

TRABAJO FINAL DE GRADO

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Universidad Empresarial Siglo 21



**Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach destinado a Mandos Medios y Gerencia General de MAN - SER S.R.L**

Agostina Belén Lesquerre Gerotto

RHU02370

Córdoba – Argentina

2020

## **Agradecimientos**

A través de este Trabajo Final de Grado, culmina una etapa de aprendizaje y crecimiento personal por lo cual quiero dedicárselo a las personas que hicieron posible la experiencia de formarme profesionalmente.

En primer lugar, a mis padres que quienes con su amor, confianza y esfuerzo me han ayudado a cumplir esta meta, gracias por inculcarme el valor del esfuerzo y del sacrificio para lograr lo que nos proponemos.

También se lo dedico a todas las personas y experiencias atravesadas durante todos estos años que me formaron y ayudaron a ser lo que soy.

Agostina Belén Lesquerre Gerotto.

## **Resumen**

Man – Ser S.R.L es una empresa del rubro metalúrgico reconocida por su larga trayectoria y su relación con grandes marcas internacionales, se encuentra localizada en la Ciudad de Córdoba y tiene la impronta de empresa familiar. A través de un análisis de situación se pudo identificar diferentes dificultades, tales como la carencia de planificación de su comunicación interna, la sobrecarga de tareas en los puestos de mayor jerarquía y la falta de delegación. Las problemáticas se encontraban asociadas al déficit de comunicación en los diversos sentidos de la organización, la carencia de herramientas para gestionar la misma y también de la falta de formación en competencias relacionadas a la comunicación y el liderazgo. A través de distintas investigaciones y estudios se pudo comprobar la estrecha relación que mantienen los conceptos, por lo tanto, se decidió desarrollar un Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach destinado a los mandos medios y gerencia general con el objetivo de implementar instrumentos y canales de comunicación que colaboren en la bidireccionalidad y confidencialidad de la información, simultáneamente dotarlos y formarlos por medio de capacitaciones para lograr una mayor coordinación entre departamentos y equipos. La propuesta busca incrementar la productividad en un 2% y colaborar con la sustentabilidad y mejora continua organizacional.

*Palabras claves:* Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Mandos Medios, Gerencia General.

## **Abstract**

Man-Ser SRL is a metallurgic company renowned for its long trajectory and its relationship with major international brands. It is located in the city of Córdoba and it has the stamp of a family business. A situation analysis made it possible to identify several difficulties, such as a lack of internal communication planning, overloading of tasks in positions of higher hierarchy and absence of delegation. These issues were related to a communication deficit in several aspects of the organization, the absence of tools to manage it, and also the lack of training on skills associated with communication and leadership. Different research and studies proved the close relationship between these concepts. Therefore, it was decided to develop an Internal Communication and Coaching Leadership Plan targeting middle management and general management. Its purpose is to implement communication instruments and channels that cooperate in improving bidirectionality and confidentiality of information, and simultaneously empower and nurture these levels of management by means of training in order to achieve a higher coordination between departments and teams. This proposal seeks to increase productivity by 2% and collaborate towards organizational improvement and sustainability.

*Key words:* internal communication, coaching leadership, middle management, general management

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación.....	4
Marco teórico.....	13
<i>Comunicación interna.....</i>	<i>18</i>
<i>Liderazgo Coach.....</i>	<i>15</i>
Diagnóstico y discusión.....	16
Plan de implementación.....	18
Conclusión.....	26
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>27</i>
Referencias.....	28
Anexos.....	31
<i>Capacitación en Metodologías Ágiles dirigido a Gerente General.....</i>	<i>31</i>
<i>Modelo de cronograma de reuniones.....</i>	<i>33</i>
<i>Minuta de seguimiento de reuniones interdepartamentales.....</i>	<i>34</i>
<i>Encuesta de Satisfacción: reunión quincenal.....</i>	<i>35</i>
<i>Capacitación en Comunicación Interna para Mandos Medios.....</i>	<i>36</i>
<i>Encuesta de satisfacción: Capacitación en Comunicación Interna.....</i>	<i>39</i>
<i>Cronograma de encuentros de Capacitación en Liderazgo Coach.....</i>	<i>40</i>
<i>Diplomatura en Liderazgo Coach.....</i>	<i>40</i>
<i>Estado de resultados MAN – SER S.R.L.....</i>	<i>43</i>

## Introducción

MAN-SER S.R.L es una empresa familiar con más de veinte años de experiencia en el rubro metalúrgico localizada en la Ciudad de Córdoba, Argentina. La misma fue fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla, gracias a la oportunidad de convertirse en proveedor de la empresa en donde él prestaba servicios. A causa de esto, comienza de manera independiente junto a un familiar a realizar trabajos de corte y plegado de chapa, soldadura y aberturas.

En el año 1997, emprende un viaje al extranjero en búsqueda de nueva tecnología para su empresa, allí obtiene una máquina punzadora CNC y debido a esta adquisición, amplía su cartera de productos volviéndose proveedora de grandes compañías automotrices y agroindustriales. Luego en 2003, suma a dos de sus clientes más importantes hasta la actualidad: Ait S.A y Volkswagen Argentina S.A haciéndose proveedor único de algunos productos y transformándose en una S.R.L.

Luego en el año 2009 asumen la dirección de MAN-SER los hijos del fundador, Julián y Melina, bajo la conducción de la empresa, en 2012 inauguran una nueva planta industrial que contaba con el doble de superficie que la anterior, y por consiguiente en el año 2014 obtienen la Certificación en Normas ISO 9001.

Actualmente la empresa comercializa en un contexto local, dispone con una única casa central dónde desarrolla los siguientes productos: protectores telescópicos, extractores de viruta y cadenas, cintas transportadoras, compensadores para transformadores y lavadoras industriales a medida. Adicionalmente presta servicios de: retrofitting de máquinas lavadoras; instalación, reparación y mantenimiento industrial; corte, plegado y punzonado de chapa; mecanizado; soldaduras especiales y capacitaciones para el uso y mantenimiento de sus productos.

A través de un análisis minucioso de los procesos que utiliza la empresa, se puede encontrar que a pesar de tener una estructura organizacional definida no se respetan las áreas delimitadas debido a la falta de delegación de tareas y responsabilidades, predomina la sobrecarga de trabajo. Existe la subutilización de la capacidad productiva por lo que genera los denominados “cuellos de botella”, en la comunicación se utilizan modalidades poco eficientes para la correcta retroalimentación de la información, los mandos medios carecen de competencias relacionadas con la gestión de personal por lo tanto afectan a la

totalidad de la empresa, en consecuencia, de la falta de alineación entre los equipos y áreas.

Las dificultades tratadas anteriormente afectan de manera transversal e integral a toda la organización, teniendo en cuenta los clientes internos y externos que ésta posee. Es interesante abordar en materia de comunicación interna ya que representa uno de los pilares vitales en todas las organizaciones y es crucial en la gestión de recursos humanos. Según Álvarez-Nobell, Alejandro y Lesta, Laura (2011) en su investigación sobre la gestión estratégica de la comunicación interna a través de un abordaje teórico de carácter exploratorio realizado en Bogotá, Colombia:

La comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. (p.12)

Otro antecedente acerca de la importancia de la comunicación es el de Armas José (2014), una investigación cualitativa realizada en Ciudad de Quetzaltenango en el mismo establece que:

La comunicación es elemental para que se cumplan muchos de los objetivos y valores de la organización. Este es uno de los medios en el que se obtiene el mejor desarrollo de cada uno de los colaboradores involucrados y así poder enfrentar los retos y necesidades que les exige su trabajo diariamente, por esto es un tema vital para el constante desarrollo de las distintas organizaciones. (p.1)

Siguiendo al autor también sostiene que:

La comunicación interna se basa en las relaciones laborales flexibles que permite alcanzar los objetivos y metas propuestas. Esta comunicación debe ser en todos los sentidos y tener una retroalimentación constante para lograr los mejores resultados, el no tener un sistema de retroalimentación

adecuado, hace que se pierda mucha información que los empleados pueden ofrecer y que es fundamental para satisfacer cada día mejor a los clientes. (p. 8)

Una investigación realizada en Bogotá de carácter descriptivo ha determinado el significado del Coaching a nivel empresarial, aquí podemos citar a Muñoz Maya y Díaz Villamizar (2014), donde afirman que:

El Coaching es una alternativa importante para las organizaciones, para lograr que las cosas pasen, en la medida que se hagan cargo de lo que están construyendo o destruyendo. A través de la construcción de un clima y unas condiciones laborales adecuadas. Lo cual da como resultado la eficiencia de los procesos. Esto se logra a partir del trabajo con directivos, dado que la organización es el reflejo del estilo de dirección. (p.64)

Por último, se puede decir que la comunicación interna es fundamental en cualquier tipo de organización, ya que permite el flujo bidireccional de información esencial para la gestión y contribución en los objetivos, genera identidad corporativa, contribuye a la flexibilidad ante los cambios como también coordina las acciones en dirección a las necesidades del mercado y a las estrategias definidas. Es de suma importancia que los líderes de la organización adquieran competencias en comunicación ya que es el cimiento del liderazgo y en donde se construyen los equipos de trabajo.

De manera que un análisis y perfeccionamiento del Plan de Comunicación Interna traerá a la empresa herramientas que beneficiarán a la misma, en términos de sinergia en los procesos definidos, provocará mayor *feedback* en los colaboradores incentivando la participación, teniendo como resultado un mejor clima laboral y sentido de pertenencia. En relación al Liderazgo Coach cooperaría en la implementación del plan de comunicación, en la delegación de responsabilidades y toma de decisiones, instruirá a los colaboradores en la adaptación al cambio, y por último fomentaría el crecimiento personal al mismo tiempo que incrementaría la productividad y la satisfacción de los clientes.

