

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Comunicación 2.0 y formación de mandos medios en medio de la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19 en la empresa Man-Ser S.R.L.”**

Alumno: Estévez, Germán Claudio

D.N.I.: 24949312

Legajo: VRHU14842

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2020

## **Resumen**

La propuesta del reporte de caso fue diseñada sobre la empresa Man-Ser S.R.L. del Barrio San Pedro Nolasco de la provincia de Córdoba, República Argentina en medio de la coyuntura provocado por el nuevo Coronavirus.

La finalidad que tuvo fue el mejoramiento de la comunicación interna y la formación de los líderes en el coach para esto se implementaron una cartelera digital que transmite información sobre el estado de la pandemia y sobre la producción, una intranet y red social que permitieron una bidireccionalidad en la comunicación y un curso de formación de liderazgo coach que mejoro las habilidades de los mandos medios.

Se pudo concluir que la empresa al realizar esta implementación tuvo un retorno de inversión del 229,82% para futuros estudios se recomendó trabajar en una reorganización de la estructura de la empresa.

*Palabras Claves:* Comunicación – Comunicación 2.0- Líder coach- Man-Ser.

## **Abstract**

The case report proposal was designed on the company Man-Ser S.R.L. from Barrio San Pedro Nolasco in the province of Cordoba, Argentine Republic in the midst of the situation caused by the new Coronavirus.

The purpose was to improve internal communication and the training of leaders in the coach, for this, a digital billboard was implemented that transmits information about the state of the pandemic and about production, an intranet and social network that allowed bidirectionality in communication and a coach leadership training course that improved the skills of middle managers.

It was possible to conclude that the company when carrying out this implementation had a return on investment of 229.82% for future studies, it was recommended to work on a reorganization of the company structure.

*Keywords:* Communication - Communication 2.0- Leader coach- Man-Ser.

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Análisis de la situación</b> .....	4
Análisis Pestel .....	5
Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	8
Análisis FODA .....	9
<b>Marco teórico</b> .....	12
Comunicación interna .....	12
Comunicación 2.0 .....	12
El coaching, técnica de desarrollo de líderes .....	13
El coach como agente de cambio .....	13
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	15
<b>Plan de Implementación</b> .....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos específicos .....	16
Alcances .....	16
Cartelera Digital .....	19
Gestión del mail corporativo .....	17
Contratación de red social Workplace .....	16
Formación de Líderes coach .....	20
Marco de tiempo para la implementación .....	21
Evaluación del impacto económico .....	22
<b>Conclusiones</b> .....	23
Recomendaciones .....	23
<b>Bibliografía</b> .....	24
<b>Anexo</b> .....	27
A. Curso de Formación de Coaching	

## **Introducción**

Man-Ser es una empresa metalúrgica con sede en el barrio San Pedro Nolasco de la Capital de la provincia de Córdoba.

Tiene su inicio a principios de los años noventa de la mano de Luis Masilla quien trabajaba como operario en una empresa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado además de manera particular realizaba trabajos de herrería.

La empresa en la cual trabaja Mansilla decide tercerizar los servicios de soldaduras especiales y piensan en él para la realización de éstas por ser uno de sus colaboradores de mayor experiencia y confianza. De esta forma Luis pasa de trabajador a proveedor de su antiguo empleador.

Para poder desarrollar la tarea renta un galpón, compra una guillotina y una plegadora y contratando a un familiar para poder cumplir en tiempo y forma con las necesidades de su cliente principal.

El 15 de octubre de 1995 es la fecha que quedará guardada en la memoria de toda la familia Mansilla con la fundación de Man-Ser, instalando su propia planta e incorporando dos inmuebles más.

Luis decide en 1997 realizar un viaje Alemania para hacer crecer su negocio local adquiriendo una máquina punzadora de control numérico por computadora que le permitió la incorporación de nuevos productos, servicios y aumentar su cartera de clientes incorporando importantes compañías automotrices y agroindustriales e incluso concursar en licitaciones de grandes proyectos compitiendo a la par de grandes empresas internacionales líderes en el mercado.

En 2003 Man-Ser comenzó a trabajar para AIT S.A., que es uno de sus clientes más importantes, con producción seriada. Hoy Man-Ser es su principal proveedor.

Poco después se sumaría como cliente Volkswagen Argentina S.A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de algunos productos.

Los hijos del fundador, Julián y Melina se sumarán a la empresa familiar en 2009 quienes asumen los cargos de dirección y gerencia de recursos humanos respectivamente, logrando en 2012 inaugurar una planta industrial nueva con una superficie de producción que le permite duplicar la anterior y proyectar el desarrollo de nuevas unidades de negocio.

En 2014 logra la certificación de normas de calidad ISO 9001 y tiene en su plantilla 30 colaboradores.

Se advierten serios problemas de comunicación debido a que en la empresa priman varios modelos que provocan una desorganización a la hora de ordenar los canales apropiados para gestionar consultas, este mix incorpora la figura de comunicación descendente que tiene por objetivo transmitir al resto de la organización la política, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma, una comunicación horizontal para los miembros de un mismo nivel jerárquico y una comunicación ascendente entre los integrantes de cada una de las áreas con su jefe inmediato, en ninguno de ellos se utiliza la tecnología como medio para ser más eficiente la labor diaria.

Ante esto algunos autores plantean que la comunicación 2.0 gana terreno sobre los canales más arcaicos como el buzón de sugerencias o el envío de correos electrónicos para fomentar la comunicación intersectorial que propone la empresa en cuestión.

Rosselot, Lorena Ines (2012), en su tesis de grado realiza un reporte de caso aplicado en la empresa Felipe Andreu e Hijos de la provincia de Mendoza titulada “Comunicación interna de la responsabilidad social empresarial” en donde define a la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación de administración de la empresa, ésta reside en crear las condiciones necesarias para satisfacer los objetivos generales de la empresa, implicando al personal, armonizando las acciones de la empresa, fomentando el cambio de actitudes organizacionales y la mejora de la productividad. Siempre esta comunicación deberá estar basada en aspectos claves, como la misión, visión y valores de la empresa y sus principales políticas organizacionales. Además, debe verse reflejada en la planificación y gestión de los recursos humanos. Entre los canales más adecuados para gestionar la comunicación se pueden contar la cartelera, el house organ, la auditoría de clima interno, los boletines para el personal, el buzón de sugerencias, las carteleras, eventos internos, memorandos, etc. Además, existen otras herramientas que han sido más recientemente desarrolladas por el fenómeno de la web 2.0, como la Intranet, el mail institucional, y boletines web.

Por su parte Javier Dahan (2019) en su tesis de grado realiza un reporte de caso titulado “Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi.” Realizado en Córdoba, propone la importancia de un plan de comunicación adaptado al siglo 21 y las ventajas competitivas que esto le aporta a las empresas exponiéndolo de la siguiente manera: Organizaciones nacionales e internacionales han utilizado los canales y modalidades de comunicación interna clásicos (formales) y aplicado diferentes herramientas innovadoras como la comunicación 2.0 (aula virtual, intranet, aplicaciones para móviles) en pos de diferentes

beneficios como la mejora de la ventaja competitiva, clima laboral, investigación del cliente externo, motivación, reducción de costos y errores, capacitaciones, entre otras.

