, de la ciudad de San Miguel de Tucumán, con una modalidad 100% on line con una duración de 24 encuentros a desarrollarse en 6 meses aproximadamente, con una duración de 2 horas una vez por semana. Cronograma de capacitación Anexo 4.

Plan de trabajo entrenamiento y capacitación	Destinatarios	Recursos	Objetivos
Comunicación	Responsable de áreas de: Producción y Mantenimiento, Recursos Humanos, Compras, Ventas, Calidad y Diseño	16 hs - en 8 sesiones de 2hs \$25.000 -	Que puedan transmitir ideas e información de manera clara y precisa, y de escuchar y saber escuchar al otro para comprenderlo y llevar adelante un propósito
Inteligencia emocional y liderazgo coaching		16 hs - en 8 sesiones de 2hs \$25.000	Capacidad de controlar sus emociones o sentimientos para poder desempeñar su tarea de manera correcta
Trabajo en equipo		16 hs - en 8 sesiones de 2hs \$25.000	Desarrollen la capacidad de participar activamente el logro de un objetivo común, dejando de lado los intereses personales por lo grupales

Diagrama de Gantt

Con el objetivo de presentar una proyección estimada de los tiempos de la implementación del plan propuesto presentaremos las actividades que incluye el mismo en un Diagrama de Gantt.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Acciones comunicacionales						
Capac. Liderazgo						
Capac. Coaching para lideres						
Capac. Desarrollo colaboradores						
Sesión individual-Intel Emocional						
Capac. Comunicación						
Capac. Intel Emocional + Coaching						
Capac. Trabajo en Equipo						

Evaluación del impacto de la implementación

Presupuesto general del plan estipulado

Acciones por realizar	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
Reuniones interdepartamentales		\$ 10.500					\$ 10.500
Desayunos de trabajo	\$ 15.800	\$ 15.800	\$ 15.800	\$ 15.800	\$ 15.800	\$ 15.800	\$ 94.800
Cartelera de comunicación	\$ 7.800						\$ 7.800
Honorarios consultor externo	\$ 12.000						\$ 12.000
Capac. Liderazgo	\$ 25.000						\$ 25.000
Capac. Coaching para lideres			\$ 25.000				\$ 25.000
Capac. Desarrollo colaboradores					\$ 25.000		\$ 25.000
Sesion indiv- Inteligencia Emocional		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000	\$ 6.000
Capac. Comunicación	\$ 25.000						\$ 25.000
Capac. Intel Emocional + Coaching			\$ 25.000				\$ 25.000
Capac. Trabajo en Equipo					\$ 25.000		\$ 25.000
Insumos de librería	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 1.500
Totales	\$ 85.850	\$ 28.550	\$ 66.050	\$ 18.050	\$ 66.050	\$ 18.050	\$ 282.600

Para este análisis se tomará la información financiera de los balances de Man-Ser, como esta hasta el año 2018, se realiza una estimación del 2019, aplicando el - 6.3% de caída de la producción del 2019 (INDEC, 2020) y se actualizo ese monto con el índice de inflación a diciembre 2019. (Anexo5)

Ejercicio	Resultado Final	Diferencias entre años
2016	\$ 11.992.319,85	
2017	\$ 10.501.650,21	-\$ 1.490.669,64
2018	\$ 13.118.036,11	\$ 2.616.385,90
2019	\$ 18.719.830,14	\$ 5.601.794,03

Tomando la base de \$ 5.601.794,03 se establece que con este plan de comunicación interna se obtendrá un incremento en la productividad del 12% = \$672.215,28.

Calculo de retorno de Inversión:

$\frac{\$ 672.215,28}{\$ 282.600,00} \times 100 = 137.87\%$

Este porcentaje nos informa cual es la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. La implementación del plan propuesto, con un valor de inversión de \$282.600, estima un incremento de la productividad de un 12% en un periodo de 1 año, lo que generará una rentabilidad de \$672.215,28, esto implica que la inversión tendrá un porcentaje de retorno del 137,87%.

