



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

“Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes MAN-SER S.R.L”

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumno: Wilberger, Federico Adrián.

DNI: 39053595

Legajo: VRHU09713

2020

Resumen

El presente reporte de caso, se aplicó en la empresa MAN-SER SRL, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba Capital, la misma, se dedica a la producción de bienes industriales y a brindar servicios relacionados a este rubro. Esta empresa familiar cuenta con una dotación de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos.

Por medio de los análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, PESTEL y las teorías relacionadas a la temática, se determinaron las variables críticas que afectaban a la firma, como la deficiente comunicación interna, carencias de competencias en los mandos medios, gerenciales para gestionar sus equipos.

Luego, se realizó una propuesta con el fin de solucionar estos inconvenientes, la cual se basó en la implementación de nuevas herramientas comunicacionales, en la capacitación de liderazgo para mandos medios y de liderazgo coach para niveles gerenciales.

Finalmente, se concluyó que la ejecución del plan de implementación le permitirá, a la empresa, fortalecer el vínculo interpersonal, optimizar sus recursos humanos y aumentar su productividad, obteniendo, de esta manera, un incremento del 15% en sus ganancias.

Palabras Claves: Comunicación Interna, Liderazgo, Coach, Capacitación.

Abstract

The present case report was applied in the company MAN-SER SRL, located in the neighborhood of San Pedro Nolasco in the city of Córdoba, which is dedicated to the production of industrial goods and to providing services related to this area. This family business has 30 employees, distributed in 3 hierarchical levels.

By means of SWOT analysis, the five forces of Porter, PESTEL and the theories related to the subject, the critical variables affecting the firm were determined, such as deficient internal communication, lack of competencies in middle management, and management to manage their teams.

Then, a proposal was made in order to solve these problems, which was based on the implementation of new communication tools, leadership training for middle management and leadership coaching for management levels.

Finally, it was concluded that the execution of the implementation plan will allow the company to strengthen interpersonal ties, optimize its human resources and increase its productivity, thus obtaining a 15% increase in profits.

Keywords: Internal Communication, Leadership, Coach, Training

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| Análisis de Situación..... | 4 |
| Análisis PESTEL..... | 10 |
| Las cinco fuerzas de Porter..... | 11 |
| Análisis FODA..... | 12 |
| Marco Teórico..... | 14 |
| Comunicación interna..... | 14 |
| Liderazgo..... | 15 |
| Liderazgo coach..... | 15 |
| Discusión y Diagnostico..... | 16 |
| Conclusión diagnostica..... | 16 |
| Plan de Implementación..... | 17 |
| Objetivo general..... | 17 |
| Objetivos específicos..... | 17 |
| Alcance temporal..... | 17 |
| Alcance geográfico..... | 17 |
| <i>Herramientas comunicacionales.....</i> | <i>18</i> |
| Correo electrónico corporativo..... | 18 |
| Reuniones entre áreas..... | 18 |
| Recursos involucrados..... | 19 |
| Acciones específicas..... | 19 |
| <i>Capacitación en liderazgo y comunicación para mandos medios.....</i> | <i>20</i> |
| Recursos involucrados..... | 20 |
| Acciones específicas..... | 20 |
| <i>Capacitación liderazgo coach para nivel gerencial.....</i> | <i>21</i> |
| Recursos involucrados..... | 21 |
| Acciones específicas..... | 21 |
| Medición de la Propuesta..... | 22 |
| Marco de tiempo..... | 22 |

| | |
|---|-----------|
| Evaluación del impacto de la implementación..... | 25 |
| Conclusión..... | 24 |
| Recomendaciones..... | 25 |
| Bibliografía..... | 26 |
| Anexo..... | 28 |
| Cronograma de reuniones entre áreas..... | Anexo 1 |
| Módulos de la capacitación en liderazgo y comunicación interna..... | Anexo 2 |
| Módulos de la capacitación en liderazgo coach..... | Anexo 3 |

Introducción

MAN-SER productos y servicios industriales es una empresa metalúrgica familiar, fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla; se dedica a la fabricación de productos, tales como: protectores telescópicos, extractores de virutas y cadenas, lavarropas industriales a medidas, cinta transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos, soporte parte activa y tubos; además provee servicios de Retrofitting de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

Luis, se desempeñaba como empleado en una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros mecanizados, a su vez realizaba trabajos de soldadura de manera particular. Tuvo la posibilidad de desarrollar su propio proyecto, de manera independiente, cuando su empleador decidió tercerizar parte de sus actividades, las cuales, el Sr. Masilla, comenzó a efectuar, convirtiéndose, de esta manera, en proveedor de la firma; significando esto el punto de partida, de lo que posteriormente se convirtió en MAN-SER

Esta organización actualmente está dirigida por los miembros de la familia; la esposa del fundador y sus tres hijos; aunque solo los dos mayores, Julián y Melina Mansilla, son quienes se hallan al frente de esta Pyme.

La misma se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, más precisamente en el barrio San Pedro Nolasco, contando con una dotación de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos: Estratégico, Táctico y Operativo; además de 3 asesores externos, en lo que refiere a lo Jurídico, Contable y Seguridad e Higiene.