## Análisis de la situación

MAS-SER S.R.L dispone con una única casa central que cuenta con una dotación de treinta colaboradores dónde el 90% de la nómina pertenece al sexo masculino y tiene un promedio de 50 años de edad. Los colaboradores están distribuidos en tres niveles jerárquicos abarcando las áreas de: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Diseño, Calidad y Mantenimiento, además se apoya en asesoramiento externo en materia: jurídica, contable y de higiene y seguridad.

Por otra parte, la dirección de la empresa está conformada por un directorio familiar compuesto por la esposa del fundador y sus tres hijos. Las principales decisiones y funciones están orientadas a la toma de decisiones estratégicas. Además, cuenta con los horizontes organizacionales establecidos, en función a su misión:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber (Manser, 2020, <https://bit.ly/2Wd7qUY>)

Como también los objetivos a largo plazo conforme a su visión:

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.” (Man-ser.com, 2020, <https://bit.ly/2Wd7qUY>)

En lo que concierne a la Gerencia General, está a cargo de Julián Mansilla, uno de los hijos del fundador, sus principales funciones están orientadas a la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad de la empresa. La Dirección lo refiere como el representante del liderazgo formal seleccionado para la empresa, en el cual ejerce un liderazgo directivo lo que implica la participación directa y personal en los planes estratégicos.

Otro líder formal es el Jefe de Producción, el cual ejerce un liderazgo orientado a la tarea, dónde se enfatiza en las metas del sector de producción, delimita las tareas y funciones del personal a cargo como así también evalúa el desempeño de éste. Se puede referir como liderazgo transaccional ya que guía a los colaboradores en dirección a las metas prefijadas, aclara las funciones y los roles de cada uno de ellos.

Existe un líder informal dentro de la empresa, adoptado por su antigüedad, dedicación y conocimiento de sus funciones, también por ser familiar de la Dirección. Tiene funciones de formador para los nuevos colaboradores.

El área de Recursos Humanos tiene como referente a la hija del fundador, Melina Mansilla, se encarga de coordinar y gestionar las tareas vinculadas a los procesos de inducción de personal, capacitaciones, comunicación interna y motivación. En lo referente a selección de personal, las funciones son tercerizadas a una consultora en caso de tratarse de candidatos con formación, por el contrario, si el candidato es para un puesto operativo, se realiza con el encargado del sector. Las descripciones de puestos se realizan de manera personalizada, según quién ocupe el cargo.

Se considera fundamental el análisis del contexto donde se desenvuelve la organización para una comprensión más generalizada de las relaciones que mantiene con los diferentes sistemas en las que se encuentra envuelta, las mismas se podrán visualizar en un análisis PEST en el cual se relevará información a nivel macro, derivada del sector político, económico, social y tecnológico. Luego a nivel micro se utilizará las 5 fuerzas de Porter y por último se realizará un análisis de la empresa por medio del FODA.

### *Análisis PEST*

#### Sector político

Actualmente el mundo está atravesando un momento crítico, debido a la pandemia del COVID-19, un virus desconocido originado en Wuhan, China que se propagó en más de cien países de manera muy acelerada debido a la globalización que hoy nos une.

- El presidente de la República Argentina tomó medidas fundamentadas en la prevención del contagio del virus, una de éstas es el Decreto de Necesidad de Emergencia 297/2020 el cual establece el aislamiento social, preventivo y obligatorio durante una fecha determinada, para todas las personas que se encuentran en el país. (Gil, A, 2020, <https://bit.ly/3dupJdV>)

- La Cámara de Industriales Metalúrgicos reclama medidas propias para el sector productivo debido al contexto crítico, pide asistencia del Estado para hacer frente a obligaciones como vencimientos, pagos de energía y agua (Genesir, F, 2020, <https://bit.ly/2L9TMLX>)
- El presidente Alberto Fernández prometió que su gestión apuntará a reactivar la producción y el consumo, realizará un control de las importaciones de los productos extranjeros que compitan con la industria local, y que buscará que los bancos den créditos a los sectores que inviertan en la economía y no en la especulación. (Ámbito.com, 2019, <https://cutt.ly/8yQJnrY>)

#### Sector económico

Actualmente los mercados globales se desvanecen, crece el pánico por una crisis económica mundial debido a la paralización de los procesos productivos de empresas de todo el mundo.

- "El riesgo bancario y los desplomes bursátiles, tienen por origen la parálisis contractiva producida por cuarentenas y cierres de frontera con los que múltiples gobiernos pretenden detener la pandemia." (Bach, P, 2020, <https://bit.ly/3fvNJPZ>)
- "El Gobierno argentino tomó medidas económicas que apuntan a sostener a las pymes con líneas de crédito a tasas del 24% que permitan pagar salarios; con la implementación del Programa de Recuperación Productiva" (Gil, A, 2020, <https://bit.ly/3ceDxt2>)
- "La Unión Obrera Metalúrgica (UOM) afronta el panorama crítico por la emergencia sanitaria. Jornada tras jornada acuerdan suspensiones por una franja que va desde el 70% al 80% del valor total de los salarios." (Autilán, L, 2020, <https://bit.ly/2L66Lyn>)

#### Sector Social

Al presente la pandemia ha desarrollado amplias repercusiones en los múltiples sectores de la sociedad, principalmente en lo referente a los ámbitos más bajos de ésta, debido a la falta de recursos y carencia de opciones. Según la European Anti-Poverty Network (2020) "Algunos efectos se observarán en: Impacto en la desigualdad de género; Aumento de riesgo en hogares y en infancias pobres; Personas con empleo precario; Personas con enfermedades crónicas y mala salud." (p.3).

- América Latina es una de las regiones más desiguales del mundo y se encuentra actualmente ingresando a la fase exponencial de la pandemia generada por el COVID-19. (...) Se encuentra ante el desafío de mantener una estrategia epidemiológica de distanciamiento social sin generar crisis sociales o políticas, al tiempo que cuenta con un gran porcentaje de la población que depende de su trabajo diario fuera del hogar para subsistir. (...) La única solución para este aparente trilema es invertir significativamente en la consolidación de un piso de protección social basado en la noción de derecho humano como criterio de elegibilidad. (Filgueira, F; Blofield, M, 2020, <https://cutt.ly/KyQHd1d>)
- Al igual que en todo el mundo, la crisis provocada por la pandemia del Covid-19 tendrá un fuerte impacto en el mercado de trabajo de Argentina. La cantidad y la calidad de los empleos se encuentran amenazadas, con consecuencia más significativas para los trabajadores que están en una situación de mayor vulnerabilidad. (Pagina12.com, 2020, <https://bit.ly/3dsXfkK>)

### Sector tecnológico

El sector tecnológico ha estado en crecimiento a causa del gran número de herramientas que esta nos dispone para el manejo de la información y la conectividad con el mundo. En la actualidad debido al COVID-19 se ha tenido que implementar el trabajo de manera remota, por lo tanto, una adaptación a la tecnología: (...) “hubo un salto importante en el uso de redes de telecomunicaciones para resolver temas de teletrabajo, (...) Y como consecuencia, una erosión natural de los índices de calidad de los servicios de telecomunicaciones” (Caf.com, 2020, <https://bit.ly/2A8WOhn>)

- En relación al avance tecnológico en el sector metalúrgico (...) “Los almacenes inteligentes son una apuesta segura en este mercado. Es una estrategia con parámetros económicos que mejoran la calidad del producto y reducen los costes.

La comunicación con el cliente es fundamental para fortalecer los lazos del negocio.” (Hidegar.com, 2019, <https://bit.ly/3cbS34E>)

- La norma ISO 9001 es una normativa de índole internacional y su base es el Sistema de Gestión de Calidad que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

En cuanto al análisis del micro entorno, utilizaremos la el análisis Porter, dónde se analizarán las 5 fuerzas que operan en el entorno inmediato a la organización.

#### *Análisis Cinco Fuerzas de Porter*

- Rivalidad y competencia del mercado: Los principales competidores de la empresa son: Transfil S.R.L; Eisaire S.R.L; Empremet S.R.L, las cuales en conjunto con Man – Ser S.R.L concentran la mayoría de la oferta en Córdoba. Además, se busca diferenciarse de la competencia a través de la gestión de calidad y no poseen competidores en productos como los protectores de bancada.
- Amenaza de producto o servicios sustitutos: Para poder estar a la altura y satisfacer las necesidades del mercado exigente, es necesario que la empresa implemente innovación tecnológica tanto en el diseño como en los procesos de los productos y servicios comercializados.
- Amenaza de nuevos competidores: Man – Ser se encuentra en la etapa madura del ciclo de vida de la industria metalmecánica, por lo tanto, carece de amenaza de potenciales competidores.
- Poder de negociación con los proveedores: La empresa posee una reducida cartera de proveedores, estos son: Sidersa S.A; Alcenor S.R.L y Extrusora Argentina S.R.L, con ellos mantiene una relación estrecha en la cual prima un criterio de calidad en común basado en la confianza y en la asistencia mutua. Son proveedores pequeños por esta razón Man-Ser posee mayor poder de negociación.
- Poder de negociación con los clientes: La empresa representa un núcleo vital entre los proveedores y los clientes, estos se encuentran dentro de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis, son pocos, pero de gran envergadura, algunos de ellos exportan los productos de la empresa a diferentes países de Latinoamérica. El poder de negociación es reciproco por la relación estrecha que mantiene con los mismos.