Conclusiones

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se encontraron problemáticas que afectan a la empresa Man-Ser SRL. Desde un enfoque de Recursos Humanos se observó que una de las principales falencias rondaba en torno a una comunicación interna deficiente, que impactaba en una baja productividad, procesos no coordinados correctamente, maquinarias improductivas, demoras en las entregas, cuellos de botellas en determinados sectores, información escasa, falta de coordinación entre áreas.

A partir de este análisis se llegó a la conclusión que era necesario llevar a cabo un plan de mejora en la comunicación interna, que permita mejorar los canales de comunicación existentes y sumar nuevas maneras de transmitir la información. Para ello se diseñaron capacitaciones en comunicación interna, para los mandos altos y medios y acciones puntuales como desayunos de trabajo, reuniones semestrales y carteleras.

Otro de los inconvenientes encontrados es que las personas que tienen personal a cargo, los mandos altos y medios, no poseen todos los conocimientos y herramientas para lograr una buena comunicación y para gestionar eficientemente los recursos a su cargo.

Los puestos gerenciales tienen una sobrecarga de tareas y responsabilidades, producto de una escasa o nula delegación de tareas, denotando la falta de confianza en los colaboradores, poco conocimiento de mecanismos de controles y falencias en los equipos de trabajo.

Para abordar esta problemática se diseñaron capacitaciones para brindarles herramientas y conocimientos de liderazgo-coach, Inteligencia emocional, motivación, desarrollo de colaboradores, trabajo en equipo.

El plan propuesto significara para Man-ser SRL una optimización en la comunicación interna, líderes capacitados como coach, aumento de la productividad, trabajadores más motivación y mejora del clima laboral.

Recomendaciones

Una vez concluida esta etapa, lo que se recomienda es contratar un Jefe o Encargado del área de Recursos Humanos, se sugiere que este puesto lo desempeñe un Licenciado en recursos humanos. La persona que ingrese tendrá la responsabilidad de realizar un análisis de los puestos; principalmente del puesto de Gerente, y Encargada Administrativo, para redefinirlos basándose en especificaciones propias de cada puesto. También, deberá desarrollar un plan de carrera y sucesión, una política de motivación, planes de capacitación en base a detección de necesidades, optimización de las evaluaciones de desempeño, con eficiente uso del *feedback*, estrategias para medir y mejorar el clima laboral y continuar con los objetivos del plan de comunicación interna.

Otra de las recomendaciones es desarrollar una política de marca empleadora, para lograr un mejor posicionamiento de Man-Ser SRL en el mercado. Para ello deberán desarrollar nuevas estrategias de marketing, incorporando las nuevas tecnologías para toda el área de marketing y de ventas, para estar presente en el mercado, captar nuevos clientes y poder expandirse en nuevos mercados.

Referencias

- Anzorena Oscar (2018) *Líder-Coach, un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. Ediciones Garnica S.A.
- Argenti Paul A. (2015) *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid, España. LID Editorial.
- Azua, María Paula (2013) *La comunicación hacia el interior de las organizaciones, caso Sistemas Globales S.A.* (Trabajo final de grado) Universidad siglo 21. Córdoba. Argentina. Recuperado de <http://repositorio.uesiglo21.edu.ar>.
- Cabanas Custodia y Soriano Asunción (2014) *Comunicar para Transformar*. Madrid, España. LID Editorial.
- Chiavenato Idalberto (2017) *Comportamiento organizacional, tercera edición*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Echeverría Rafael (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Garnica
- Espinoza Cela, Luis Felipe (2013). *Plan de comunicación para la empresa Inscora SA*. (Tesis de grado) Universidad Central de Ecuador. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec>
- French John R. P. y Raven Bertram, (1960) *The Bases of Social Power*.
- Kimsey-House, Kimsey-House, Sandahl; Whitworth, (2014). *Coaching Co-Activo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Editorial Paidós SAICF.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial, 14 Ed.* México. Editorial McGraw-Hill.
- Petrocco, Nicolás Alfredo (2019) *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?* (Tesis de grado) Universidad siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado de <http://repositorio.uesiglo21.edu.ar>.