A continuación, se destallará su Misión, Visión y Valores:

- Misión: “ofrecer soluciones industriales inteligentes que satisfagan las expectativas de los clientes”. (MAN-SER, 2018)¹
- 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, 2018)²

¹ (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

² (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

- Valores: “Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo, alta responsabilidad”. (MAN-SER, 2018)³

Considerando el material disponible se detectaron las siguientes problemáticas: se observa que los dueños de la empresa participan en la mayoría de las actividades; posiblemente esto se deba a la dificultad para delegar tareas, la falta de comunicación y confianza. La ausencia de capacitaciones y espacio físico, generan “cuello de botella” en los procesos de producción y mayores accidentes laborales; además, al momento de evaluar el ambiente laboral, solamente consideran el entorno físico y no las variables emocionales.

Luego de una breve descripción de la empresa y de sus principales problemas pasamos a mencionar antecedentes sobre la temática a abordar:

Darío Conti (2018) en su trabajo de práctica profesional “La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martín, afecta consecuentemente a su clima laboral”, desarrollado para la Universidad de San Martín, establece que la comunicación interna está sumergida en la cultura organizacional, se rige por medio de los valores, creencia y hábitos de la empresa.

Mateo Sandrome (2012) en su reporte de caso “Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur”, desarrollado para la Universidad Siglo 21, destaca que el objeto de la comunicación interna en la empresa, es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna, en la empresa, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Las empresas pueden lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna.

Carla Soledad Soto (2016) en su proyecto de aplicación “Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares”, desarrollado para la Universidad Siglo 21, destaca que la comunicación es el elemento clave dentro de toda organización; por ello, es pertinente que sus integrantes mantengan un proceso fluido, eficaz, dinámico e interactivo en el intercambio de información y uso de la misma para garantizar que los objetivos y propósitos institucionales se logren, los líderes son quienes conducen los equipos, por esto deben adquirir competencias y habilidades para

³ (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

realizar dicha conducción hacia las metas organizacionales, apoyándose en el trabajo en equipo y una comunicación interna fluida.

Según los estudios de los autores Omar, Salessi y Urteaga (2016) titulado, “Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos”, consideran que “Un líder transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora”. (p.35)⁴ Para poder transmitir lo que mencionan los autores, es fundamental, que los líderes tengan capacidad de comunicación.

Por último, es valioso rescatar la frase de Anthony Robbins destacada por Rocío Strano (2014) "La habilidad en el arte de la comunicación es crucial para el éxito de un líder. El no podrá lograr nada a menos que pueda comunicarse de manera efectiva." (p.60)⁵

La comunicación interna es un aspecto muy relevante para la gestión de recursos humanos, que facilita muchos otros procesos importantes para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores, el sentido de pertenencia, eficiencia en los procesos productivos, entre otras. Por este motivo, es vital que los líderes de una empresa cuenten con muy buena capacidad de comunicación.

⁴Omar, A., Salessi, S., y Urteaga, F. (2016). *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*. Pensamiento Psicológico.

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

⁵Strano, R (2014). "*Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina*" (Tesis de maestría) Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires-Argentina. Recuperada de http://157.92.136.59/download/tpos/1502-0413_TallaricoStranoR.pdf

Análisis de Situación

En este punto comenzaremos a analizar las áreas que componen la empresa.

Directorio

Compuesto por los miembros de la familia, son los encargados de tomar decisiones estratégicas, vinculadas con inversiones significativas, desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo. Su objetivo principal es mantener actualizado y en funcionamiento el sistema de gestión de calidad y promover la mejora continua.

Gerencia

Es ejercida por unos de los dueños, el Sr. Julián Mansilla, responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica y, si bien la empresa cuenta con responsables de áreas, es él quien, siempre, toma las últimas decisiones que afectan el futuro de la empresa a corto y mediano plazo.

Compras

Las tareas relacionadas a esta área son llevadas a cabo por el gerente, el jefe de producción y un responsable administrativo, los cuales dan seguimiento al procedimiento establecido, el cual se inicia con una solicitud de compra interna utilizando el formulario correspondiente. Una vez recibida dicha solicitud el personal administrativo es quien se encarga de la gestión de pedido, realizando, en primer lugar, la solicitud de cotización por parte de los proveedores, luego de contar con las mismas se selecciona el proveedor y se lleva adelante la operación.

Ventas

Los dueños de la empresa son quienes llevan a cabo las tareas de esta área, la firma no cuenta con medios de ventas externos, maneja grandes clientes de manera personalizada, manteniendo una relación muy estrecha con cada uno de ellos. Las operaciones comerciales se realizan a través de los vendedores en forma personal, telefónicamente o por correo electrónico.

Respecto al marketing, aún no realizan acciones concretas, salvo una publicación en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva. MAN-SER, en relación a la competencia, tiene los precios más bajos, con el objetivo de maximizar

las ventas y lograr una mayor cobertura del mercado, además de mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Las ventas son realizadas a nivel nacional, una vez finalizado el producto, se contactan con el cliente para que lo retire o se acuerda la entrega a domicilio, siendo la firma quien realiza el envío con sus vehículos, exceptuando que se traten de viajes largos para lo cual contratan empresas de transporte. Este proceso se realiza de forma directa, sin intermediarios, además, la empresa se hace cargo de la instalación de las máquinas si es necesario.