Luego de haber analizado el macro y micro entorno de Man-Ser S.R.L se procederá con un análisis FODA de la organización:

Tabla 1:

*Análisis FODA de MAN – SER S.R.L*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación en Normas ISO 9001, esto avalan la gestión de calidad, la seguridad técnica y la protección del trabajador y del medio ambiente.</li> <li>• Buena reputación e imagen positiva, mantienen una política de crecimiento sostenido.</li> <li>• Estrecha relación y comunicación con clientes y proveedores, mantienen una comunicación fluida sobre todo en el servicio de postventa, esto genera mayor diferenciación de la competencia.</li> <li>• Poseen un Sistema de Gestión que nuclea áreas interrelacionadas: como clientes, proveedores, producción y bancos.</li> <li>• <i>Know How</i> en la producción que permite la máxima eficiencia de la maquinaria disponible.</li> <li>• Innovación constante en los productos y servicios.</li> <li>• Baja rotación de personal y ausentismo, lo que significa buen clima organizacional.</li> <li>• Proveedor de empresas con prestigio y multinacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subutilización de la capacidad productiva debido a los cuellos de botella generados a partir de la mala comunicación entre Jefe de Producción y el Gerente.</li> <li>• Demoras en los plazos de entrega debido a la falta de capacitación del personal, errores en la programación de la maquinaria</li> <li>• Accidentes de trabajo resultantes de la falta de espacio físico dentro de la planta.</li> <li>• Estructura organizacional mal definida, esto provoca una ambigüedad de roles, falta de delegación de tareas y en consecuencia sobrecarga de trabajo en los puestos de mayor jerarquía</li> <li>• No poseen un procedimiento de toma de decisiones, además existe la carencia de participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en la delegación de responsabilidades.</li> <li>• Las descripciones de puestos se encuentran confeccionadas en base a la persona que lo ocupa, no hay resguardo de información con respecto al <i>know how</i> y en consecuencia independización de los procesos de cada puesto.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen intermediarios en la distribución de sus productos, además realizan servicios de instalación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacitaciones de los colaboradores son ineficientes, no se programan de manera preventiva, sino que el colaborador debe solicitársela al superior.</li> <li>• No tienen un Plan de Comunicación Interna, por lo tanto, la comunicación se da de manera verbal, en casos de necesitar información se utilizan canales poco eficientes, y generalmente se abordan temas operativos y no estratégicos.</li> <li>• Mandos medios con carencia en competencias blandas relacionadas a la gestión de personal.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es proveedor único en algunos productos, como lo son los protectores de Bancada.</li> <li>• Buena relación con la competencia, lo que permite una posible alianza comercial.</li> <li>• Posibilidad de participar en el mercado exterior, exportando a países del Mercosur máquinas lavadoras.</li> <li>• Desafío de emplear tecnologías Eco amigables para trabajar soluciones técnicas más ecológicas en términos de agua, energía y seguridad.</li> <li>• Inversión en tecnología IOT, monitoreo de la maquinaria a través de internet y de indicadores que permiten el mantenimiento preventivo de ésta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspensión de la actividad productiva en el sector automotriz en el periodo estival.</li> <li>• Carencia de control de la situación económica de los Clientes, riesgo de que los cheques no posean fondos.</li> <li>• Dificultad para encontrar talentos con experiencia y conocimientos técnicos debido a la falta de oferta en el mercado laboral en el cual se encuentra inserta.</li> <li>• Incertidumbre constante en el contexto político y económico en consecuencia genera falta de previsión y proyección a largo plazo. El cambio monetario afecta a los proveedores de la empresa.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanizar la gestión del talento para colaborar en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la organización.</li> <li>• Ampliar su cartera de clientes y diversificación de la producción, proyección al sector de la construcción.</li> </ul>	
--	--

Después de este análisis, se pudo comprobar que una de las fortalezas que mantiene a la organización correctamente posicionada en el mercado es la profesionalización que les proporcionó la implementación de Normas ISO 9001, esto permitió que se apliquen procedimientos de trabajo más seguros y eficientes para las áreas que la componen, adicionalmente facilitó la forma de trabajar que venían manteniendo en el tiempo y a pesar de ser un desafío para los colaboradores adaptarse a este nuevo formato de trabajo, pudieron hacerlo de manera óptima. Con respecto a las oportunidades es importante destacar la intención de la Dirección, en humanizar todos los procesos referidos a la gestión de personal, y en relación a las debilidades es de vital importancia tratarlas para una mejora continua y un crecimiento sostenido en el tiempo. La empresa se encuentra envuelta en amenazas que son relativas al contexto político – económico del país en donde se encuentra inserta.

Adentrándonos más, se pudo observar que contiene un organigrama delimitado por áreas, las cuales son divididas en departamentos según la tarea a efectuar, estas son: Calidad, Mantenimiento, Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción y Diseño. A pesar de esto, no se respeta la estructura definida, esto genera como consecuencia la sobrecarga de tareas en puestos de jerarquía y la falta de delegación.

En relación al departamento de Recursos Humanos, el mismo abarca algunos procesos de manera óptima, como lo son las Inducciones de personal, en ellas se pone verdadero foco en que los nuevos colaboradores, entiendan desde lo más general hasta lo más particular de los procesos que conciernen a su labor diario, como también sobre la empresa en donde prestan servicios. En cuanto a la motivación, se encuentran en buenas condiciones, existe un nivel muy bajo de rotación y ausentismo, el clima organizacional forma parte de la política de calidad que presenta la empresa y se mantiene de manera amena.

Asimismo, el departamento cuenta con procesos deficientes como lo son las capacitaciones, a pesar de tener un plan de capacitación anual, los colaboradores son los que solicitan las mismas, no se programan de manera preventiva y esto ha traído consecuencias como lo son las demoras en entregas, como también errores en la producción. El proceso de selección esta dividido según el puesto ocupar, en casos de que se requiera un colaborador con formación, la misma se realiza a través de una consultora externa, en cambio, los puestos que no requieren formación se realiza con el encargado del área, además cuentan con la desventaja de que en el mercado laboral no se encuentran candidatos con competencias en manejo de relaciones interpersonales, esto afecta a la comunicación interna ya que no se encuentran personas para cubrir mandos medios que contengan las competencias necesarias para el manejo de personal.

La comunicación interna carece de un proceso definido y los métodos utilizados son deficientes. La comunicación descendente se realiza a través de un panel de comunicación donde se transmite lo relativo a la organización, y de manera verbal los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos, esto ha traído aparejado demoras en las entregas por la falla en la comunicación entre el Jefe de Producción y el Gerente General. La comunicación ascendente se da a través de un buzón de sugerencias en el cual no se genera la retroalimentación correspondiente al colaborador, esto repercute en el sentido de pertenencia del mismo y en la motivación de éste.

Por último, es significativo articular la comunicación interna con la mejora de todas las debilidades anteriormente detalladas, como también para potenciar las fortalezas que posee la empresa. Complementariamente, el liderazgo orientado al coach, trae aparejados beneficios tales como la gestión efectiva por parte de los mandos medios, relaciones laborales productivas con mayor desempeño y colaboración por parte del equipo de trabajo, genera mayor cultura organizacional donde el aprendizaje es fomentado y para concluir acompaña a la comunicación interna donde se transmite información clara, respetuosa y coherente.

## Marco teórico

En el presente apartado se expondrán las principales teorías en materia de Comunicación Interna y Liderazgo Coach para dar sustento a las propuestas planteadas y para un mejor entendimiento sobre la problemática y sus posibles soluciones.

### *Comunicación interna:*

La comunicación interna es un recurso importante en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. No representa un fin, sino un medio y una herramienta irremplazable para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a las personas con las organizaciones. (Jesús García Jiménez, 1998)

Según Villafañe (2002): La importancia de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial sea cual sea la orientación estratégica de la compañía en términos de gestión, pero la relevancia de la misma depende de la importancia que ésta le conceda en términos de desarrollo y competitividad a sus Recursos Humanos.

Siguiendo al autor, los objetivos de la comunicación interna son: la implicancia del colaborador esto significa una relación unívoca entre la empresa y el individuo que permita el cumplimiento de objetivos basados en el sistema de valores de ambas partes. La armonía de las acciones de la empresa, es una combinación coherente entre los objetivos y los planes de acciones correspondientes que además comprende la circulación de la información hasta la alta dirección. El cambio de actitudes comprende la dinámica constante en la evolución de las organizaciones. Por último, la mejora de la productividad que se obtiene a partir de la correcta circulación de la información operativa y de la sensibilización de los colaboradores sobre los objetivos organizacionales.

Para Brandolini y Frigolí (2009): La comunicación interna es una herramienta de gestión como también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es la eficacia y la comprensión de los mensajes por parte de su receptor el cual es específicamente el público interno de la organización. Su principal objetivo es generar motivación en los colaboradores de modo que estos se enfoquen en los objetivos de la compañía. También afirma que la comunicación interna es una base para la cultura organizacional, esto se

produce a través de la circulación de mensajes claves hacia los colaboradores lo cual debe ir acompañado con los modos de actuar de la organización.

La comunicación se puede distinguir de dos formas y tiene diversas direccionalidades. Puede ser una comunicación formal o informal, la misma depende de los temas a abordar, el canal que se utilizará y la planificación de la misma.