Los mandos medios son fundamentales en el desarrollo de una compañía en el caso de Man-Ser los mismos son reactivos preocupados por alcanzar las metas productivas es por eso que se vuelve importante contar con personas que sean capaces de desarrollar un liderazgo más proactivo que acompañe el cumplimiento de los objetivos de la organización y de las personas que componen a la organización, así lo expresa Coulter, Matias Alejandro (2019) en su trabajo final de grado quien realiza un reporte de caso sobre la empresa Man-Ser titulada “Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo en MAN-SER S.R.L.” Un líder transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora. De esta manera se puede lograr que los integrantes de la organización desarrollen una visión estratégica y hagan partícipes a los mismos en objetivos específicos, mejorando la identidad corporativa, es por eso por lo que se consideran de suma importancia, desarrollar la confianza del personal, para obtener de los mismos la voluntad de aceptar y cumplir con las indicaciones que se le solicitan. (pág.3).

Tal como lo indican los autores es sumamente importante abordar la comunicación interna de la compañía y la formación de los líderes en el coaching en momentos como los que se están viviendo de incertidumbre a raíz de la amenaza que supone el contagio provocada por el Covid-19. Las empresas deben buscar fortalecer la comunicación para cumplir con los protocolos sanitarios y también líderes que acompañen a los colaboradores minimizando el impacto en lo emocional y la organización del trabajo.

## **Análisis de la situación**

Man-Ser tiene como visión ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios, su misión apunta a ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos y sus valores apuntan a mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Esta es una empresa que logro certificarse bajo las normas ISO 9001; 2008 que establece dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo, encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta, desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia, apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo y buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

Su organigrama está dividido en seis departamentos ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad en su mayoría son hombres de alrededor de 50 años, la toma de decisiones esta centralizada en el directorio ejercido por la familia Mansilla y a cargo del departamento de recursos humanos esta Melina, una de las dueñas que le permite de alguna manera ser juez y parte en lo que refiere a las políticas de la gestión de personal.

Es pertinente conocer cuáles son las variables que afectan a la empresa, por lo cual se realizará un análisis PESTEL, con el cual se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales como también conocer a través de las 5 fuerzas de Porter el microentorno con los que interactúa la compañía y el FODA que permite conocer las fortalezas y debilidades que operan puertas adentro y las oportunidades y amenazas que surgen del mercado.

### *Análisis Pestel*

#### Factores políticos:

El 10 de diciembre de 2019 asumió la Presidencia de la Nación Alberto Fernández tras ganarle en primera vuelta a los candidatos de juntos por el cambio fórmula encabezada por el ahora expresidente Mauricio Macri por una diferencia de 8 puntos.

El presidente electo llegó al sillón de Rivadavia con la premisa de convocar a la unidad de toda la Argentina en pos de la construcción de un Nuevo Contrato de Ciudadanía Social superando el muro del rencor y del odio entre argentinos, el muro del hambre que deja a millones de hombres y mujeres afuera de la mesa que nos es común. Quiero ser el presidente capaz de descubrir la mejor faceta de quien piensa distinto a mí. Y quiero ser el primero en convivir con él sin horadar en sus falencias. Quiero ser capaz de corregir mis errores, en lugar de situarme en el pedestal de un iluminado Yo vengo a invitarlos a construir esa sociedad democrática. (Pagina 12, 2019), prometiendo hacer todo lo que haga falta para que las persianas de las fábricas y las pymes vuelvan a levantarse. Para que, en cada una de esas empresas, los trabajadores que se quedaron sin trabajo vuelvan a trabajar. Para que la educación pública no sea una desgracia, para que las universidades del interior sigan ampliándose. Vamos a construir la Argentina igualitaria y solidaria que todos soñamos. (Rio Negro, 2019).

El 3 de marzo se daba a conocer el primer caso de Coronavirus en el país de un visitante del extranjero y a partir de ese momento cambian las prioridades políticas del país y lo que sería el desarrollo de una Argentina que se quería poner de pie paso a un modelo sanitarista en para cuidar a cada uno de los habitantes del país, ante el avance de la enfermedad, Alberto Fernández con el apoyo de los gobernadores oficialistas y opositores el 19 de marzo anuncia la instauración de un aislamiento, social, preventivo y obligatorio decretando la paralización de todas las actividades por 15 días. (Infobae, 2020).

Con la instauración de la cuarentena obligatoria en todo el territorio argentino Man-Ser debió cerrar sus puertas durante el aislamiento más duro suspendiendo a sus trabajadores y licenciando aquellos que tuvieran enfermedades preexistentes a la espera de protocolos sanitarios que le permitieran volver a la actividad recién el 10 de mayo. (Bae Negocios, 2020).



### Factores Económicos:

La Argentina se encuentra sumida en una gran crisis económica con todos los indicadores desfavorables tras los cuatro años de gobierno de Mauricio Macri entre ellos el nivel de actividad económica es 4,9% inferior al de 2015 (según el último dato disponible del Indec), la tasa de inflación será la más elevada desde 1991 (56,5% estima el REM para este año versus 84% de 1991), la pobreza aumentó de 30,1% en el primer semestre de 2015 (dato estimado por el CEDLAS) a 35,4% en el primer semestre de este año según el Indec, el PBI cayó 11% desde el primer trimestre de 2018, la mitad de la caída del 2001, el riesgo país pasó de la zona de los 450 puntos en diciembre de 2015 a arriba de la barrera de los 2.000 puntos básicos, la deuda pública aumentó US\$ 74.000 millones entre fines de 2015 y de 2019. Pasó de US\$ 240.000 millones a US\$ 314.000 millones y las reservas brutas pasaron de US\$ 25.615 millones en noviembre de 2015 a los US\$ 43.768 millones actuales. (Burgo , 2019).

La industria metalúrgica no fue la excepción motivo por el cual la producción de esos rubros está actualmente casi un 20 por ciento por debajo del nivel que mostraban en 2015, resultado que se explica por el derrumbe del poder adquisitivo del salario, suba de costos, cierre del crédito y apertura de importaciones, que en conjunto traccionan a la baja a la inversión productiva. (Pagina 12, 2019).

La pandemia generada por el Coronavirus empeoraron los indicadores del sector al estar más de dos meses cerrados por la extensión de la cuarentena obligatoria los datos son sumamente preocupantes para el sector que lleva una caída ininterrumpida por más de 20 meses los últimos indicadores relatan que el 64 por ciento de las empresas metalúrgicas no recuperó sus niveles de producción prepandemia, a pesar de que las ventas tuvieron un repunte durante agosto, según un informe elaborado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Adimra). El 20% de las empresas relevadas sufrió durante la cuarentena una caída en sus ventas mayor al 60 por ciento en relación con el periodo prepandemia, mientras que en el relevamiento anterior ese porcentaje fue del 33 por ciento. (Pagina 12, 2020).

### Factores Sociales:

El Covid-19 cambio drásticamente el desarrollo de la sociedad hacia fines de marzo más del 50% de la población mundial se encontraba en medio de una cuarentena impuesta por los gobiernos cuyo fin es proteger a la población y controlar la transmisión del virus. Los primeros cambios se ven, el teletrabajo y la enseñanza a distancia, las ventas “online” y la distribución a domicilio, potenciando a las grandes distribuidoras, pero incorporando también

al pequeño comercio de barrio, con otros sistemas. El consumo de ocio por internet se ha disparado prácticamente en todos los sectores sociales. Incluso estando abierta, la banca presencial se ha reducido al mínimo y la prensa se ha hecho también más digital. Todo ello tendrá fuertes implicaciones en la organización del trabajo y en las relaciones laborales y puede poner en cuestión un modelo de integración social muy basado en el empleo asalariado. (Navarro Laparra, 2020).