Entre los principales clientes se destacan:

- AIT: demanda un 35% de la producción total, comprando compensadores de aceite, tubos y soportes.
- Volkswagen Argentina: demanda un 30% de la producción total, compra lavadoras y protectores
- Metalmecánica, Petrak y Scania: demanda un 20% de la producción total, compra lavadoras y protectores
- El restante 15% de la producción es destinada a clientes menores

Producción

Esta área está a cargo de Néstor Meggeto, y se encuentra compuesta por cuatro sectores operativos: corte, plegado y punzonado, mecanizado, armado y soldadura. Funciona de manera coordinada con las áreas de ventas y compras, con la finalidad de que los procesos se desarrollen de manera conjunta e integrada, con un flujo constante de información y comunicación.

- Procesos:
 - Fabricación: para comenzar con la producción, el área de ventas debe emitir una Orden de Trabajo, una vez obtenida la confirmación de pedido, por parte del cliente, esta orden debe ser enviada al área de producción la cual, en primer lugar, debe verificar la disponibilidad de los materiales e insumos implicados.

El encargado del área es quien debe coordinar los procesos de fabricación del producto, procurando la interrelación entre los distintos sectores intervinientes que gestionan sus procesos mediante la emisión de órdenes de trabajo internas.

Una vez finalizado el proceso productivo en determinado sector, la orden interna es firmada por el responsable del mismo y es remitida al responsable de producción, quien se encarga de transferir la pieza en fabricación hacia el siguiente sector; así hasta tener el producto terminado.

- Control del producto: el producto finalizado es sometido a una última revisión para asegurar que se haya cumplido con el plan de control que, en los casos de mayor complejidad, está compuesto por un listado de chequeos que deben llevar a cabo diferentes responsables de la empresa.
- Entrega del Producto: superadas las etapas anteriormente mencionadas, la orden de trabajo debe ser firmada por el responsable de producción, indicando la fecha de cierre y luego deberá enviarla al área de ventas. El responsable de producción o el coordinador de proyectos, según correspondan, son los encargados de comunicarse con el cliente para acordar la entrega.

Quienes conforman esta área, junto con el gerente en algunas ocasiones, son los encargados de prestar los siguientes servicios:

- Soldaduras Especiales (TIG, MIG, plasma, etc.), realizadas por el personal de armado y soldaduras
- Entrega de productos a domicilio, la realizan los operarios
- Instalación, reparación y mantenimiento industrial, la realizan los operarios y el gerente
- Capacitación de uso y mantenimiento de máquinas lavadoras, en caso que el cliente lo requiera. Lo realizan los operarios y el gerente
- Retrofitting de máquinas lavadoras, lo realizan los operarios

Los principales inconvenientes de esta área es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados, principalmente, en el proceso de mecanizado, provocando que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y que se demoren los plazos de entrega, esto podría ser consecuencia de la falta de capacitación de los operarios, errores en la programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, por demoras, en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones, por parte de los clientes.

Diseño

Esta área se encuentra distribuida por procesos, ya que agrupa máquinas similares en departamentos o centros de trabajos según la función o proceso que desempeñan: soldadura, mecanizado, pintura, corte y plegado. Agrupan personas y equipos realizando funciones similares, es un trabajo rutinario y de bajo volumen de producción que requiere mano de obra calificada.

Como principal ventaja, las máquinas tienen una mejor utilización, pueden realizar una gran variedad de operaciones productivas, lo que permite optimizar la inversión inicial. Hay mayor flexibilidad para los cambios en los productos y en el volumen de la demanda.

La empresa cuenta con espacio físico suficiente como para poder realizar los procesos de producción; y la capacidad para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras aplicaciones. Por el momento, este espacio lo alquila Volkswagen y lo utiliza como depósito de máquinas, situación que ha llevado a que se produzcan accidentes laborales.

Recursos Humanos

La responsable de esta área es una de las propietarias de la firma, Melina Mansilla. El objetivo principal de recursos humanos es determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar la eficacia del sistema de calidad definido por la empresa, apuntando a incrementar las competencias de sus recursos humanos y la satisfacción de sus clientes.

Las tareas principales que realizan son: administración, selección, inducción, motivación, capacitación, comunicación y liderazgo.

- **Administración**

Confección y actualización de legajos, registros de solicitud de permisos, horas extras y comunicación de sanciones.

- **Selección**

Este proceso se puede realizar de dos maneras: si se requiere personal con formación en diseño o ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora; de otra manera, el proceso lo realiza el encargado del área.

Una vez seleccionado el candidato, se solicitan los estudios médicos de ingreso. Después de haber obtenido el informe de aptitud médica se procede con la firma del contrato laboral y se abre el legajo del nuevo empleado.

- Inducción

El nuevo empleado es inducido, en primer lugar, a un conocimiento general de la empresa y luego a lo particular, con el objetivo de que conozca la empresa, los procesos genéricos, responsable del área donde se desempeñará, las tareas que realizará y sus pares. Como parte de la inducción se le entrega y se le hace firmar una copia del reglamento interno, se lo induce en materia de seguridad e higiene laboral y se le provee los elementos de protección personal según la actividad que deba realizar.