Según Brandolini y Frigolí (2009) la comunicación formal: aborda temas laborales, es planificada, sistemática y delineada por la empresa. Generalmente se utiliza la escritura como canal oficial, es más lenta y requiere el cumplimiento de normas. En cambio, la comunicación informal tiene características diferentes, aborda temas laborales, pero utiliza canales informales, es más veloz, y puede generar rumores.

Con respecto a la direccionalidad la misma Villafañe (2002) afirma que: puede ser descendente, ascendente, horizontal o transversal, dado que según la inclinación del vector define el contenido, el medio, los vehículos y las actuaciones de la misma.

Nos centraremos en la comunicación transversal en la que Brandolini y Frigolí (2009) definen como: comunicación que se da entre niveles jerárquicos y en las distintas áreas de una organización, las cuales comparten funciones. Tiene el compromiso de modificar comportamientos, aumentar el trabajo en equipo y rendimiento, ganar eficacia e incrementar la competitividad, creatividad e innovación.

En las organizaciones es imprescindible el liderazgo para el trabajo y el fomento de equipos, no solo para el cumplimiento de los objetivos empresariales. El fin de la misma es un desarrollo integral y una satisfacción laboral por parte de los colaboradores que la integran. Para Peter Senge:

Liderazgo es la capacidad de modelar un enfoque “centrado en el aprendizaje” en vez de un enfoque “centrado en la autoridad” tanto fuera como dentro de la organización. Hoy hay que desligar el liderazgo de la posición jerárquica en la organización, pero en ciertas circunstancias concretas se requiere que el liderazgo esté acompañado de autoridad. (Como se citó en Herrera. H, 2011, p. 14)

### *Liderazgo Coach*

Siguiendo la definición de Peter Senge, se encuentra Ken Blanchard, este afirma que la figura de autoridad de la empresa tradicional ha quedado obsoleta, los jefes ya no ejercen la responsabilidad, por el contrario, los colaboradores son los que la tienen y los jefes cumplen el rol de estar dispuestos hacia ellos para ayudar y eliminar barreras que obstruyan el logro de objetivos. (Como se citó en Echeverría, 2006)

Para Echevarría (2006) “La noción del coaching se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinúa” (p. 45)

Siguiendo al autor el coach es alguien que provee de distinciones y competencias que otras personas no poseen, observa lo que éstas hacen, detecta los obstáculos a los que se enfrentan en su desempeño con el fin de demostrarles lo que no ven y guiarlas para emprender acciones que las conduzcan a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspiran. Estos son facilitadores del aprendizaje.

“Los líderes son personas que normalmente declaran como posibles cosas que el resto de la gente considera imposibles”. (Echeverría, 2005, p. 180)

A modo de síntesis podemos afirmar que la comunicación interna y el liderazgo coach son dos nociones estrechamente relacionadas entre sí. Por un lado, la comunicación interna es un pilar vital dentro la organización ya que cohesiona los esfuerzos de los colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales y personales, a su vez colabora en el fortalecimiento de la identidad corporativa, facilita los vínculos de confianza y en consecuencia mejora el clima laboral. Y por otro, los líderes coach deben estar acompañados de competencias relacionadas con la comunicación ya que se necesita una mente abierta para dialogar y escuchar a los colaboradores, a través de ésta pueden compartir ideas, conocimientos y a su vez transmitir sentido de pertenencia. Por este motivo es importante la planificación de canales que permitan el correcto desenvolvimiento de los mismos para poder garantizar una comunicación fluida que acompañe el crecimiento y mejora de cada colaborador, el cual dará como resultado una mayor productividad y eficiencia en la organización involucrada.

## Diagnóstico y discusión

Luego del diagnóstico realizado sobre la situación actual de la empresa MAN – SER S.R.L se pudo indicar que el problema es la carencia de un proceso de comunicación interna correctamente definido, acompañado con la formación de líderes coach, esto generó consecuencias en los puestos de mayor jerarquía ya que produjo sobrecarga de tareas debido a la falta de delegación y de vínculos de confianza entre el equipo.

La comunicación interna es un eslabón indispensable para que las cosas en las organizaciones sucedan, por lo tanto, los puestos de mayor jerarquía que sostienen las responsabilidades más importantes de la organización deben centrarse en poseer competencias comunicativas efectivas ya que son los encargados de encauzar y guiar las acciones de los colaboradores hacia el logro de objetivos y así procurar el éxito organizacional. La carencia de comunicación en los diversos sentidos de Man – Ser trajo aparejado problemáticas como demoras en las entregas a los clientes, costos extras en la compra de insumos, ambigüedad en las tareas de los colaboradores, sobrecarga en los puestos de mayor jerarquía por inexistencia de un proceso de toma de decisiones y confianza en el equipo, además de los cuellos de botella y subutilización de la capacidad productiva. Más allá de manejar la comunicación a través de formularios y sistemas de gestión que cohesionan las actividades de cada área de la empresa, ésta resultó ineficiente para la misma.

Conforme a lo mencionado, es de suma importancia la implementación de un plan de comunicación interna que permita la constante bidireccionalidad de la información entre áreas y puestos jerárquicos, esto permitirá la construcción de vínculos de confianza que permitirán la delegación de funciones y la implementación de un proceso de toma de decisiones, además alineará las acciones entre los colaboradores mejorando la productividad. Por otro lado, la formación en líderes coach se verá acompañada por el fortalecimiento de la comunicación interna, factor elemental en el liderazgo de equipos para el apropiado acompañamiento y aprendizaje de éstos en la organización.

### *Conclusión diagnóstica*

Con un correcto plan de comunicación interna que integre a los mandos medios de la organización de manera cohesionada y alineada, contribuirá a la eliminación de los errores ocasionados en las áreas de producción, ayudará a prevenir las demoras en los pedidos de los clientes internos o externos, mejorará la imagen corporativa, y favorecerá

al crecimiento organizacional. Adicionalmente con la capacitación en liderazgo coach, se proporcionará al gerente general de herramientas para un mejor acompañamiento y desenvolvimiento del personal a cargo, lo que fortalecerá la confianza entre los miembros colaborando a la delegación de responsabilidades, como consecuencia producirá una mayor productividad, sentido de pertenencia y un mejor clima organizacional. En términos económicos, ambos conceptos dotarán a la organización de una mayor productividad y eficiencia en los procesos productivos.

## Plan de implementación

### *Objetivo general:*

Desarrollar un plan de comunicación interna que permita la bidireccionalidad de la información y la alineación de las acciones interdepartamentales de los colaboradores de Man – Ser S.R.L, acompañado con un programa de capacitación en liderazgo coach para la Gerencia General con el fin de delegar funciones y fortalecer los vínculos de confianza entre los miembros aumentando la productividad de la empresa.

### *Objetivos específicos:*

- Implementar reuniones y el uso del correo electrónico para una adecuada transmisión de la información corporativa que colabore con la bidireccionalidad de la misma y la alineación interdepartamental.
- Capacitar en materia de comunicación a los mandos medios para fortalecer los vínculos de confianza entre los colaboradores y en consecuencia una mayor productividad.
- Aplicar un programa de capacitación en liderazgo coach dirigido al Gerente General para fortalecer el trabajo en equipo, facilitar el aprendizaje de sus subordinados y adquirir la capacidad de delegación de funciones y toma de decisiones.

### *Alcance:*

El plan de implementación está dirigido a la empresa Man – Ser S.R.L ubicada en la calle 2 de septiembre N°4724, barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba, Argentina el cual está previsto en un plazo de 4 meses a partir de julio hasta octubre del 2020.

A continuación, se detallan las acciones y los recursos necesarios para cada uno de los objetivos específicos propuestos.

#### *1. Implementar herramientas y canales de comunicación formal.*

Se desarrollarán instrumentos para mejorar el flujo de información dentro de la empresa, favoreciendo la bidireccionalidad de la misma y la llegada eficiente de los mensajes a los colaboradores involucrados. Las herramientas que se utilizarán serán las reuniones informativas mensuales y quincenales, estas últimas serán dirigidas por el

Gerente General a través de metodologías ágiles, que incorporen a los diferentes departamentos y niveles jerárquicos implicados en la organización, por lo tanto, se lo capacitará de forma anticipada a la implementación de las herramientas.

- Capacitación en Metodologías Ágiles:

La capacitación estará dirigida al Gerente General de Man – Ser con el fin de brindarle herramientas de gestión de proyectos que permitan una mejor alineación entre departamentos, a su vez, garantizar la satisfacción del cliente y ayudar a promover el desarrollo sostenido de la organización. Además, su formación colaborará en las reuniones informativas con una reproducción más visual acerca de los proyectos, permitiendo identificar los estados de los mismos. (Ver en Anexo 1)

Acciones específicas a desarrollar:

- Programar una reunión con el Gerente General para informarle acerca de la capacitación que recibirá.
- La capacitación será dictada por la consultora “Mundos E”. La misma tendrá una duración de 10 encuentros e iniciará el día 20/07/2020.
- La capacitación tendrá una modalidad *online* a través de la plataforma *zoom*, se brindará una vez a la semana, los días lunes de 19:00 a 21:30 horas.

Objetivo de las acciones:

- ✓ Ser eficiente y eficaz: Responder rápidamente a los problemas que puedan surgir en el transcurso de un proyecto, cuidando el tiempo y el presupuesto. Vincular la estrategia de negocio con la ejecución y la entrega de los proyectos necesarios para concretarla.
- ✓ Entrenar: Aplicar los contenidos y guiar a los equipos en el camino hacia lograr una agilidad autosuficiente.
- ✓ Llevar el control: Identificar el flujo de trabajo haciendo seguimiento de procesos para acompañar la toma de decisiones de todos los niveles.
- ✓ Dominar el trabajo en equipo: Identificar la forma y elaborar el correcto plan de implementación práctica de acuerdo a las interacciones para ofrecer un valor óptimo de bajo riesgo.