Así como la sociedad se vio obligada a cambiar la población que es parte de la industria metalúrgica se tuvo que adaptar a la nueva realidad cumpliendo con el protocolo sanitario que se aprobó para su reapertura que consta de la prohibición del uso del transporte público y si se transportan en vehículos, que no viajen más de dos personas y que estén uno adelante y uno atrás, en el lugar opuesto, horarios de ingreso escalonados, para que la llegada de los trabajadores a la fábrica no sea masiva o al mismo tiempo y se desaconseja la utilización de sistemas de control de acceso biométrico como las tarjetas magnéticas o la huella digital. Las distancias sociales en los comedores es otro de los puntos clave que destacó el especialista. (Echegaray Fernandez, 2020).

#### Factores ecológicos:

La ecología es muy importante en estos tiempos de crisis algunas teorías proponen que el salto del virus de animales a humanos será cada vez más frecuente por la depredación que ejerce el hombre sobre la naturaleza siendo que la responsabilidad del hombre reside en que la destrucción de la biodiversidad aumenta el riesgo de epidemias. Si deforestamos, urbanizamos, los animales salvajes pierden su hábitat y esto favorece su contacto con los animales domésticos y los humanos. (Linares, 2020).

El sector de metalurgia es uno de los más intensivos en el consumo de energía y en la emisión de gases de efecto invernadero, siendo blanco directo de las acciones de preservación del clima en todo el mundo para que el impacto sea menor las empresas deberían adoptar medidas que sustenten la ecología entre ellas utilizar fuentes de energía renovables la reducción del consumo y la recuperación de energía y de gases de los procesos de producción (Softexpert, 2019).

#### Factores Legales:

Los factores legales que impactan no solo en la industria metalúrgica sino en todas las actividades son los decretos de necesidad y urgencia dictados por el ejecutivo nacional que prohíbe los despidos, vigente hasta el 31 de diciembre de 2020 y la doble indemnización que

rige desde diciembre de 2019 hasta diciembre de 2020. El presidente Alberto Fernández decidió prorrogar por 60 días más el decreto 329/2020 que dispuso la prohibición por "falta o disminución del trabajo" y por otros seis meses los que sean sin justa causa. La doble indemnización para los despidos protege sólo a quienes tenían trabajo en 2019, y no a las incorporaciones posteriores. En otro orden, tampoco alcanza a los despidos por causa justa por parte del empleado, (Iprofesional, 2020).

#### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

- Rivalidad entre competidores.

Man-Ser es una empresa que en su rubro no tiene competencia directa debido a la diversidad de productos que ofrecen, aunque si en la fabricación de alguno de los productos que comercializa entre los más importante se destacan:

Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S.R.L.

Máquinas lavadoras: Eisaire S.R.L.

Corte por plasma: Empremet S.R.L.

Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En la situación en la que se encuentra la industria metalúrgica la entrada de nuevos competidores es nula debido a que requiere de una inversión importante para poner una planta que fabrique al mismo ritmo que Man-Ser.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

En el caso de ingresos sustitutivos es alta la amenaza si se llegan abrir de manera indiscriminadamente las importaciones, aunque la empresa está muy bien posicionada a nivel regional.

- Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que Man-Ser es uno de los principales proveedores de productos terminados en la industria en la que opera.

- Poder de negociación de los consumidores.

Quienes consumen los productos que fabrica la empresa la eligen de acuerdo con la calidad de los productos que ofrece, el precio y la entrega en los plazos acordados, lo que hace que el poder de negociación sea bajo.

Los principales consumidores de la compañía son:

AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.

Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.

Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.

El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

### Análisis FODA

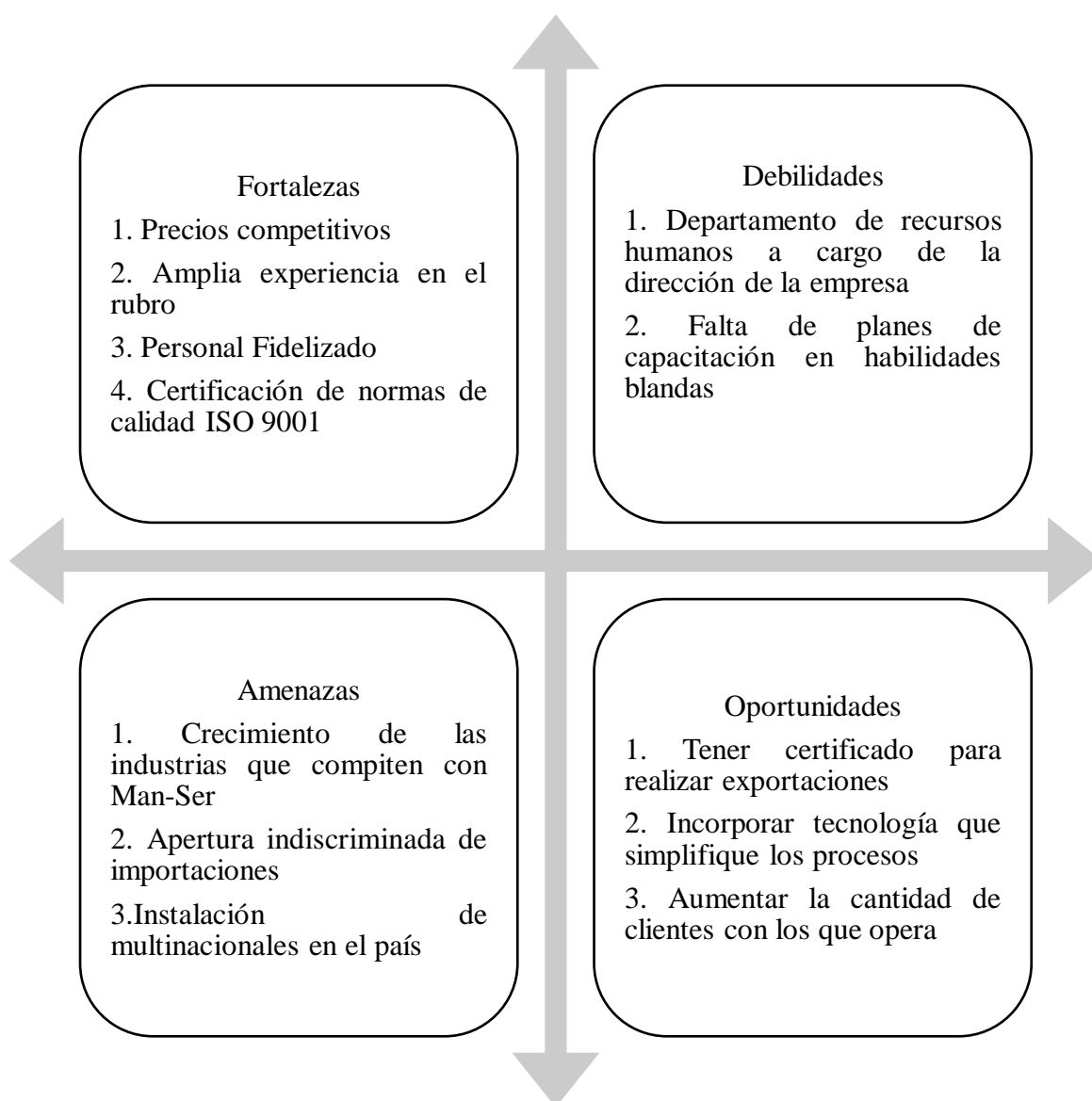


Gráfico 1- Elaboración propia.

Man-Ser tiene como fortalezas los precios competitivos que ofrece a sus clientes llevándola a ser elegida para la realización de los productos que comercializa, además de contar con amplia experiencia dentro del rubro en el que opera inicialmente con la experiencia de Luis

Mansilla para luego ser una pyme reconocida en toda la provincia de Córdoba y abastecer a las principales industrias de la región su personal esta fidelizado con la marca porque son personas que trabajan hace muchos años en la empresa y la certificación de normas ISO 9001 la hace una empresa más seria en todos sus procesos.