- Motivación

Consideran como acciones motivacionales los premios grupales, evaluación de desempeño y capacitaciones

- Evaluación de competencias

Para esta evaluación, que realizan cada seis meses, se utiliza la matriz de policompetencias, que permite obtener conclusiones respecto a las tareas consideradas críticas, grado de habilidad del personal respecto a su puesto y necesidades de formación.

- Capacitación

Como resultado de la implementación de normas de calidad ISO, en la actualidad se establece un plan de capacitación anual, conformado por necesidades detectadas por el responsable de producción o por la dirección de la empresa, quienes las deberán comunicar a recursos humanos para su evaluación. Estas pueden responder a desempeño dificultoso por falta de conocimientos, problemas de calidad, inducción de personal nuevo, actualización de conocimientos, incorporación de nuevas tareas o metodología de trabajo, entre otras razones.

- Liderazgo

En la firma se establecen dos tipos de liderazgo: formal e informal

- Liderazgo formal: es ejercido en primer lugar por el gerente, cuya responsabilidad es asegurarse que se establezcan los planes prefijados. Ejerce un liderazgo directo, implicando su participación directa y personal para llevar adelante su empresa.

En segundo lugar, lo ejerce el jefe de producción quien tiene a cargo la conducción del grupo, con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción. Es un líder orientado a la tarea, ya que pone especial énfasis en los cumplimientos de las metas de producción fundamentales para cumplir con los objetivos, aclara funciones y roles, por estos motivos también puede ser definido como un liderazgo transaccional.

- Liderazgo informal: es desarrollado por un miembro de la empresa familiar destacado por su edad, antigüedad, dedicación y conocimiento, encargado, también, de capacitar a los nuevos integrantes.

- Comunicación

- Comunicación ascendente: Principalmente verbal, existe dialogo fluido entre los integrantes de cada área con su superior inmediato a quien le informan sobre los avances y necesidades del área. Además, los empleados pueden comunicarse con la gerencia o el directorio a través del buzón de sugerencias.

A nivel gerencial utilizan las reuniones, donde se plantean los asuntos de interés de todo el personal.

- Comunicación descendente: es utilizada a través del panel de comunicación, por el cual se transmiten las políticas, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la empresa.
- Comunicación horizontal: es fluida, desarrollada personalmente entre pares.

- Ambiente de trabajo

Todos los años se realiza una encuesta de satisfacción, para analizar el clima laboral de la empresa, donde solamente se hace foco en evaluar servicios básicos, iluminación y ventilación apropiada, orden y seguridad.

Calidad

MAN-SER trabaja con altos estándares de calidad, cumpliendo con las normas ISO 9001 (2018) que se sustenta en ocho principios fundamentales, para la gestión de la calidad, que pasaremos a detallar:

- Enfoque con base en los procesos: se eliminan las tradicionales fronteras que separan un departamento de otro, todos suman esfuerzo para completar un proceso total, más que una actividad en particular.

- Mejora continua: se lleva a cabo aplicando la metodología conocida como DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar), en español modelo SAMME (seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar)
- Enfoque del sistema para la gestión: favorece la visión sistemática de la organización y sus procesos, donde la calidad se gestiona abarcando toda la organización.
- Enfoque en el cliente: tiene como objetivo comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes
- Liderazgo: la alta dirección debe liderar todos los procesos de desarrollo e implementación de un SGC
- Participación del personal: todo el personal debe tener la responsabilidad de mejora continua.
- Enfoque con base en hechos para la toma de decisiones: necesidad de contar con la información adecuada para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: un SGC aumenta la capacidad de los clientes y proveedores para crear valor

Contabilidad

La empresa es transparente y requiere de un trabajo minucioso de sus números para la tranquilidad y gestión de las empresas con las que trabaja. Es por esto que tiene en orden todas las cuestiones legales.

Análisis PESTEL

Este análisis le permite a la empresa conocer el contexto macro en el cual se encuentra la firma.

- *Contexto Político:* En diciembre de 2019, asume un nuevo gobierno en Argentina, las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones en relación a la situación económica del país.

El nuevo gobierno deberá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando, al mismo tiempo, el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción.

- *Contexto Económico:* En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo durante este 2020, con un crecimiento negativo de 1,3%.

Durante el primer bimestre del año 2020 la producción metalúrgica disminuyó un 5,9% interanual, de esta manera, la actividad metalúrgica acumula veintidós meses consecutivos de contracción. (ADIMRA Boletín de actividad-Primer bimestre del 2020)

Entre las principales problemáticas, que enfrentan las empresas metalúrgicas, la alta participación de los impuestos en el costo final del producto ocupa el nivel más alto de relevancia, seguido por la caída de las ventas y la disminución de la rentabilidad. (ADIMRA Boletín de actividad-Primer bimestre del 2020)