Contenidos a desarrollar:

Contenido del programa:	
Unidad 1: Gestión de proyectos	Unidad 6: Kanban
Unidad 2: Design Thinking.	Unidad 7: Scrum
Unidad 3: Design Sprint	Unidad 8: Trabajo en equipo
Unidad 4: Lean Startup	Unidad 9: Retrospectivas. Una mirada diferente
Unidad 5: Formación de equipos	Unidad 10: Proyecto integrador

Al finalizar la capacitación se hace entrega del Certificado en Metodologías Ágiles. Para la obtención del mismo el participante deberá cumplir con el 80% de la asistencia de las clases *online* y haber aprobado el proyecto final.

#### COSTO:

Cuota mensual: \$7975,00 x 3 meses = \$23.925,00

- Reuniones informativas:

Reuniones quincenales: Se realizarán entre los mandos medios de la empresa y el gerente, en las mismas se presentarán los informes del sector sobre las tareas realizadas, las terminadas y por finalizar a través de metodologías ágiles, en éstas se deberán tratar los puntos claves de las planificaciones, se realizarán propuestas de mejora y se buscarán soluciones acerca de las problemáticas planteadas. Será dirigida por el Gerente General a través de la metodología *Kanban* y se llevarán a cabo los días viernes cada dos semanas.

Reuniones mensuales: Las realizará el Gerente General dirigida a la nómina de colaboradores. Los objetivos de las mismas serán mantener informados de manera integral y transversal a toda la organización acerca de los lineamientos de la empresa, las condiciones de ésta, comentar sobre los objetivos alcanzados, reflexionar acerca de los no cumplidos y explicar los métodos para enfrentar nuevas acciones correctivas. Esto beneficiará a la empresa con un mayor sentido de pertenencia en sus colaboradores, proveerá al empleado una mirada más amplia sobre sus labores diarias, motivarán y fortalecerán los vínculos entre equipos, lo que ayudará al cumplimiento de los objetivos propuestos. Se realizará el primer día lunes del mes entrante.

#### Acciones específicas a desarrollar:

- Diseñar el cronograma de cada reunión (temas a tratar, actividades a realizarse).  
(Ver Anexo 2)
- Designar el responsable de guiar la reunión (Será el gerente general).

- Diseño de la minuta de seguimiento de los temas acordados en las reuniones quincenales. (Ver Anexo 3)
- Confección del instrumento para medir el impacto de la reunión, se llevará a cabo al finalizar el encuentro. (Ver en Anexo 4)

Recursos involucrados:

- Recursos Técnicos: Sala de conferencias; Computadora; Proyector; Agendas; Lapiceras; Pizarra; Post-It.
- Recursos Humanos: Gerente General; Mandos Medios; Colaboradores
- Recursos Financieros: 8 Agendas (\$300,00); 8 Lapiceras (\$25,00); Pizarra (\$1990,00); Post-It (\$380,00)

Costo:

- Artículos de librería: \$4970,00
- Honorarios de Lic. En Recursos Humanos: \$800,00 x 4 horas=\$3200,00

Costo total: \$8.170,00

- Correo electrónico:

Cada mando medio de Man – Ser S.R.L tendrá su dirección de correo institucional para poder estar alineados con los demás sectores y por otro lado para dar seguimiento de los temas abordados en las reuniones informativas.

Acciones específicas a desarrollar:

- Reunión entre los responsables de cada área y Gerente para determinar el tipo de información a transmitir con la herramienta.
- Definición del encargado de crear los correos institucionales de cada colaborador. (Será el responsable de Recursos Humanos)
- Creación de los correos institucionales a través de herramientas de Google.
- Presentación de los correos electrónicos al personal involucrado La duración será de 1 hora dentro del horario laboral durante la primera semana del mes de agosto.

Recursos involucrados:

- Recursos Técnicos: Computadora con conexión a internet

- Recursos Humanos: Personal involucrado

Costo:

- Honorario de Lic.: \$800,00 x hora (2 horas) = \$1600,00

## 2. *Capacitación sobre Comunicación Interna para Mandos Medios*

La capacitación será dirigida a los mandos medios de la empresa con el objetivo de que éstos aprendan la importancia que tiene la comunicación sobre la formación de vínculos de confianza dentro del equipo de trabajo, también los dotará de herramientas comunicacionales eficientes para una correcta transmisión de la información. Será ofrecido por la Lic. Agustina Lesquerre y tendrá una duración 12 horas. El formato de la capacitación y la evaluación de satisfacción se podrá visualizar en el Anexo 5 y 6 del presente trabajo.

Acciones específicas a desarrollar:

- Diseñar el plan de capacitación, desarrollo y mantenimiento de acuerdo a las metodologías y costos definidos por la organización
- Informar a los participantes sobre la capacitación a realizar. (Mandos Medios: Ventas, Compras, RRHH, Producción y Mantenimiento, Diseño y Calidad.)
- Ejecutar el plan de capacitación
- Evaluar el plan de capacitación y desarrollo personal, individual y colectivo.

Objetivos de las acciones:

- ❖ Introducir a los mandos medios acerca de la importancia de la Comunicación Interna.
- ❖ Conocer cuáles son los canales más apropiados para una comunicación efectiva.
- ❖ Dotar a los colaboradores de mejores herramientas comunicativas.

Modalidad: Se realizará de manera presencial *in-Company* con las medidas de prevención protocolares de Covid -19. Constará de 6 encuentros con una duración de 2 horas cada uno. Los mismos se realizarán durante la semana laboral, los días martes de 10:00hs a 12:00 hs, tendrán un break de 15 minutos a mitad del encuentro dónde se brindarán refrigerios. Comienza a partir del 11/08/20 hasta el 22/09/20.

Contenido: El contenido se dictará con una metodología Teórica – Práctica con todos los protocolos estipulados debido al Covid – 19. Permitiendo la inclusión de los conceptos dentro del aprendizaje y la interacción entre los participantes. También estará dotado de una parte experimental donde los colaboradores ejercitarán dinámicas de grupo, y actividades vivenciales con la distancia permitida entre personas.

Contenido del programa:	
Módulo I: Comunicación y lenguaje	Módulo III y IV: Coordinación de acciones y competencias conversacionales claves
Módulo II: Escucha activa	Módulo V y VI: Conversación y relación

Recursos involucrados:

- Recursos técnicos: Sala de reuniones; Proyector; Computadora; Material para anotar; Lapiceras; Pizarra
- Recursos Humanos: Lic. Agustina Lesquerre (proveedora); Dirigido a mandos medios (6 personas)
- Recursos Financieros: Honorarios del Lic. \$2890,00 por hora; 6 Cuadernos anotadores (\$250,00c/u); 6 Lapiceras (\$25,00); Refrigerios (\$1000,00)

Costos:

- Artículos de librería: \$1650,00
- Honorarios de Lic: \$2890,00\* 12 horas = \$34.680,00
- Refrigerios: \$1000,00
- Costo total: \$37.330,00

### 3. *Diplomatura en Liderazgo Coach dirigido al Gerente General*

Con este objetivo específico se pretende formar en Liderazgo Coach al Gerente General de Man – Ser para poder desarrollar acciones relacionadas a la delegación de tareas y toma de decisiones, a su vez, poder acompañar y facilitar el crecimiento del personal a cargo colaborando así en el logro de los objetivos comunes con una mirada enfocada al trabajo en equipo. La propuesta se desarrollará a través de la Diplomatura en Liderazgo Coach que brinda la consultora Mundos E. La misma será dirigida para el Gerente General de la empresa y la modalidad de dictado será *online* debido a la situación

del Covid – 19. Constará de 13 encuentros distribuidos en 4 meses, comenzando a partir del 22 de julio en el horario de 18:30 a 20:00 hs. (Ver Anexo 7)

**Acciones específicas:**

- Realizar una reunión con el gerente para informarle acerca de la Diplomatura en Liderazgo Coach a realizar.
- La capacitación será dictada por la consultora “Mundos E”. La misma tendrá una duración de 13 encuentros y se iniciará el día 22/07/2020.
- La capacitación tendrá una modalidad *online* a través de la plataforma *zoom*, se brindará una vez a la semana, los días miércoles de 18:30 a 20:00 horas.

**Objetivos de las acciones:**

- ❖ Adquirir capacidades para inspirar a otros a través de principios y prácticas del Coaching y desarrollar habilidades para gestionar equipos de trabajo.
- ❖ Incorporar una manera de gestionar que promueva el aprendizaje, el compromiso y la colaboración del equipo.
- ❖ Adquirir habilidades interpersonales para generar una mayor interacción y diálogo entre los miembros de la organización.

**Contenido:**

El mismo se desarrollará a través de 13 unidades que se detallan en el Anexo 8 del presente trabajo. Al final del cursado se hará entrega del certificado de Líder Coach.

**Recursos involucrados:**

- Recursos técnicos: Computadora; Material para anotar; Lapiceras
- Recursos Humanos: Proveedor MundosE; Dirigido a Gerente General

Costo: Cuota mensual de \$9950,00 x 4 meses = \$39.800,00

*Marco de tiempo para la implementación:*

A continuación, se detallará el marco de tiempo previsto para el desarrollo del plan de implementación.