Las debilidades a las que se enfrenta Man-Ser están relacionadas con el departamento de recursos humanos que está en manos de una de las directoras de la compañía que no permite el desarrollo normal de los colaboradores de la empresa por que quien debe escuchar a los trabajadores es quien toma las decisiones últimas en el desarrollo de la empresa, también esto genera que las capacitaciones que se dicten estén únicamente enfocadas a los procesos productivos dejando fuera las habilidades blandas que los trabajadores deben incorporar para ser más productivos.

En cuanto a las amenazas la principal y más preocupante es la apertura de las importaciones de manera indiscriminada que generará una competencia importante entre los productos que ofrece Man-Ser y estos, otra de ellas está relacionada que una empresa más robusta en cuanto a la gestión y comercialización del exterior se acerque a conquistar el mercado argentino o que alguno de los competidores decida comprar la maquinaria necesaria para aumentar su portfolio de productos y crecer en el negocio.

Poder exportar a través de su propia firma es una de las oportunidades que tiene Man-Ser ya que actualmente lo hace por medio de una empresa a la que terceriza el servicio pudiendo abaratar los costos por esta transacción, crecer en el mercado local e internacional adquiriendo nuevos clientes y por último incorporar tecnología de punta es otra de las posibilidades que tiene Man-Ser para crecer en un mundo cada vez más competitivo.

Desde la mirada profesional de los recursos humanos Man-Ser es una empresa familiar y como tal tiene una estructura formal, la mayoría de las acciones son ejercidas por los miembros del clan, tal como se puede apreciar en la compañía estudiada estas características están presentes. El control total está a cargo de la mujer e hijos del fundador, son estos quienes forman parte de las gerencias más importantes y quienes determinan los planes de crecimiento, el estilo de liderazgo está orientado al cumplimiento con la producción y la comunicación fluye de manera vertical.

Si bien en épocas de crisis es fundamental contar con un estilo de liderazgo autocrático en donde las ordenes que se emitan se cumplan, también es importante que en la coyuntura actual provocada por el Covid-19 las empresas deben contar con líderes formados en el coaching para que estos acompañen a los trabajadores en momentos de tanta incertidumbre, el

contar con personal formado en esta disciplina permitirá que los colaboradores se sientan seguros y cumplan con los objetivos de la organización.

En estos momentos la comunicación que emane de la empresa tiene que ser clara, concisa y entendible para todos los miembros de la organización para evitar aquellos efectos no deseados como son la propagación del virus dentro de la compañía, la enfermedad o incluso la muerte de los trabajadores por lo tanto tienen que arbitrar todos los medios para que el personal este informado sobre las medidas de prevención y de seguridad e higiene laboral.

Se espera que esta comunicación sea digital debido a que el contacto con superficies puede desencadenar en una ola de contagios con los efectos anteriormente mencionados, por eso es necesario que las empresas se actualicen en la forma de comunicar utilizando canales que son parte de lo que conocemos como tecnologías de la información y la comunicación.

Como conclusión se puede mencionar que los recursos humanos junto con los mandos medios se vuelven sumamente importantes en la divulgación, control y evaluación de riesgos asegurándose que la comunicación sea asertiva para que los trabajadores se sientan contenidos en esta situación que excede a el mundo entero.

## Marco teórico

En el presente apartado se abordarán los principales conceptos que plantean diversos autores sobre la comunicación interna, en tiempos de crisis, comunicación 2.0 y la formación de los líderes en el coaching como agentes de cambio.

### *Comunicación interna*

Las prácticas de vanguardia demuestran que la comunicación en el ámbito laboral alcanza logros profundos cuando se gestiona de manera transversal, con estrategias que conciben a los distintos niveles de la organización como emisores de mensajes y no sólo como receptores de información. La experiencia demuestra que hay dos actores claves que inician este proceso: la dirección de la empresa, cuando percibe el impacto que este enfoque tiene en el cuadro de resultados y el área responsable de comunicaciones, cuando avanza hacia roles consultivos, para potenciar las habilidades comunicativas de todos los integrantes de la empresa. (Tessi, 2013). Para poder lograrlo es necesario empoderar a los colaboradores en el asertividad de su comunicación llevando a la empresa a un mayor nivel de impacto en la rentabilidad de su negocio porque permite que estos puedan transmitir la información con claridad, fluidez y de manera concreta. (Boysen , 2011).

En tiempos de crisis como la que se está viviendo por el Covid-19 es necesario que las empresas se preparen para enfrentar diversos escenarios, desde contagios masivos entre sus colaboradores hasta una decisión gubernamental que afecte su operación y reputación. La estrategia de comunicación se desarrollará por cada escenario, tomando como referencia los protocolos operacionales diseñados por la organización para interactuar con su cadena de valor definiendo objetivos, públicos prioritarios, materiales de uso interno y externo, voceros internos y externos, acciones y canales de comunicación, monitoreando en tiempo real el espectro noticioso, agendas de actores clave y la conversación en redes sociales. (Silva , 2020).

### *Comunicación 2.0*

La comunicación de crisis es la que se encarga de gestionar la comunicación cuando la empresa atraviesa una situación crítica. Aunque así planteado pueda parecer que se trata de comunicación reactiva, en realidad debería trabajarse de forma proactiva: toda organización debería contar con un plan de comunicación de crisis. Sin embargo, muchas empresas no se dan cuenta de su importancia cuando se enfrentan a una crisis.

Internet y los medios sociales son un nuevo escenario que la empresa ha de tener en cuenta a la hora de gestionar su comunicación, especialmente en momentos de crisis. La

facilidad que ofrece la red para publicar y compartir contenidos acelera la extensión de la crisis y supone un nuevo reto a la hora de gestionarla. (Aced, 2013).

Lamelo. C. (2014) por su parte indica que las organizaciones necesitan tener claro qué es lo que las empresas quieren comunicar como marca, y de qué manera va a hacerlo, siempre dotando de coherencia a cualquier intercambio de conocimiento que se produzca en la biosfera 2.0. formando una comunidad digital que sellará su huella digital acentuadamente. La flexibilidad ha de regir en cualquier planteamiento de carácter estratégico que las marcas deseen poner en marcha; para facilitar la comprensión de los conceptos teóricos e ilustrar sus posibles aplicaciones, entre los proyectos comunicativos 2.0. los más importante en la actualidad son aquellos que permiten obtener una respuesta rápida como el uso de los códigos QR, la consulta de vídeos alojados en la intranet, el desarrollo de páginas web colaborativas y otros recursos disponibles que le ayudarán a la empresa a desarrollar su proceso de digitalización de la comunicación, haciéndola accesible a todos en cualquier momento y lugar.

#### *El coaching, técnica de desarrollo de líderes*

El Coaching es un anglicismo, es un término que está muy ligado al rol del entrenador deportivo; sin embargo, su connotación en el ámbito de las organizaciones fue introducida por John Whitmore en la década de 1980 y en la que sugiere una metodología en la cual el diálogo es una herramienta fundamental para promover el autoconocimiento, la autoobservación y el aprendizaje personal, lo que promueve el cambio personal y la solución de problemáticas personales y grupales dentro de las organizaciones. Asimismo, se entiende por coaching aquel proceso que acompaña en la liberación del potencial de una persona, con el fin de incrementar al máximo el desempeño. (Wiechers, Vanegas , Siade, & Rubio Perez, 2018).