- *Contexto Social:* Sobre finales de 2019 la tasa de desocupación se ubicó en el 8,9 %. En la industria metalúrgica, se advierte un incremento en el porcentaje de empresas que prevén una disminución en su plantilla de personal durante los próximos tres meses. El 32% de los empresarios espera una caída en el nivel de empleo. (ADIMRA Boletín de actividad-Primer bimestre del 2020)
- *Contexto Ecológico:* El cuidado del medio ambiente es trascendental, en este sentido MANSER debe garantizar el cumplimiento de los niveles de sonido y control de materiales inflamables según lo establece la Norma ISO 9001.
- *Contexto Tecnológico:* El desarrollo tecnológico se convirtió en algo fundamental para la fabricación de nuevos productos más eficientes, que signifiquen menos costos tanto para sus usuarios, como para su producción, priorizando la utilización de energías renovables para el cuidado del medio ambiente. En este sentido MANSER tendrá un gran desafío de innovación constante en sus procesos y productos.
- *Contexto Legal:* En la provincia de La Pampa, MANSER, se encuentra encuadrada dentro de la Ley de Promoción Industrial y Minera, Ley N°1534, que le permite acceder a una serie de incentivos para poder desarrollar sus proyectos.

Las cinco fuerzas de Porter

Con esta herramienta analizaremos el micro entorno donde se desarrolla la empresa.

- *Rivalidad y competencia del mercado:* sus principales competidores son Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L. y Empremet S.R.L.

MANSER S.R.L. trata de marcar la diferencia por la calidad de sus productos, además de ofrecer precios bajos.

- *Productos sustitutos:* los productos y los servicios que ofrece MANSER S.R.L. son muy específicos, prácticamente no se pueden sustituir por otros.
- *Nuevos competidores:* teniendo en consideración el rubro y la actualidad económica, no hay muchas posibilidades de que se desarrollen importantes competidores, los oferentes de estos productos y servicios son muy escasos.
- *Poder de los proveedores:* MANSER S.R.L. posee pocos proveedores, que en su mayoría son pequeños, por tal motivo no ejercen mucho poder en la determinación de precios, ellos necesitan de este tipo de clientes. Pretenden ampliar la cartera para no correr tantos riesgos de dependencia.
- *Poder de los clientes:* La firma tiene clientes muy importantes, con los cuales mantiene una relación muy amena y cercana desde hace muchos años, el poder de estos es intermedio, siempre se buscan concretar acuerdos convenientes para ambas partes.

Análisis FODA

Esta herramienta nos permite obtener un resumen de los factores internos y externos que influyen en esta organización

| Internas | |
|--|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena reputación en el mercado ➤ Buena relación con sus proveedores ➤ Políticas de Calidad ISO 9001 (2018) ➤ Baja Rotación y Ausentismo ➤ Servicio de Posventa | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura ➤ Centralización de Tareas ➤ Comunicación interna |
| Externas | |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovación ➤ Expandirse en el mercado nacional ➤ Exportación ➤ Diversificar sus clientes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contexto Incierto ➤ Tecnología ➤ Principales competidores ➤ Escasa mano de obra calificada |

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista profesional haremos hincapié en las principales problemáticas identificadas en relación al área de recursos humanos.

Lo que más se destaca es la dificultad de delegar tareas, principalmente por uno de los dueños, el señor Julián Mansilla, que, si bien está dentro del directorio,

también es el gerente general de la firma, participando en diversos procesos: ventas de productos, compra de insumos, controles de calidad y participación en el proceso de posventa, además de sus responsabilidades en la toma de decisión a nivel estratégico y táctico. Esto posiblemente sea por la falta de confianza en sus subordinados y la deficiente comunicación interna.

Por otro lado, se observa que, en las encuestas de ambiente laboral, solamente se tienen en consideración factores físicos y no emocionales, sin ofrecer una retroalimentación que contribuya a la mejora continua, por tal motivo esta herramienta no termina siendo eficaz. Por lo tanto, se podría contribuir en relación a este punto, con más acciones motivacionales e incentivadoras, que impacten en el estado de ánimo de los empleados y su productividad.

Respecto al plan de capacitación, es conformado por los cursos que los empleados solicitan, sin considerar el carácter estratégico que deben tener, pensando, no solamente en subsanar las deficiencias a corto plazo, sino también, en los objetivos de la empresa a largo plazo.

Se deduce que, aplicando planes de mejoras para estas problemáticas, principalmente en la comunicación interna y formación de líderes, se obtendría un clima laboral saludable, desarrollo de competencias y mayor productividad.

Marco Teórico

En este reporte del caso, haremos foco en la comunicación interna (CI), en la importancia del liderazgo, y el valor de los líderes coach, temáticas con alto grado de relevancia, fundamentalmente en este tipo de empresas.

Comunicación Interna

Podríamos definirla; como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientada a la creación y mantenimiento de una buena relación con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales. (Cuenca, Verazzi, 2018)

Diseñar, implementar y desarrollar un plan de comunicación interna, no solo se vuelve central en las organizaciones, sino que implica promover nuevas relaciones de intercambio, no únicamente entre individuos, sino también, de estos con la empresa. Sus principales características, que la hacen tan relevante, son: consolidar una identidad corporativa permite satisfacer las necesidades de información de sus empleados, da voz a los colaboradores, favorece a que obtengan un feedback, posibilita la transmisión de los objetivos estratégicos a toda la organización, promueve la participación y colaboración dentro de la organización, permite la coordinación entre las diferentes áreas, con lo que se favorece la interacción, la disminución de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales, contribuye a crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación. (Cuenca, Verazzi, 2018)