Cuáles son las tendencias tecnológico-industriales para este 2020, (2020), descargado de <https://www.factoriadelfuturo.com>

Empresas b un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el ambiente y la sociedad, (2015), descargado de <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/>

Anexos

Anexo 1. Encuesta sobre desayunos de jefes y colaboradores

ENCUESTA SOBRE DESAYUNO DE JEFES Y COLABORADORES	
Marque con una cruz las personas con la que se comunicó durante el desayuno	
Mandos superiores	<input type="checkbox"/>
Trabajadores de su misma área	<input type="checkbox"/>
Trabajadores de otra área	<input type="checkbox"/>
Nadie	<input type="checkbox"/>
Marque con una cruz su opinión con respecto al desayuno	
Muy interesante	<input type="checkbox"/>
Interesante	<input type="checkbox"/>
Poco Interesante	<input type="checkbox"/>
Nada interesante ¿Por qué?	<input type="checkbox"/>
¿Le interesaría seguir participando de este tipo de reuniones?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO, ¿Por qué?	<input type="checkbox"/>
Muchas Gracias por participar	

CRONOGRAMA DESAYUNO DE JEFES Y COLABORADORES			
Mes	fecha	hora	Temática
Julio	3-jul	07:30	a definir
	10-jul	07:30	a definir
	17-jul	07:30	a definir
	24-jul	07:30	a definir
	31-jul	07:30	a definir
Agosto	7-ago	07:30	a definir
	14-ago	07:30	a definir
	21-ago	07:30	a definir
	28-ago	07:30	a definir
	4-sep	07:30	a definir
Septiembre	11-sep	07:30	a definir
	18-sep	07:30	a definir
	25-sep	07:30	a definir

Anexo 2. Encuesta sobre cartelera

ENCUESTA SOBRE CARTELERA	
Observo la información de la cartelera:	
Hoy	
en la semana	
hace un mes	
No la vi	
Marque con una cruz su opinión con respecto a los temas de la cartelera	
Muy interesante	
Interesante	
Poco Interesante	
Nada interesante ¿Por qué?	
¿Qué sugiere sería interesante compartir en la cartelera?	
Muchas Gracias por participar	

Plan de trabajo entrenamiento y capacitación- Consultora Sánchez y asociados

Anexo 3. Capacitación a nivel gerencial

Eje 1. Clúster: desarrollo estratégico: Competencias de conducción

Liderazgo

El ejercicio del liderazgo en el contexto actual

- Los cambios y su impacto en los estilos de liderazgo.
- El rol del Líder:
 - Fundamentos del Trabajo del Líder.
 - Atributos del líder.
 - Liderazgo y dirección.
- Liderazgo situacional.

Liderazgo y motivación

- Motivación: características y teorías.
- El líder como generador de motivación en su equipo.

El líder y su responsabilidad como comunicador.

- Percepciones, escucha activa, sondeo, inferencias, observación, *feedback*.

Delegación: clave para el crecimiento del equipo y del propio rol.

- ¿Qué delegar y cómo?
- Pasos para delegar.
- Mirada de quien delega vs de la persona en quien se delegan las tareas.
- Seguimiento de lo delegado.

Coaching para líderes.

- ¿Qué es el coaching para líderes?
- Coaching como metodología.
- El CEO Coach y sus competencias claves.
 - Mejora de la comunicación.
 - Técnicas de negociación.
 - Gestión del estrés.
- Características del coaching de liderazgo.

- Adquisición de competencias.
- Autoconocimiento.
- Libertad de acción y pensamiento.
- Acción transformadora.

Desarrollo de colaboradores.