El coaching como herramienta ayuda a realizar cambios personales y profesionales, y simultáneamente desarrolla una gran variedad de posibilidades de actuación; se basa en que el sujeto aprenda a desafiar sus creencias limitantes, así como los obstáculos o interpretaciones obsoletas que le impiden alcanzar el éxito (Wiechers, Vanegas , Siade, & Rubio Perez, 2018).

#### *El coach como agente de cambio*

Ejercer la función de conducción desde el liderazgo implica generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional. Significa convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos y generar los estados emocionales necesarios a nivel de las personas y los equipos, creando confianza y compromiso para que las acciones puedan suceder. Para esto, quien lidera debe incorporar las competencias de un coach, en el



sentido de que debe poseer las habilidades y las destrezas que le posibiliten acompañar y facilitar el desarrollo de las personas con las que trabaja. Es desde esta concepción que planteamos la misión del líder-coach como el desarrollo de líderes generando una sinergia entre los valores corporativos y los valores humanos, no solo dándole a la empresa un rostro humano, sino también un espíritu humano y una cohesión como comunidad. La empresa puede ser un organismo ético que evoluciona a medida que crece su gente, que aprecia continuamente el valor tangible e intangible a través de la formación, la enseñanza y el aprendizaje. (Anzorena, 2018).

Los autores antes mencionados indican que en tiempos de crisis es importante que las empresas tracen una estrategia comunicativa que sea capaz de poder adaptarse a cada una de las instancias que les toque sortear. Para esto la aplicación de herramientas 2.0 llevara que la comunicación sea más efectiva y eficiente, acompañada esta acción por líderes que incentiven al resto de los trabajadores en busca del mejoramiento de la productividad y el desempeño en post de generar una sinergia entre los valores corporativos y los valores humanos.

## **Diagnóstico y discusión**

El problema central que se evidencia en Man-Ser es la comunicación interna y la actualización del estilo de liderazgo de los mandos medios que son necesarios en tiempos de crisis en medio de la emergencia sanitaria que sacude al mundo entero.

Es relevante no solo que la empresa en cuestión adopte medidas de comunicación específicas en cada una de las instancias en las que el país se encuentre de forma tal de mantener a sus trabajadores informados de la situación en la que están ya sea por un aislamiento obligatorio que interrumpa la operatoria habitual o que se genere un foco de contagio. Ante estas situaciones las compañías deberían arbitrar medios efectivos para difundir los mensajes apropiados que lleven tranquilidad a los trabajadores y a sus familias, acompañados por mandos medios orientados a las personas, con un gran desarrollo de competencias tales como la empatía y la escucha activa.

La importancia que tiene para Man-Ser realizar una actualización de sus políticas comunicativas y de la formación de los mandos medios en el coaching radica en poder dirigirse a sus trabajadores de forma tal de arbitrar los medios necesarios para mejorar la productividad en tiempos turbulentos haciéndolos participes en el cumplimiento de los protocolos, la toma de decisiones y el cuidado personal, es muy importante que se puedan escuchar todas las voces y con ellas las inquietudes de los colaboradores en todo lo relacionado con la pandemia, para eso es importante tener líderes abiertos y dispuestos a poder acompañar a sus equipos de trabajo para eso es necesario tener menos líderes reactivos orientados a la producción y más líderes proactivos orientados a las personas.

Vale la pena que la empresa invierta en este proceso de cambio y actualización de sus políticas comunicacionales contando con empleados informados que se transformen en aliados, junto a la formación de los mandos medios en el coaching y herramientas 2.0 de comunicación para obtener a largo plazo beneficios sustanciales en Man-Ser aumentando en un 10% en sus ganancias.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Implementar herramientas de comunicación 2.0 y la formación de los mandos medios en el coaching para la empresa Man-Ser S.R.L con el objetivo de aumentar las ganancias en un 10%.

### *Objetivos específicos*

1. Contratar una red social corporativa que permita la construcción de códigos comunes.
2. Gestionar mail corporativo para todos los integrantes de la organización para informar diariamente a los trabajadores sobre turnos y cumplimiento del protocolo.
3. Crear la cartelera digital para realizar comunicaciones corporativas importantes en el manejo de la pandemia.
4. Formar a los líderes en el coaching que genere una mayor sinergia en los equipos de trabajo.

### *Alcances*

Geográfico: El reporte de caso es aplicable a la empresa Man-Ser S.R.L. de la localidad de Córdoba Capital, Provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: El alcance temporal es de 10 meses comenzando en marzo de 2021 finalizando enero de 2022.

### *Contratación de red social Workplace*

La primera ejecución que se realizara en la empresa Man-Ser será la de contratar una red social corporativa que permita en la organización comenzar con un trabajo colaborativo en donde todos los colaboradores formen una gran comunidad virtual que genere sentido de pertenencia y la creación de un código común para fortalecer la cultura empresarial.

Para esta acción se contratarán los servicios de Workplace que es la red social empresarial de Facebook que tiene como ventajas tener la misma interfaz de su homónima que le brinda a visualmente el mismo concepto de la ya conocida.

Esta estará administrada por el departamento de recursos humanos de Man-Ser quien servirá como moderador y también como creador de contenido que generen conversaciones entre los miembros de la organización.

Los beneficios que tiene el contar con una red social de estas características en la organización son:

- ✓ Poder armar grupos de trabajo por sectores de manera exclusiva.
- ✓ Transmisiones de video en línea con posibilidad de tener traducciones y subtítulos.
- ✓ Sección de noticias con las publicaciones de todos los colaboradores en donde todos puedan realizar comentarios de lo publicado o generar reacciones.
- ✓ Biblioteca de recursos con toda la información que necesitamos que los colaboradores conozcan sobre la organización.
- ✓ Chat privado a través de Messenger.
- ✓ Posibilidad de realizar encuestas y recibir respuestas en el momento.

En la red social se generarán tópicos mensuales administrado por recursos humanos, los trabajadores podrán realizar publicaciones con contenido audiovisual y se realizara un seguimiento mensual para ver la cantidad de interacciones que esta tuvo que servirá para conocer la adaptación de las personas a la herramienta de comunicación.

Para que todos puedan conocer las características y el funcionamiento se realizara una capacitación que estará dictada por quien diseño el plan de implementación que cobrara \$ 35.000 en donde se les brindara información y material para que los trabajadores aprendan a utilizar esta herramienta digital.

El costo es de 4 dólares por usuario tomando la cotización del dólar solidario de \$137,28 el valor final en pesos es de 549,12 teniendo en cuenta que Man-Ser tiene treinta colaboradores mensualmente invertirán \$ 16.473 y anualmente \$ 197.683,20.

El tiempo de implementación será de dos meses uno en donde se diseñará la interfaz y capacitará al personal y en el segundo se pondrá operativa.

#### *Gestión del mail corporativo*

Man-Ser S.R.L. no cuenta con un mail corporativo para todos los empleados para generar comunicaciones internas únicamente lo utilizan los vendedores para recibir los pedidos de los clientes, los directores y los mandos medios, en este momento donde se debe mantener informado a todo el personal de acuerdo con el protocolo que genero la industria metalúrgica. Esta herramienta es de suma utilidad para hacerle llegar la información. Con respecto al diseño de los equipos de trabajo y horarios en que lo harán, debido a que este debe ser escalonado y por área de producción, con la finalidad de que no se aglomeren colaboradores en el ingreso y egreso.

También servirá como medio de comunicación entre los directivos y los empleados en un momento de incertidumbre para que en el caso que se dictare una cuarentena estricta que no permita trabajar o para aquellas personas excluidas por edad mantenerse informado de lo que está ocurriendo como también para la empresa poder conocer cómo se encuentran cada uno de los trabajadores y su familia, en estos momentos de crisis que aún no tiene perspectiva de solución, es importantísimo que no se pierda el vínculo empresa trabajadores aunque así sea a la distancia para llevar al menos tranquilidad, escuchando sus inquietudes para disminuir los niveles de ansiedad.