En los últimos años, la comunicación interna persigue objetivos relacionados a los siguientes conceptos: credibilidad, transparencia, cooperación, liderazgo, protagonismo, responsabilidad, innovación, compromiso y perseverancia. Estos empiezan a verse como imprescindibles y decisivos en las tareas de proyectar una identidad sin fisuras de una organización. (Cuenca, Verazzi, 2018)

Al realizar un plan de CI es importante definir qué tipo de cultura debe fomentarse desde la ejecución del plan, a la vez que se comunican todas las cuestiones de negocio y función. (Cuenca, Verazzi, 2018)

Dentro de las organizaciones, los mandos medios ostentan las mayores responsabilidades comunicativas, son un canal clave de la comunicación interna por su triple vinculación hacia arriba, hacia abajo y con sus pares, conforman un grupo de permanente tensión comunicativa y, por esta razón, es importante acompañarlos y formarlos en habilidades de comunicación. (Cuenca, Verazzi, 2018)

Liderazgo

Es definida como una acción de influencia en los seguidores, tiene que ver con la gestión del factor humano en la tarea de conducción organizacional, centrándose en los individuos y en las relaciones interpersonales, se sustenta en la autoridad personal y profesional, no en el poder de la jerarquía. (Anzorena, 2019)

Conducir desde el liderazgo supone convertirse en un facilitador del desempeño, que implica contribuir al desarrollo de las personas y en mejorar la efectividad colectiva, teniendo de esta manera una doble mirada, por un lado, el logro de objetivos y la efectividad de la organización, y por el otro, al desempeño y al desarrollo de las personas y del equipo. (Anzorena, 2019)

Liderazgo Coach

Este estilo de liderazgo implica generar hábitos 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. Por esto, quien lidera debe incorporar las competencias de coach, en el sentido de que debe poseer las habilidades y las destrezas que le permitan acompañar y facilitar el desarrollo de las personas con las que trabaja. (Anzorena, 2019)

Habiendo desarrollado los principales ejes temáticos concluimos que ambos están estrechamente vinculados, la comunicación interna es clave en la generación de relaciones interpersonales, que promueven la participación y colaboración dentro de la organización, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales, basados en la generación de confianza, característica fundamental de los líderes coach, quienes necesitan de esto para desarrollar las habilidades de las personas con las que trabaja.

Diagnóstico y Discusión

Los problemas más significativos, que requieren de un tratamiento urgente son, principalmente, la falta de un plan de comunicación interna, falencia que se refleja, en los principales puestos jerárquicos, en las dificultades para delegar tareas, no manteniendo una comunicación fluida y vínculos de confianza, cuestión que no le permite, a la gerencia, enfocarse en gestionar considerando el rumbo que se pretende en la visión corporativa. Por otro lado, se observa la carencia de competencias, en los mandos medios, para la gestión de equipos de trabajo produciendo, consecuentemente, dificultades en la efectividad colectiva.

La comunicación interna es relevante ya que es una herramienta que otorga ventajas corporativas, que permiten generar confianza, motivar y optimizar el desempeño del personal. La falta de esta, es una falencia que se manifiesta en MANSER, ya que actualmente la implementan, solamente con el objetivo de cumplir con los requerimientos para la certificación de las normas ISO 9001. Es por esto que desarrollar un plan de comunicación interna, enfocado en las relaciones interpersonales, coordinación de actividades, mejorar el desempeño acortando tiempos y facilitando procesos, generaría beneficios en las utilidades de la empresa.

La fundamentación de los Líderes Coach dentro de la organización se basa en el desarrollo de las tareas laborales, posibilitando el despliegue del potencial personal y organizacional, con una noción clara de los objetivos a largo plazo que posee la firma.

Conclusión diagnóstica

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, concluimos que es fundamental desarrollar y fortalecer estas temáticas, con el objetivo de crear canales fluidos de comunicación interna, procesos de producción ordenados, optimización de los rendimientos y un clima laboral agradable, basado en la confianza, participación y en el trabajo en equipo, permitiendo de esta manera la mejora continua y la obtención de beneficios económicos tangibles, aumentando su productividad.

Plan de implementación

Objetivo:

- *General:*

Desarrollar un Plan de Comunicación Interna en la empresa MAN-SER S.R.L, orientado a optimizar el desempeño personal y la productividad de la firma en un 15%.
- *Específicos:*
 - Implementar herramientas comunicacionales, tales como correo electrónico corporativo y reuniones interpersonales con el propósito de promover la escucha y participación activa de los colaboradores.
 - Elaborar un programa de capacitación en comunicación y liderazgo para los mandos medios, con el fin optimizar la coordinación de actividades en las áreas
 - Realizar una capacitación en liderazgo coach, para los gerentes, con la finalidad de que puedan generar hábitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional
- *Alcance temporal:*

El siguiente plan de implementación se llevará a cabo durante 8 meses, Entre agosto de 2020 y marzo de 2021.
- *Alcance geográfico:*

El presente plan se aplicará en la empresa MANSER SRL ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Córdoba.