**Tabla 2:**

*Diagrama de Gantt*

Objetivo específico	Acciones específicas:	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				
		Semana				Semana				Semana				Semana				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Diseño de Cronograma de reuniones quincenales y mensuales																	
	Diseño de Minuta de seguimiento																	
	Confección de Encuesta de Satisfacción de reuniones.																	
	Implementación de Correo electrónico como herramienta																	
	Capacitación en Metodologías Ágiles por MundosE																	
2	Diseño del Plan de Comunicación Interna para Mandos Medios																	
	Implementación del Plan de Comunicación Interna																	
3	Diplomatura en Liderazgo Coach para Gerente General																	

### Evaluación del impacto de implementación:

Para expresar de forma cuantificable el retorno de la inversión que implicará este plan se utiliza la herramienta conocida como ROI. En el Anexo 9 se adjunta la información para realizar el mismo.

Tabla 3:

### Retorno de Inversión.

CÁLCULOS DE GANANCIAS AL AÑO 2020		
Ganancia al 2018	\$	13.118.036,11
INFLACIÓN:	2019	2020
	53,80%	9,40%
	\$ 7.057.503,43	\$ 1.896.500,72
<b>Ganancia:</b>	<b>\$ 20.175.539,54</b>	<b>\$ 22.072.040,25</b>

Ganancia Neta 2020	\$ 22.072.040,25
Incremento de la Productividad Estimada	2%
<b>Incremento Ganancia Neta Estimada Propuesta</b>	<b>\$ 441.440,81</b>
<b>Implementación de herramientas y canales de comunicación interna</b>	
<i>Metodologías ágiles</i>	
Costo de Capacitación en Metodologías Ágiles	\$ 23.925,00
<i>Reuniones Informativas</i>	
Artículos de librería	\$ 4.970,00
Honorarios de Licenciada en Recursos Humanos	\$ 3.200,00
<i>Correo electrónico</i>	
Honorarios de Licenciada en Recursos Humanos	\$ 1.600,00
<b>Capacitación en Comunicación Interna para Mandos Medios</b>	
Artículos de librería	\$ 1.650,00
Honorarios de Licenciada en Recursos Humanos	\$ 34.680,00
Refrigerios	\$ 1.000,00
<b>Diplomatura en Liderazgo Coach para Gerente General</b>	
Costo de la Diplomatura dictada por Mundos E	\$ 39.800,00
<b>COSTO TOTAL DE PROYECTO</b>	<b>\$ 110.825,00</b>
<b>ROI PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>298%</b>
$(\$441.440,81 - \$110.825,00) / (\$110.825,00) * 100$	

El porcentaje obtenido nos infiere la eficacia que tendrá el plan de implementación, es decir que los resultados alcanzados nos permiten comprender que, por cada peso invertido en el plan, se recibirán 2,98 pesos.

## Conclusión

En el presente trabajo se puede observar que la Comunicación Interna y el Liderazgo Coach son conceptos fundamentales en cualquier tipo de organización, ya que trazan de manera exitosa el funcionamiento de los procesos involucrados en la misma y cohesionan los esfuerzos de los colaboradores en función de los objetivos organizacionales propuestos.

En lo referente a Man - Ser S.R.L es una empresa posicionada en el rubro metalúrgico proveedora de grandes marcas con una amplia trayectoria en el mercado de bienes y servicios industriales. Asimismo, se pueden observar problemáticas con respecto al funcionamiento organizacional, aparejadas con la falta de comunicación y delegación de tareas en los puestos de mayor jerarquía, la carencia de un proceso de comunicación y el uso de métodos y herramientas comunicacionales deficientes. Esto ha traído a la empresa desventajas relacionadas con errores en la producción, sobrecarga de tareas, subutilización de la capacidad productiva y demora en las entregas a clientes.

Por este motivo, luego de un diagnóstico minucioso sobre la situación en el interior de la organización, se procede al diseño de un Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach dirigido a los mandos medios y gerencia general que solucione las problemáticas planteadas y que colabore en la coordinación de las acciones interdepartamentales para una mejora en la productividad y logro exitoso de los objetivos propuestos.

Dentro de este encuadre, el plan de implementación está enfocado en brindarles herramientas que provean una mayor interacción y alineación de la información a través de canales de comunicación formales que aporten bidireccionalidad y la confidencialidad en la misma, a su vez la formación en comunicación y liderazgo coach tienen como objetivo potenciar y dotar al gerente general y mandos medios de técnicas y prácticas eficientes a la hora de desenvolverse en la empresa y delegar tareas, aumentando su desempeño y rendimiento.

Por último, se busca con la propuesta, mejorar la productividad y aumentar las ganancias de la organización a través de la sustentabilidad de sus procesos y de la mejora continua en el desempeño de los niveles gerenciales y medios.

### *Recomendaciones*

Luego de este reporte de caso se recomienda hacer un seguimiento del plan de implementación propuesto, evaluando y mejorando continuamente la comunicación interna y el liderazgo dentro de los diferentes niveles jerárquicos.

Paralelamente la incorporación de un Jefe de Ventas que descentralice la sobrecarga de tareas que conlleva el Gerente General inherentes a su puesto. Adicionalmente que se incluyan canales de comunicación externa más efectivos que los utilizados hasta la actualidad, estrategias de marketing que permitan la expansión del negocio, e invertir en mayor publicidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Con lo que respecta a recursos humanos, se sugiere la contratación de un profesional que se encargue del área, ya que actualmente el departamento es coordinado por la persona responsable del área Administrativa, por este motivo no se le brinda la prioridad que necesita. Revisar las descripciones de puestos, éstas no se encuentran actualizadas, lo que repercute en la ambigüedad de funciones y responsabilidades. Otro aspecto a considerar son las capacitaciones de los operarios, las mismas no son efectivas, generando errores en la programación de la maquinaria y provocando costos en la producción.

## Referencias

- Álvarez-Nobell, Alejandro; Lesta, Laura. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, vol. 14, núm. 1, junio, 2011, 11-30. Doi: ISSN: 0122-8285.
- Ámbito (28 de noviembre de 2019). Ante industriales, Alberto Fernández prometió reactivar la producción, limitar importaciones y profundizar el Mercosur. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/ante-industriales-prometio-reactivar-la-produccion-limitar-importaciones-y-profundizar-el-mercosur-n5068228>
- Armas Sandoval José Gabriel (2014). “*COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL*” (ESTUDIO REALIZADO EN CALL CENTER DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO). (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>.
- Autalán, L. (09 de abril de 2020). Suspensiones al por mayor en metalúrgicas por el efecto Covid-19. *Baenegocios*. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/politica/Suspensiones-al-por-mayor-en-metalurgicas-por-el-efecto-Covid-19-20200409-0032.html>
- Bach, P. (22 de marzo de 2020). Crisis económica mundial y Covid-19: el reino de la incertidumbre. *La izquierda diario*. Recuperado de <https://www.laizquierdadiario.com/Crisis-economica-mundial-y-Covid-19-el-reino-de-la-incertidumbre>
- Brandolini, A., González Frigolí, M. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones

- Caf (7 de abril de 2020). COVID-19: ¿Cuál es el estado de la digitalización de América Latina para la resiliencia social, económica y productiva?. Caf. Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/04/covid-19-cual-es-el-estado-de-la-digitalizacion-de-america-latina-para-la-resiliencia-social-economica-y-productiva/>
- Echevarria, R. (2005). *Ontología del Lenguaje* (7<sup>a</sup> ed.). Chile: Lom Ediciones S.A.
- Echevarria, R. (2006). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A
- European Anti Poverty Network. (17 de marzo de 2020). Implicaciones sociales del coronavirus. European Anti Poverty Network. Recuperado de <https://www.eapn.es/covid19/publicaciones/1/implicaciones-sociales-del-coronavirus>
- Filgueira, F; Blofield, M (5 de abril de 2020). COVID-19 en América Latina: Impacto Social, Políticas Públicas e Implicancias Fiscales de un Piso de Protección Social de Emergencia. Cippec. Recuperado de <https://www.cippec.org/publicacion/covid-19-and-latin-america-social-impact-policies-and-fiscal-case-for-an-emergency-social-protection-floor/>
- Genesir, F. (19 de marzo de 2020). Metalúrgicos piden medidas propias para el sector productivo. Cadena 3. Recuperado de [https://www.cadena3.com/noticia/resumen-3/metalurgicos-piden-medidas-propias-para-el-sector-productivo\\_255369](https://www.cadena3.com/noticia/resumen-3/metalurgicos-piden-medidas-propias-para-el-sector-productivo_255369)
- Gil, A. (21 de marzo de 2020). Una emergencia que garantiza derechos. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2020/03/21/una-emergencia-que-garantiza-derechos/>

Herrera Martinez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones

Hidegar (15 de octubre de 2020). Nuevas tecnologías aplicadas al sector metalúrgico.

Hidegar. Recuperado de <https://hidegar.com/es/nuevas-tecnologias-aplicadas-al-sector-metalurgico/>

Infobae (12 de abril de 2020). Qué medidas económicas se tomaron en la región para ayudar a las empresas en medio de la pandemia de coronavirus. Infobae.

Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/12/que-medidas-economicas-se-tomaron-en-la-region-para-ayudar-a-las-empresas-en-medio-de-la-pandemia-de-coronavirus/>

Jimenez Garcia, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

MAN-SER, s.f.a. Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Muñoz Mayaa Carlos Mario; Díaz Villamizar Olga Lucía (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma Neg.* 2014;5(11), 62-69. Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700205>

Página 12 (06 de abril de 2020). El impacto del coronavirus en el trabajo. Página 12.

Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/257727-el-impacto-del-coronavirus-en-el-trabajo>

Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen en las empresas* (4<sup>a</sup> ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide

## Anexos

### Anexo I: Capacitación en Metodologías Ágiles dirigido a Gerente General

☎ +54 9 351 589 0202 ✉ info@mundose.org

**modo online**

# KANBAN, SCRUM Y METODOLOGÍAS ÁGILES




☎ +54 9 351 589 0202 ✉ info@mundose.org

**mundosE**  
PEOPLE & BUSINESS SCHOOL

## KANBAN, SCRUM Y METODOLOGÍAS ÁGILES

### HERRAMIENTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Las necesidades de un proyecto cambian permanentemente. Así, la realidad del contexto en el que se desarrolla dicho proyecto se modifica a gran velocidad y en forma permanente. La Gestión Ágil -o Agile Management- permite, a través del uso de diferentes herramientas, la repetición de procesos y etapas del proyecto apuntando a obtener los mejores resultados.

**CURSADO**  
**Duración:** 10 encuentros.

**CERTIFICADO OFICIAL**

Metodologías Ágiles:  
Scrum, Kanban y Lean  
otorgado por UNC  
FCEPyN, en conjunto con  
la Escuela de Negocios  
Mundos E.



**CRÉDITO FISCAL**





# OBJETIVOS

¿CÚALES SON LOS BENEFICIOS DE ESTE PROGRAMA?



## SÉ EFICIENTE Y EFICAZ

Respondé rápidamente a los problemas que puedan surgir en el transcurso de un proyecto, ahorrando recursos, culminando a tiempo y cuidando el presupuesto.



## PLANIFICÁ ESTRATÉGICAMENTE

Vinculá tu estrategia de negocio con la ejecución y la entrega de los proyectos necesarios para concretarla.



## ENTRENÁ

Aplicá los contenidos y guiá a tus equipos en el camino hacia lograr una agilidad autosuficiente.



## APRENDÉ CON LOS MEJORES

Experimentá el aprendizaje colaborativo e interactivo en primera persona con expertos en aplicar y enseñar enfoques ágiles.



## LLEVÁ EL CONTROL

Identificá el flujo de trabajo haciendo un seguimiento de procesos para acompañar la toma de decisiones en todos los niveles.



## DOMINÁ EL TRABAJO EN EQUIPO

Identificá la forma y elaborá el correcto plan de implementación práctica de acuerdo a las iteraciones para ofrecer un valor óptimo con bajo riesgo.



# CONTENIDOS

¿QUÉ INCLUYE ESTE PROGRAMA?

### UNIDAD 9:

#### RETROSPECTIVAS - UNA MIRADA DIFERENTE

- Objetivo: Para qué hacer reuniones de Retrospectivas?
- Diferentes técnicas de retrospectivas.
- Presentación de herramientas.
- Práctica. Aplicación por grupos de las diferentes técnicas tomando como base el curso de Gestión Ágil de Proyecto.

### UNIDAD 10:

#### PROYECTO INTEGRADOR

Objetivo: Que el alumno presente aplicación práctica / real de alguno de los temas aprendidos durante el curso.

*Anexo 2:* Modelo de cronograma de reuniones quincenales interdepartamentales y modelo de cronograma de reuniones informativas mensuales.

REUNIONES INFORMATIVAS QUINCENALES			
FECHA	HORA	TEMA	PARTICIPANTES
17-jul	10:00 A.M	A definir por el Gerente General	Gerente General Responsable de Administración Responsable de Calidad Responsable de Producción Responsable de Compras Responsable de Recursos Humanos Responsable de Diseño Responsable de Activación y Seguimiento de OT
31-jul	10:00 A.M	A definir por el Gerente General	Gerente General Responsable de Administración Responsable de Calidad Responsable de Producción Responsable de Compras Responsable de Recursos Humanos Responsable de Diseño Responsable de Activación y Seguimiento de OT
14-ago	10:00 A.M	A definir por el Gerente General	Gerente General Responsable de Administración Responsable de Calidad Responsable de Producción Responsable de Compras Responsable de Recursos Humanos Responsable de Diseño Responsable de Activación y Seguimiento de OT

Cronograma de reuniones informativas mensuales
lunes, 13 de julio de 2020
lunes, 3 de agosto de 2020
lunes, 7 de septiembre de 2020
lunes, 5 de octubre de 2020
lunes, 2 de noviembre de 2020
lunes, 7 de diciembre de 2020



## Anexo 4: Encuesta de Satisfacción: reunión quincenal

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Reunión Interdepartamental MAN - SER S.R.L					
NOMBRE Y APELLIDO:			LEGAJO:		
PREGUNTAS		SI	NO	COMENTARIO:	
1	¿Comenzó de manera puntual la reunión?				
2	En la presentación ¿Se comunicó cual era el objetivo de la misma?				
3	Los integrantes, ¿Participaron del encuentro?				
4	En caso de que no, ¿Sintió alguna motivación de parte del modulador para que participen?				
5	Las opiniones que se brindaron ¿Correspondían al tema de la reunión?				
6	¿Se sintió escuchado a la hora de participar?				
7	¿Se respetó el momento de participación u observó interrupciones?				
8	¿Creés que se logró el objetivo de la reunión?				
9	¿Observó un clima agradable durante todo el encuentro?				
<b>Nivel de satisfacción con respecto a la reunión quincenal</b>					
10	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
FIRMA DEL PARTICIPANTE:					

### *Anexo 5: Capacitación en Comunicación Interna para Mandos Medios*

#### *Presentación:*

La comunicación interna forma parte de una herramienta vital dentro de las organizaciones, colabora con una transmisión efectiva de los valores, creencias y objetivos que promueve la organización, creando una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia por parte de su talento humano.

Con esta capacitación en comunicación interna, se dotará a los colaboradores de herramientas para una adecuada gestión de la comunicación en sus labores diarias orientándolos a alcanzar los objetivos organizacionales a través del uso de instrumentos adecuados para el logro de éstos.

La misma tendrá una orientación teórica – práctica - vivencial para que los participantes puedan aprehender, entender desde el “darse cuenta” mental, corporal y emocional.

*Inicio de la capacitación:* 11/08/20

*Horario:* 10:00 hs hasta 12:00 hs

*Lugar:* In-Company. Calle 2 de septiembre N°4724, Ciudad de Córdoba.

*Participantes:* Dirigido a los mandos medios de la empresa Man – Ser S.R.L

*Capacitador:* Lic. Agustina Lesquerre.

#### *Objetivos:*

- Generar conocimiento acerca de la importancia del lenguaje y los elementos que la componen.
- Entrenar al participante para que sea capaz de transmitir los mensajes y o devoluciones a su equipo o colaborador de forma clara, y de esta manera lograr una efectiva retroalimentación.
- Brindar herramientas efectivas para manejar y resolver conflictos por una comunicación ineficiente.

#### *Materiales y metodología:*

Se les brindará a los participantes un resumen de los contenidos teóricos desarrollados durante las jornadas de capacitación. La metodología de capacitación será

presencial, In-Company, la misma tendrá una duración de 12 horas distribuidas en 6 encuentros, los mismos serán durante la jornada laboral, los días martes de 10:00hs a 12:00hs. El dictado de la misma será de manera teórica – práctica desde el diálogo abierto y la participación de los integrantes del encuentro. También tendrá su contenido experimental, en donde se trabajará a través de distintas dinámicas de grupo, y actividades vivenciales que aporten al aprendizaje tratado.

En la sexta jornada se aplicará al finalizar el encuentro una evaluación en dónde se podrá efectuar por escrito lo aprendido durante las jornadas impartidas como así también expresar mejoras o inquietudes.

*Contenido:*

- Módulo I: Comunicación y lenguaje
  - ¿Qué es la comunicación? ¿Cuál es su importancia dentro de la organización?
  - El rol del lenguaje. Barreras que impiden o limitan una comunicación efectiva.
  - Canales de comunicación tradicionales y digitales.
  - Técnicas y herramientas para superar una comunicación deficiente.
  - La importancia de la retroalimentación
- Módulo II: Escucha activa
  - Escuchar como un acto silencioso del lenguaje
  - Aprender a escuchar
  - Estilos de escucha inefectiva
  - Claves para una escucha activa
  - La importancia de la pregunta en el proceso de comunicación
  - Tipos de preguntas
- Módulo III y IV: Coordinación de acciones y competencias conversacionales claves.
  - Fortaleciendo la acción de coordinar acciones dentro de un equipo de trabajo: Los pedidos / Ofertas y generación de promesas y compromisos.
  - La creación de confianza como resultado del cumplimiento de promesas.

- Las Declaraciones competencia lingüística clave para poder cambiar el rumbo de las cosas / declaraciones fundamentales.
- Los Juicios/Opiniones y su fundamentación para conservar relaciones dentro de mi equipo y estrategias con clientes para gestionar conflictos.
- Distinción entre queja y reclamo.
- Módulo V y VI: Conversación y relación.
  - Competencias conversacionales.
  - Moldeo del lenguaje: Generalizaciones; Distorsiones; Omisiones.
  - Tipos de conversaciones inefectivas.
  - El lenguaje no verbal, la importancia de la lectura corporal
  - Tipologías: visuales, auditivas y kinestésicas
  - Conclusión y cierre de los encuentros.