Esta acción será llevada a cabo por el departamento de recursos humanos quien deberá crear un dominio para cada uno de los trabajadores para que puedan recibir las comunicaciones corporativas y estos puedan responder a las inquietudes que tengan.

Se enviarán correos electrónicos de manera semanal con los horarios de ingreso y egreso y que grupo de trabajadores serán los encargados de ir a trabajar de acuerdo con el nivel de producción que tengan en el momento y el estado en que la misma este.

Adicionalmente cada 15 días aquellos trabajadores que no están prestando servicio por encontrarse dentro de los factores de riesgo se les enviaran las novedades de cómo está la compañía y se consultara por el estado general del grupo familiar y si necesitan ser asistido por la compañía en alguna tarea en especial.

En el caso que se detecte algún caso de Covid-19 automáticamente se enviara una comunicación para que se aíslen los contactos estrechos de dicho trabajador y se coordinara con la aseguradora de riesgo de trabajo los hisopados para todos los afectados, los turnos se enviaran al mail de cada una de las personas y también se informara cuando se retomaran las actividades en la compañía.

Para llevar adelante este nuevo proceso de cambio en la comunicación corporativa se utilizaran los servicios de Don Web que presta servicios de correo electrónico personalizado que ofrece como ventajas un correo moderno con 5GB de espacio por casilla, Anti-Virus y Anti-Spam, utilizar una firma profesional en tus mensajes de forma simple, acceder con las opciones: Web mail, POP3, IMAP o SMTP, administra contactos con una agenda resguardada en la nube, organizar eventos y reuniones con un calendario sincronizado, gestionar mensajes con la aplicación móvil (Android/iOS), revisar datos adjuntos rápidamente con la función de vista previa, privacidad y seguridad para tus correos con conexión segura TLS. (Don Web, 2020).

La implementación la realizará el personal de sistemas de la compañía, el tiempo de implementación será de dos meses desde la contratación del servicio y el costo asociado a la

obtención del correo electrónico de la compañía será de \$ 499 por cada uno de los usuarios de manera mensual. Man-Ser tiene 30 empleados por lo tanto el costo mensual es de \$ 14.970 y anual de \$ 179.640.

La evaluación de esta acción se realizará con el nivel de cumplimiento de todos los trabajadores y participación en todas las comunicaciones ante la consulta de la compañía de parte de estos.

### *Cartelera Digital*

Man-Ser no cuenta con una comunicación fluida con sus colaboradores la misma siempre emerge desde la dirección quienes utilizan como canal de transmisión a los mandos medios para hacer que esta circule por la organización, lo que puede generar conflictos por que esta puede llegar viciada o generar problemas en la productividad como ocurre en este momento que se generan cuellos de botellas en las entregas. Para minimizar las reuniones en lugares cerrado que pueden propiciar la transmisión del nuevo Sars-Cov2, es necesario que la empresa comience con el mejoramiento de su comunicación interna y por esto la mejor alternativa es contar con un nuevo canal moderno en cada una de las áreas de trabajo como son las carteleras digitales.

El uso de carteleras digitales forma parte de la nueva forma de comunicar en el ámbito empresarial debido a que permite de manera creativa compartir información de todo tipo hacia adentro de la organización, generando en los trabajadores un mayor sentido de pertenencia y compromiso, siendo esta una pieza estratégica para tener equipos de trabajo más conectados orientado al cumplimiento de los objetivos.

Entre las principales ventajas que tiene este canal de comunicación se destacan que puede abordar más temas y ser más descriptivo, lo que incrementa las posibilidades de que más personas se enganchen con los contenidos, es visualmente más atractivo al poder incluir formatos multimedia como videos, gifs o animaciones, facilita la creación de versiones personalizadas a departamentos o grupos específicos de trabajo, lo que lo haría aún más relevante para los colaboradores y genera un ahorro de papel y de recursos para la compañía. (Rodriguez Jurado, 2017).

Para cumplir con la estrategia planteada en Man-Ser se colocarán pantallas en lugares estratégicos de acuerdo con el organigrama de la compañía esta cuenta con 2 depósitos y cuatro áreas de trabajo bien determinadas lo que facilita que estas puedan ser instaladas en cada una de las áreas y una adicional se colocara en el comedor de la compañía.

La información que se transmitirá en cada una de las pantallas estará dividida en dos apartados en la primera mitad de la pantalla será toda la información referida al avance del covid-19 en la provincia, y las medidas de prevención obligatorias a cumplir adentro de la planta, y en la otra mitad de la pantalla será transmitido todo aquello que tiene que ver con la productividad, objetivos organizacionales, pedidos a realizar y toda información general de la empresa, la pantalla será interactiva para que ésta sea más atractiva a la vista de todos los colaboradores, éstas serán actualizadas a medida que vayan surgiendo novedades que comunicar.

Los responsables de llevar adelante la acción serán el departamento de recursos humanos junto con el de producción quienes trabajarán de manera conjunta para que la información transmitida sea la necesaria para que la cadena productiva no se corte y los trabajadores estén informados del avance de la pandemia en la ciudad y la empresa.

El costo asociado a esta acción será el siguiente:

Acción	Costo unitario	Costo Total
Compra de 8 TV Led de 40" (Fravega , 2020) 8 unidades	\$ 35.999	\$ 287.992
Cantidad de horas invertidas 40 mensuales sueldos promedios mensuales \$65.000 (Glassdoor, 2020)	\$ 270	\$ 10.833,33
Costo Total		\$ 298.825,33

*Tabla 1- Costos: Elaboración propia*

La implementación llevará 2 meses en donde se realizará la compra de las pantallas, y la selección del material a mostrar.

Para evaluar que este medio de comunicación y divulgación interna se realizara luego de un mes un cuestionario entre los colaboradores para que estos den su impresión con respecto al nuevo canal, se tomara como aceptada la propuesta si al menos el 60% indica que la información es útil para realizar sus labores.

#### *Formación de Líderes coach*

La formación de líderes coach será la última iniciativa que se implementará en Man-Ser para los mandos medios de la organización cuya finalidad será la generación de personal con un mayor grado de empatía para poder acompañar a los trabajadores en momentos difíciles generando una sinergia en los equipos de trabajo y gestionando la comunicación de manera efectiva con cada uno de los trabajadores.

Para poder realizar la formación se contratará a la empresa Crehana quien ofrece cursos completos sobre la materia en busca de formar líderes en la era digital, con certificación y una

duración de 86 horas divididas en 43 módulos de 2 hs (anexo “B” programa del curso). Cada uno dictándose de forma virtual por la coyuntura actual.

Los principales temas por abordar son comunicación efectiva, liderazgo, feedback y empoderamiento de colaboradores, competencias centrales para los nuevos estilos de liderazgos.

La particularidad de este curso formativo radica en que permite realizar una evaluación al finalizar el cursado de un reporte de caso para ver si los asistentes pudieron incorporar lo aprendido a una situación simulada similar a la que podrían tener en sus equipos de trabajo.

El objetivo que persigue el mismo es aprender a ser un comunicador exitoso. Conocer cómo maximizar tu potencial a través de la efectividad, la gestión emocional y lograr los objetivos con técnicas de coaching y feedback. Esto los ayudará a comprender las bases para convertirse en líderes y no en jefes. Revisando técnicas para escuchar y empoderar a cada miembro del equipo y así crear un vínculo de confianza con ellos. (Pastor , 2020).