Herramientas comunicacionales

Este plan de implementación comenzará desarrollando herramientas comunicacionales, tales como, correo electrónico corporativo y reuniones interpersonales, entre las diferentes áreas, para mejorar el flujo de información entre los integrantes de la organización.

- *Correo electrónico corporativo*

Esta herramienta será utilizada con la finalidad de que sea el medio principal de comunicación interna y externa, permitiéndoles a los empleados, que disponen de computadoras para realizar sus tareas, comunicarse con sus propios compañeros, con los clientes externos y recibir comunicados oficiales de la empresa; estos últimos se identificarán colocando en el asunto del mail la palabra “circular”, seguida de un título que represente el contenido, además de un número de identificación y el año en que se informa (por ejemplo: Circular promociones de ventas 1/2020), las mismas solo podrán ser enviadas por el responsable del área de recursos humanos, quien también será encargado de generar las direcciones de correo, utilizando la herramienta de Office, Outlook. Estas deberán estar compuestas de la siguiente manera: apellido, nombre, seguidos por el dominio @manser (por ejemplo: mansillajulian@manser.com.ar)

- *Reuniones entre áreas*

Estas se organizarán durante las primeras semanas de cada mes, participarán el nivel gerencial y los referentes de cada área. El gerente general será el encargado de presidirla, en la mismas, se desarrollarán diferentes temas correspondientes a cada área, respetando un cronograma de horarios y tiempos, durante los cuales cada encargado deberá presentar las novedades o resultados de su área respecto al mes anterior y los temas relevantes a tratar, además de los objetivos o acciones a concretar durante el nuevo mes.

La realización de las mismas será diagramada e informada semestralmente por el gerente general y la responsable de administración a todos los involucrados.

Recursos involucrados

| Acciones | Recursos a utilizar | Responsable | Supervisión |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|-------------------------------|
| Creación de correos corporativos | Computadora-Conexión a internet- Tiempo: 2 horas laborales-8 direcciones de correo corporativa: \$2.976 mensuales- Dominio de email: \$148 anual. | Encargado de Recursos Humanos | Responsable de Administración |
| Cronograma de reuniones entre áreas | Computadora- Tiempo: 2 horas laborales | Responsable de Administración | Gerente General |
| Reuniones entre áreas | Computadoras-Proyector | Todos los encargados de cada área | Gerente General |
| Herramientas comunicacionales | Consultor externo-5 horas de trabajo, costo \$5000 | Consultor externo | Responsable de Administración |

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas:

1. Creación de correos corporativos
2. Se realizará la entrega de las direcciones de correo y se explicará su funcionamiento y utilidad a los usuarios, además de informar cómo serán las comunicaciones oficiales de la firma y como las podrán identificar.
3. Confeccionar el cronograma de reuniones entre áreas (Ver anexo 1)
4. El gerente general deberá verificar y aprobar el cronograma de reuniones entre áreas
5. Realización de las reuniones, entre áreas, según el cronograma establecido

Capacitación en liderazgo y comunicación para mandos medios

Esta capacitación será destinada a los mandos medios de la empresa, es decir, a los encargados de las áreas de Diseño, Calidad, Recursos Humanos, Compras, Producción y Mantenimiento. La misma, será brindada por el centro Dedco PNL & Coaching Aplicado en la sala de reuniones de la empresa, esta capacitación se desarrollará durante 6 meses, en 24 encuentro de dos horas y media de duración cada uno.

Si el contexto actual de aislamiento social obligatorio se extiende, la capacitación se efectuaría de forma virtual durante 7 meses y con 28 encuentros, de los cuales 6 deben ser presenciales cuando se normalice la actividad y superado el aislamiento social.

Su finalidad radica en generar herramienta eficaz de comunicación interna y permitirles a estos empleados desarrollar habilidades para transmitir sus ideas, liderar equipos de trabajo, aumentar su proactividad y compromisos, además de mejorar la eficiencia laboral. (Ver anexo 2)

Recursos involucrados

| Acciones | Recursos a utilizar | Responsable | Supervisión |
|--|---|---|-------------------------------|
| Capacitación en liderazgo y comunicación | Sala de Reuniones- Útiles de librería \$1.600-2 horas y media Laborales | Encargados de las áreas de Diseño, Calidad, Recursos Humanos, Compras, Producción y Mantenimiento | Responsable de Administración |
| Consultora externa, Capacitación en liderazgo y comunicación | Económicos: matricula \$867 y 6 cuotas de \$2.800 por cada inscripto. Total de inversión por 5 capacitados: \$88.335 | Responsable de Administración | |

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas:

- Inscripción de los empleados participantes.

7. Capacitación en liderazgo y comunicación

Capacitación Liderazgo Coach para nivel gerencial

Esta instancia de plan de implementación, se basará en la capacitación en liderazgo coach para el nivel gerencial, es decir, el gerente general y la responsable del área de Administración, ambos dueños de la firma.

El motivo de esta, es que los capacitados puedan desarrollarse como líderes coach, permitiéndoles ampliar su potencial personal, en pos del crecimiento organizacional. Dedco PNL & Coaching Aplicado, será el centro encargado de la capacitación que está compuesta por 15 módulos, que se dictarán de forma presencial, dos horas y medias por semana, durante 8 meses, en la sala de reuniones de la empresa. (Ver Anexo 3)

Si el contexto actual de aislamiento social obligatorio se extiende, la capacitación se efectuaría de forma virtual, concretando los 8 encuentros presenciales obligatorios cuando se normalice la actividad y superado el aislamiento social.