- El líder como agente de cambio.
 - ¿Qué implica ser agente de cambio?
 - Acompañando al equipo en el cambio organizacional.
- Desarrollo del equipo: una nueva visión.
 - ¿Qué es y que no es Desarrollo?
 - Desarrollo y Desempeño.
 - El desarrollo como un proceso.
 - Diagnostico.
 - Devolución y planeamiento.
 - Seguimiento y retroalimentación.
 - Definición de acciones de capacitación (formal y no formal) complementarias al desarrollo.
- El desarrollo de los colaboradores como un proceso de comunicación e intercambio:
 - Principio y tipos de intervenciones por parte del líder
 - Tipos de conversaciones
 - Modelo de las 6 preguntas (R. D'Aprix)
 - 1- ¿Cuál es mi tarea?
 - 2- ¿Cómo estoy haciendo las cosas?
 - 3- ¿le importas a alguien?
 - 4- ¿Cómo le va a mi sector/unidad de negocio?
 - 5- ¿Hacia dónde vamos?
 - 6- ¿Cómo puedo colaborar?
 - Entrevista con el colaborador

Anexo 4. Capacitación a mandos medios

Eje 2. Clúster: Relaciones Interpersonales – Competencias centrales

Comunicación:

- Definición y procesos
- Principios de comunicación humana
- La comunicación intrapersonal, interpersonal e institucional
- La comunicación verbal y no verbal
- Recomendaciones para una comunicación efectiva
- Elementos fases y barreras de la comunicación (en general y en la empresa en particular)
- Los modelos mentales y las inferencias
 - Características y trampas
 - Escalera de inferencias
- Los actos lingüísticos básicos
 - Los juicios
 - La escucha activa
 - El asertividad
 - El dialogo apreciativo
 - La empatía
 - Las afirmaciones
- El rol del líder en el proceso comunicacional:
 - Su responsabilidad como comunicador y por la gestión de la comunicación
 - La retroalimentación (*feedback*): clave para la mejora continua
 - “Diseñando” conversaciones

Inteligencia Emocional – Líder Coach

- Las Emociones:
 - Concepto
 - Bases neurológicas y fisiológicas
 - Tipos de emociones: básicas y secundarias

- De víctimas a protagonistas de las situaciones
- El árbol de las respuestas vitales automáticas
- Comunicación y tipos de lenguajes
 - Lo verbal vs lo no verbal
- Estados de Animo
- Ley de la atracción
- Técnicas de teatro aplicadas al manejo e interpretación de emociones
 - Respiración y concentración
 - Manejo escénico
 - Expresividad de rostro y cuerpo
- El humor como recurso
 - El virus del Humor
 - Tipos y niveles de Humor
 - Búsqueda del estilo propio

Líder Coach

- De Gestor a líder coach
- Autoliderazgo
- Función esencial del líder coach: la motivación
- El coaching como herramienta de negociación
- Coaching en la empresa: La gestión para el logro de resultados
 - Comunicación persuasiva

Trabajo en equipo

- Concepto
 - ¿Por qué trabajar en equipos? (beneficios)
 - Equipos vs grupos
 - Habilidades para formar parte de un equipo
 - Etapas de evolución de un equipo
 - Roles de los equipos
 - Los fenómenos grupales
 - La cooperación
- Problemas intergrupales
 - Temor y falta de confianza

Construcción de la confianza

- Conductas y actitudes que llevan al conflicto
- Visión sistémica:
 - Los resultados y logros como responsabilidad de todos
 - La motivación y su impacto en los resultados
Motivación grupal, individual, automotivación
 - Impacto de la motivación en los resultados
- Competencia Interna
 - ¿Cómo disminuir la competencia negativa?
 - Análisis de las fortalezas y las debilidades del equipo de la empresa
 - Generación – en equipos- de alternativas de mejora.

Anexo 5. Informe financiero Man-ser SRL

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas				
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total, Ventas del Ejercicio		328.857.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total, Costos de Ventas		249.065.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		79.792.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		13.118.036,11	10.501.650,21	11.992.319,85