El valor del costo es de \$ 4599 por cada uno de los asistentes los mandos medios a los que se capacitara serán ocho personas entre ellos los responsables de ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad y el director de la compañía. Por lo que el costo de la acción será de \$ 36.972.

El tiempo estimado para la realización del curso es de 4 meses desde contratado el servicio y la evaluación estará dada por la aprobación de cada uno de los integrantes a los que participen, sumado a esto además se espera que al realizar la encuesta de clima laboral los niveles de satisfacción en lo que refiere al relacionamiento entre los mandos medios y los trabajadores aumente.

#### *Marco de tiempo para la implementación*

Acción/ Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Red Social										
Correo Corporativo										
Cartelera digitales										
Curso de coaching										

*Tabla 2- Elaboración propia*



### Evaluación del impacto económico

Para determinar el impacto económico que generara la propuesta en la empresa Man-Ser el último dato disponible corresponde al balance presentado en el año 2018, por un total de \$13.118.036,11. Que se actualizara por inflación.

Niveles de inflación	Resultado
Resultado final 2018	\$13.118.036,11
Inflación 2019 53,8% (Telam, 2020 )	\$ 7.057.503,48
Inflación 2020 22,3% (Ambito, 2020)	\$ 4.499.145,32
Nueva Ganancia	\$ 24.674.684,85

Tabla 3- Elaboración propia

De esta nueva ganancia de \$ 24.674.684,85 se estima que con el plan de inversión la empresa tenga una ganancia del 10% lo que representa \$ 2.467.468,48.

Antes del cálculo del ROI es necesario tener el total de la inversión a realizar que se presenta a continuación:

Acción	Inversión
Cartelera digital	\$ 298.825,33
Correo corporativo	\$ 179.640
Red social Workplace	\$ 36.972
Curso de Coaching	\$ 232.683
Costo total	\$ 748.120,53

Tabla 4- Elaboración propia

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$2.467.468,48 - \$ 748.120,53)}{\$ 748.120,53} \times 100$$

El retorno de inversión (ROI) que mide la rentabilidad de la propuesta tiene como valor un 229,82 % lo que significa que la empresa ganara por cada \$ 100 invertidos \$ 229,82.

## Conclusiones

Se puede concluir que la finalidad que perseguía el reporte de caso aplicado sobre la empresa Man-Ser cumple con las necesidades de la organización en función de que los instrumentos propuestos mejoran la comunicación de toda la organización en un momento donde esta debe ser un elemento estratégico y de construcción colectiva.

El plan de acción este articulado sobre dos ejes la mejora en la comunicación en empresas en tiempo de crisis que es provocada por el avance del Coronavirus y la formación de los mandos medios en el liderazgo coach que instrumentos que transformen a la organización modificando el estilo de dirección.

Cada una de las propuestas realizadas apuntan a la adecuación de la persona con el puesto de trabajo, con las carteleras digitales se los provee a todos los trabajadores de la información necesaria para cumplir con los objetivos organizacionales, el correo electrónico es una solución para poder ordenar los horarios de trabajo y mantener a todos actualizados de las novedades de la compañía y la situación sanitaria de la provincia, la red social permite tener colaboradores un rol más activo, participativo y un espacio para poder expresarse, como también un lugar donde poder realizar consultas sobre manuales de inducción o código de ética y por ultimo con la formación de los mandos medios en el liderazgo coach se le brindara un espacio de crecimiento para que en este cambio estos puedan dar respuesta a sus equipos de trabajo.

En momentos donde las empresas están en crisis provocada por la pandemia es necesario poder dar respuestas a los trabajadores y hacerlos participes de la información que la empresa transmita para poder formar un verdadero vinculo de cooperación y trabajo en equipo.

### *Recomendaciones*

Man-Ser necesita mejorar su comunicación interna como así también reorganizarse para ser más productiva. Por lo tanto, se espera que la compañía una vez que haya terminado con la detección de los problemas pueda:

1. Realizar una reestructuración del organigrama.
2. Gestionar una propuesta de valor del empleado otorgándoles reconocimientos y beneficios a los colaboradores.
3. Planificar anualmente un inventario general para conocer el material disponible en los depósitos.

## Bibliografía

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: como gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Ambito. (14 de Octubre de 2020). <https://www.ambito.com/>. Obtenido de <https://www.ambito.com/>: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-fue-del-28-septiembre-y-la-interanual-del-40-n5140317#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20de%20septiembre%20se,enero%20y%20septiembre%20de%202019>.
- Anzorena, O. (2018). *Lider Coach*. Mexico D.F.: Granica .
- Bae Negocios. (10 de Mayo de 2020). <https://www.baenegocios.com>. Obtenido de <https://www.baenegocios.com>: <https://www.baenegocios.com/economia/Mas-de-600-fabricas-vuelven-a-producir-desde-el-lunes-por-la-flexibilizacion-de-la-cuarentena-20200510-0070.html>
- Boysen , S. (2011). *Habilidades de comunicación y escucha: Empatía + alto nivel + resultados*. Florida, Estados Unidos : Thomas Nelson .
- Burgo , E. (2 de Diciembre de 2019). <https://www.clarin.com>. Obtenido de <https://www.clarin.com>: [https://www.clarin.com/economia/pais-deja-macri-economia-anos-despues\\_0\\_O3jM2DzV.html](https://www.clarin.com/economia/pais-deja-macri-economia-anos-despues_0_O3jM2DzV.html)
- Coulter, M. A. (2019). Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo en MAN-SER S.R.L. En M. A. Coulter, *Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo en MAN-SER S.R.L* (pág. 3). Cordoba : Universidad Siglo 21.
- Dahan, J. (2019). Implementacion de un plan de comunicacion interna a taves de los nuevos medios de comunicacion 2.0 y lideres catalizadores de del cambio en A.J. & J.A. Redolfi . En J. Dahan, *Implementacion de un plan de comunicacion interna a taves de los nuevos medios de comunicacion 2.0 y lideres catalizadores de del cambio en A.J. & J.A. Redolfi* (pág. 2). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Don Web. (20 de Octubre de 2020). <https://donweb.com>. Obtenido de <https://donweb.com>: [https://donweb.com/es-ar/email-profesional?tld=online&ad\\_campaign=1545063499&ad\\_content=357401119116&pc\\_provider=google&gclid=Cj0KCQjw28T8BRDbARIsAEOMBcy10Da9VL0s\\_rjTT11160178lSp8jHyv73bYBqewuuByJ-j\\_n9R7RYaAhFZEALw\\_wcB](https://donweb.com/es-ar/email-profesional?tld=online&ad_campaign=1545063499&ad_content=357401119116&pc_provider=google&gclid=Cj0KCQjw28T8BRDbARIsAEOMBcy10Da9VL0s_rjTT11160178lSp8jHyv73bYBqewuuByJ-j_n9R7RYaAhFZEALw_wcB)
- Echegaray Fernandez, L. (11 de Mayo de 2020). <https://www.cadena3.com>. Obtenido de <https://www.cadena3.com>: [https://www.cadena3.com/noticia/informados-al-regreso/como-funciona-el-protocolo-que-disenaron-para-metalurgicos\\_259921](https://www.cadena3.com/noticia/informados-al-regreso/como-funciona-el-protocolo-que-disenaron-para-metalurgicos_259921)
- Fravega . (20 de Octubre de 2020). <https://www.fravega.com>. Obtenido de <https://www.fravega.com>: [https://www.fravega.com/p/smart-tv-full-hd-hitachi-40-cdh-le40smart17-502002?utm\\_content=fravega\\_tv\\_1000004\\_502002\\_hitachi&gclid=Cj0KCQjwuL\\_8BRcXARIsAGiC51BFL0NDOGdd9-5ARMC\\_wmA5vR838yp9VUuOHMtiXFAirupy7ii9IoIaAjkyEALw\\_wcB&gclidsrc=aw.ds](https://www.fravega.com/p/smart-tv-full-hd-hitachi-40-cdh-le40smart17-502002?utm_content=fravega_tv_1000004_502002_hitachi&gclid=Cj0KCQjwuL_8BRcXARIsAGiC51BFL0NDOGdd9-5ARMC_wmA5vR838yp9VUuOHMtiXFAirupy7ii9IoIaAjkyEALw_wcB&gclidsrc=aw.ds)
- Glassdoor. (Octrubre de 2020). <https://www.glassdoor.com.ar>. Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar>: [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_KO0,28.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,28.htm)