Anexo 6: Encuesta de satisfacción: Capacitación en Comunicación Interna

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN: Capacitación en Comunicación Interna para Mandos Medios					
<i>El objetivo de esta encuesta es conocer tu opinión como participante respecto al desarrollo y resultado de la capacitación recibida.</i>					
Señale con una "X" su valoración acerca de la capacitación recibida en los siguientes aspectos: <b>1- MUY BAJA 2- BAJA 3- ALTA 4 - MUY ALTA</b>					
		1	2	3	4
METODOLOGÍA	¿Se pudo apreciar una adecuada preparación y organización del proceso de capacitación?				
	El capacitador ¿incorporó herramientas de aprendizaje para la correcta comprensión de los temas?				
	¿Se promovió a la participación de todos los integrantes?				
	¿Cómo calificarías la duración total del curso?				
	¿El lenguaje del curso, es decir, los aspectos técnicos, fueron fáciles de comprender?				
	Apreciación de la dinámica general aplicada				
CONTENIDO	Nivel de actualización y utilidad de los temas tratados durante las jornadas				
	El capacitador dio a conocer los objetivos de la capacitación?				
	¿Considera que la información suministrada durante todo el proceso es pertinente, clara y suficiente?				
	¿La calidad del contenido fue consistente durante todo el curso?				
	¿Cómo calificarías el contenido general del curso?				
	Aplicabilidad directa al ámbito de trabajo				
	Nivel de satisfacción con respecto a la organización del programa				
¿Te sentiste satisfecho después de completar el programa?					
ENTRENADOR	¿El capacitador uso un tono de voz adecuado y claro en el proceso?				
	¿Tu entrenador respondió a tus consultas de manera oportuna?				
	¿El capacitador mostró dominio de los temas tratados?				
	¿Cómo califica el desempeño del capacitador durante todo el proceso?				
¿Tienes alguna sugerencia o comentario que nos ayude a mejorar el programa?					

Anexo 7: Cronograma de encuentros de Capacitación en Liderazgo Coach

Cronograma de Diplomatura en Liderazgo Coach	
1° Encuentro	miércoles, 22 de julio de 2020
2° Encuentro	miércoles, 29 de julio de 2020
3° Encuentro	miércoles, 5 de agosto de 2020
4° Encuentro	miércoles, 12 de agosto de 2020
5° Encuentro	miércoles, 19 de agosto de 2020
6° Encuentro	miércoles, 26 de agosto de 2020
7° Encuentro	miércoles, 2 de septiembre de 2020
8° Encuentro	miércoles, 9 de septiembre de 2020
9° Encuentro	miércoles, 16 de septiembre de 2020
10° Encuentro	miércoles, 23 de septiembre de 2020
11° Encuentro	miércoles, 30 de septiembre de 2020
12° Encuentro	miércoles, 7 de octubre de 2020
13° Encuentro	miércoles, 14 de octubre de 2020

Anexo 8: Diplomatura en Liderazgo Coach

☎ +54 9 351 589 0202 ✉ info@mundose.org

**modo  
online**

# LÍDER COACH



**mundosE**  
PEOPLE & BUSINESS SCHOOL



**mundosE**

PEOPLE &amp; BUSINESS SCHOOL

+54 9 351 589 0202 | info@mundose.org

## LÍDER COACH

**APRENDÉ CON LOS QUE HACEN.**

A partir de **conocernos** y **liderarnos a nosotros mismos**, los seres humanos podemos acompañar y facilitar el crecimiento de otros. Incorporar habilidades de Coaching nos permite **llegar a nuestras metas** y facilitar el camino para que otros también lo hagan, acompañándolos en el logro de objetivos comunes con mayor conciencia de Equipo.

**CURSADO****Duración:** 13 encuentros**CERTIFICADO OFICIAL**

Lider Coach otorgado por  
UNC FCEFYN, en conjunto  
con la Escuela de Negocios  
Mundos E.\*



UNC



FCEFYN

CRÉDITO  
FISCAL

\*No certifica como Coach profesional.

**mundosE**

PEOPLE &amp; BUSINESS SCHOOL

+54 9 351 589 0202 | info@mundose.org

## OBJETIVOS

**¿CÚALES SON LOS BENEFICIOS DE ESTE PROGRAMA?****MOTIVACIÓN**

Adquirir capacidades para inspirar a otros a través de principios y prácticas del Coaching.

**GESTIÓN**

Desarrollá habilidades de Coaching para gestionar equipos de trabajo.

**COMPROMISO**

Incorporá una manera de gestionar que promueve el aprendizaje, el compromiso y la colaboración del equipo.

**AUTOCONOCIMIENTO**

Comprendé e internalizá una dimensión integral del Liderazgo, empezando por vos mismo.

**HERRAMIENTAS CLAVES**

Adquirir capacidades para inspirar a otros a través de los principios y prácticas de Coaching.

**HABILIDADES INTERPERSONALES**

Generá una mayor interacción y diálogo entre los miembros de la Organización



**mundosE**  
PEOPLE & BUSINESS SCHOOL

+54 9 351 589 0202 ■ info@mundose.org

# CONTENIDOS

¿QUÉ INCLUYE ESTE PROGRAMA?

## UNIDAD 1:

### MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN

- Presentación del programa.
- Modelo Blended Management.
- Base humana de la mejora.
- Diagnóstico del Estado Actual del líder.

## UNIDAD 2:

### LIDERÁNDOME PARA LIDERAR

- Consciencia de uno mismo.
- Herramienta del check in.
- La percepción de las emociones.
- Distinguir hechos de interpretaciones.

## UNIDAD 3:

### TEAM COACHING I

- Bases de los equipos de trabajo.
- Reglas de equipo.
- Valores del equipo.
- Cómo implementar los valores en el equipo.
- Estado presente y estado deseado del equipo.

## UNIDAD 4:

### LIDERAZGO CONSCIENTE

- Escucha profunda.
- Pasar de víctima a protagonista.
- Comunicación Consciente.
- Escuchar e Indagar.



**mundosE**  
PEOPLE & BUSINESS SCHOOL

+54 9 351 589 0202 ■ info@mundose.org

# CONTENIDOS

¿QUÉ INCLUYE ESTE PROGRAMA?

## UNIDAD 5:

### COACHING EN ACCIÓN I

- El líder como creador de ambientes para descubrir y capturar oportunidades.
- Posibilidades y compromisos.
- El "estar siendo".
- Aprender a aprender.
- Dominios de expansión de la gestión.

## UNIDAD 6:

### TIPOS DE LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENEAGRAMA

- Liderazgo a partir de los distintos estilos.
- La esencia del Eneagrama.
- Distinciones de los 9 eneatis.
- Detección de las Virtudes y Defectos.

## UNIDAD 7:

### COACHING EN ACCIÓN II

- Modelo de Coaching G.R.O.W.
- Diseño de objetivos.
- Planificación de acciones.

## UNIDAD 8:

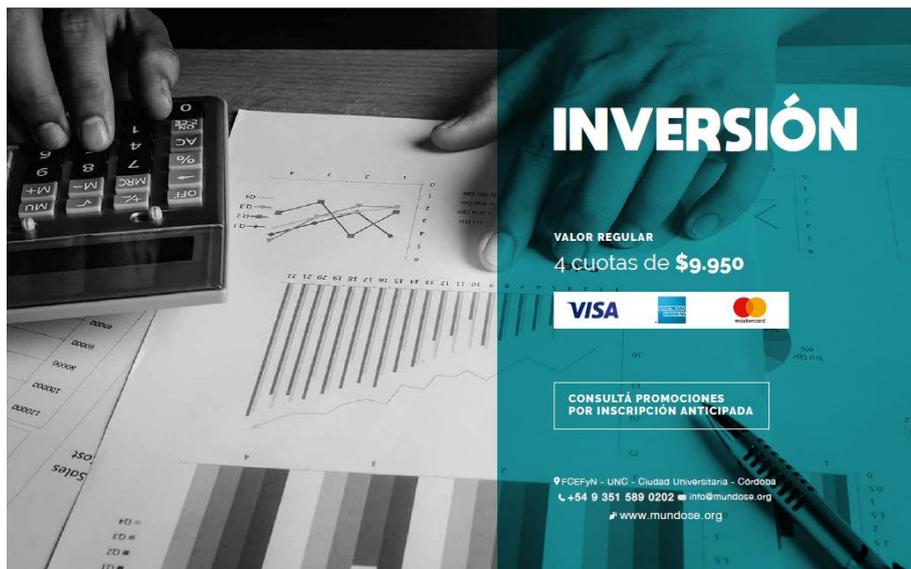
### ENEAGRAMA II

- Profundización del Eneagrama y los eneatis.
- Conversaciones internas de cada eneatis.

## UNIDAD 9:

### PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA PARA EL LIDERAZGO

- Modelo de Rapport y empatía.
- Estilos de pensamiento según los sistemas representacionales.
- Posiciones Perceptuales.



### Anexo 9: Estado de resultados MAN – SER S.R.L

#### 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
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>328.857.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>
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
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>249.065.088,15</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>175.337.918,48</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>79.792.559,64</b>	<b>67.336.491,75</b>	<b>54.927.560,63</b>
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
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>60.564.149,49</b>	<b>37.354.570,55</b>	<b>33.913.845,47</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
<b>Resultado NETO</b>		<b>21.067.452,07</b>	<b>17.404.774,94</b>	<b>18.688.020,85</b>
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
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
<b>Resultado Final</b>		<b>13.118.036,11</b>	<b>10.501.650,21</b>	<b>11.992.319,85</b>