- Infobae. (19 de Marzo de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com:https://www.infobae.com/politica/2020/03/20/alberto-fernandez-anuncio-que-la-cuarentena-obligatoria-comienza-esta-medianoche-y-se-extendera-hasta-el-31-de-marzo/>
- Iprofesional. (18 de Mayo de 2020). <https://www.iprofesional.com>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com:https://www.iprofesional.com/legales/316294-doble-indemnizacion-y-no-a-despidos-puntos-polemicos-del-decreto>
- Lamelo, C. (2014). *Follow Friday: Metodo estrategico de comunicacion 2.0 y marketing digital*. Barceloba: Editorial UOC.
- Linares, V. (6 de Abril de 2020). <https://www.rfi.fr>. Obtenido de <https://www.rfi.fr:https://www.rfi.fr/es/salud/20200406-la-crisis-del-coronavirus-ejemplo-t%C3%ADpico-de-crisis-ecol%C3%B3gica>
- Navarro Laparra, M. (22 de Abril de 2020). <https://theconversation.com>. Obtenido de <https://theconversation.com:https://theconversation.com/que-transformaciones-sociales-nos-traera-el-coronavirus-135446>
- Pagina 12. (10 de Diciembre de 2019). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar:https://www.pagina12.com.ar/235729-el-discurso-completo-de-alberto-fernandez-en-el-congreso>
- Pagina 12. (27 de Agosto de 2019). <https://www.pagina12.com.ar/>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/:https://www.pagina12.com.ar/214590-metalurgicas-en-plan-de-achique>
- Pagina 12. (24 de Agosto de 2020). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar:https://www.pagina12.com.ar/287106-produccion-metalurgica>
- Pastor , A. (20 de Octubre de 2020). <https://www.crehana.com>. Obtenido de [https://www.crehana.com:https://www.crehana.com/ar/cursos-online-liderazgo/comunicacion-y-liderazgo-en-la-era-digital/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=search-brand&utm\\_content=sale-payg&utm\\_term=curso&gclid=Cj0KCQjw28T8BRDbARIsAEOMBcyugXBVk3ru9uW872qTNIpShx23n72uN5](https://www.crehana.com:https://www.crehana.com/ar/cursos-online-liderazgo/comunicacion-y-liderazgo-en-la-era-digital/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search-brand&utm_content=sale-payg&utm_term=curso&gclid=Cj0KCQjw28T8BRDbARIsAEOMBcyugXBVk3ru9uW872qTNIpShx23n72uN5)
- Rio Negro. (27 de Octubre de 2019). <https://www.rionegro.com.ar>. Obtenido de <https://www.rionegro.com.ar:https://www.rionegro.com.ar/segui-en-vivo-el-discurso-de-alberto-fernandez-el-presidente-electo-1154116/>
- Rodriguez Jurado, E. (21 de Abril de 2017). <https://www.indexcol.com>. Obtenido de <https://www.indexcol.com:https://www.indexcol.com/blog/indexcol/comunicacion-interna-canales-digitales-vs-tradicionales/>
- Rosselot, L. I. (2012). COMUNICACIÓN INTERNA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIALEMPRESARIA. CASO: FELIPE ANDREU E HIJOS S.A. En L. I. Rosselot, *COMUNICACIÓN INTERNA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIALEMPRESARIA. CASO: FELIPE ANDREU E HIJOS S.A* (pág. 23). Cordoba : Universidad Siglo 21.
- Silva , D. (2020). *¿ Que tacticas usaron las empresas? Durante la pandemia*. Guatemala: DirCom.
- Softexpert. (18 de Marzo de 2019). <https://blog.softexpert.com>. Obtenido de <https://blog.softexpert.com:https://blog.softexpert.com/es/mineria-metalurgia-inovacion/#:~:text=Las%20actividades%20de%20miner%C3%ADa%20y%20metalur>

gia%20son%20de%20alto%20impacto%20ambiental.&text=El%20sector%20de%20metalurgia%20es,clima%20en%20todo%20el%20mundo.

- Telam. (15 de Enero de 2020 ). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202001/424035-indec-inflacion-diciembre-2019.html#:~:text=01%2F2020%20inflaci%C3%B3n-,La%20inflaci%C3%B3n%20de%202019%20fue%20del%2053%2C8%25%2C%20e l,%2C%20Esparcimiento%20%2C%20Salud%20y%20Comunicaci%C3%B3n>.
- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica .
- Wiechers, E. L., Vanegas , L. L., Siade, J. A., & Rubio Perez, T. H. (2018). *Coaching*. Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.

## **Anexo**

### *Anexo A: Curso de formación en coaching*

#### Introducción

1. Antes de empezar
2. Introducción a la Comunicación y Liderazgo
3. Proyecto final
4. Break 1: Inicios

#### Comunicación Efectiva

5. Objetivos definidos
6. Comunicación efectiva en la era digital
7. Barreras 1: Administrativas, temporales y psicológicas
8. Barreras 2: Jerarquías y barreras culturales.
9. Tipos de comunicación 1: Verbal
10. Tipos de comunicación 2: No verbal
11. Estilos y Flexibilidad 1: Teorías de comunicación según personalidad
12. Estilos y Flexibilidad 2: Características por color
13. Estilos y Flexibilidad 3: Estrés y burn out

#### Comunicación en la oficina

14. Comunicación constante
15. Sistemas
16. Multi-locación
17. Multiculturalidad
18. Frameworks y Metodologías
19. Break 2: La importancia de la presencia

#### Públicos diferentes

20. Comunicación interna
21. Comunicación externa

#### Liderazgo

22. Perfil competencial del líder
23. Valores
24. Características de la comunicación efectiva 1: El sabio y el rey

25. Características de la comunicación efectiva 2: La importancia de la empatía
  26. Feedback constructivo (Características de la Retroalimentación positiva)
  27. Empodera a tu equipo 1: Guías generales
  28. Empodera a tu equipo 2: Desarrolla sus fortalezas
  29. Confianza y afinidad
  30. Change management
  31. “¿Quién movió mi Queso?”: Análisis
  32. Break 3: Diferentes ambientes de trabajo
- Construye un gran equipo
33. Fomento del trabajo en equipo
  34. Motivación enfocada al trabajo y a la organización
  35. Liderazgo: Creando un ambiente motivacional
  36. Teorías de la motivación
  37. Ejes principales del coaching
  38. Manejo de conflictos y negociación
  39. Break 4: Planes para el futuro
- Proyecto final: Estudio de caso
40. Estudio de caso: estructura e identificación de barreras
  41. Estudio de caso: diagnóstico de comunicación, liderazgo y conflictos en tu empresa
  42. Estudio de caso: propuestas de mejora y resumen
- Conclusiones
43. Consejos finales y próximos pasos