Recursos involucrados

| Acciones | Recursos a utilizar | Responsable | Supervisión |
|---|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Capacitación en liderazgo Coach | Sala de Reuniones-2 horas y media Semanales | Gerente General | |
| Capacitación en liderazgo Coach | Sala de Reuniones-2 horas y media Semanales | Responsable de Administración | |
| Consultora externa- Capacitación en liderazgo Coach | Económicos: matrícula \$1.000 y 8 cuotas de \$3.200 por cada inscripto. Total de inversión: \$53.200 | Consultora externa | Responsable de Administración |

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas:

8. Inscripción de los empleados participantes.
9. Capacitación en liderazgo y comunicación.

Medición de la Propuesta

- *Marco de Tiempo*

Diagrama de Gantt; esta herramienta nos permitirá reflejar el tiempo de duración estimado para el desarrollo de las actividades propuestas, entre los meses de agosto del año 2020 y marzo del año 2021.

| Actividades | Tiempo de Duración | | | | | | | |
|-------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | ago-20 | sep-20 | oct-20 | nov-20 | dic-20 | ene-21 | feb-21 | mar-21 |
| Actividad 1 | | | | | | | | |
| Actividad 2 | | | | | | | | |
| Actividad 3 | | | | | | | | |
| Actividad 4 | | | | | | | | |
| Actividad 5 | | | | | | | | |
| Actividad 6 | | | | | | | | |
| Actividad 7 | | | | | | | | |
| Actividad 8 | | | | | | | | |
| Actividad 9 | | | | | | | | |
| Semanas | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | 24 | 28 | 32 |

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

- *Inversión requerida*

| Concepto | Costo |
|---|-------------------|
| Consultor externo | \$ 5.000 |
| Direcciones de correo corporativa, Office Outlook por 8 meses | \$ 23.800 |
| Dominio de correo electrónico -pago anual- | \$ 148 |
| Útiles de librería | \$ 1.600 |
| Capacitación en Liderazgo y Comunicación | \$ 88.335 |
| Capacitación en Liderazgo Coach | \$ 53.200 |
| Total de Inversión | \$ 172.083 |

Para poder cuantificar el beneficio que obtendrá la firma MANSER al implementar este plan, utilizaremos la herramienta denominada ROI (retorno de la inversión)

- *Retorno de la inversión (ROI)*

Considerando los estados de resultados informados por la empresa de los años 2015, 2016 y 2017, que según el porcentaje de inflación fueron actualizados a los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente, y el objetivo general de plan de implementación, se pretende incrementar un 15% las ganancias de la empresa respecto al año 2019.

| Estados de resultados informados | | Porcentaje de Inflación | Estados de resultados actualizados | |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Año | Ganancia del ejercicio | | Año | Ganancia del ejercicio |
| 2015 | \$ 466.131,98 | 61% | 2017 | 750.472,50 |
| 2016 | \$ 726.112,50 | 72,40% | 2018 | 1.251.817,95 |
| 2017 | \$ 1.005.505,05 | 101,40% | 2019 | 2.025.087,17 |

Fórmula de Cálculo

$$\frac{\text{Beneficios totales del plan} - \text{Costo totales del plan}}{\text{Costos totales del plan}} \times 100$$

Cálculo

$$\frac{\$303.763 - \$172.083}{\$172.083} \times 100 = 76,5\%$$

Según el resultado obtenido, podemos deducir que, realizando esta inversión, la empresa, tendrá una rentabilidad de un 76,5% que significa una ganancia de \$131.680 en relación al costo total del plan.

Conclusión

A lo largo de este reporte, de caso desarrollado, sobre la empresa metalúrgica MANSER SRL, hemos detectados ciertas problemáticas en su funcionamiento, mayormente relacionadas con una comunicación interna deficiente.

Para abordar estos inconvenientes nos basamos en estudios y teorías basadas en la comunicación interna, liderazgo y liderazgo coach, que nos permiten concluir que, aplicando un plan de implementación enfocado en la correcta aplicación y desarrollo de estas temáticas, la organización puede obtener mejoras significativas en la coordinación de sus actividades, en las relaciones interpersonales y motivación de sus colaboradores y, fundamentalmente, en su productividad.

La falta de una eficiente comunicación interna provocó diversos problemas en la empresa, cuellos de botella en los procesos de producción y centralización de tareas en los puestos gerenciales. Por estos motivos, en el plan de implementación, se propuso incorporar herramientas comunicacionales, como los correos electrónicos corporativos y las reuniones mensuales entre áreas, que son complementadas con un capacitación de liderazgo y comunicación para los mandos medios, que carecen de competencias para la gestión de equipos; y con una capacitación de liderazgo coach para el nivel gerencial, con el objetivo de crear vínculos basados en la confianza y motivación, permitiendo, de esta manera, desarrollar no solo el potencial personal, sino también organizacional.

Finalmente, la implementación de este plan, le permitirá a la empresa mejorar su clima laboral, podrá retener talentos y atraer mano de obra calificada para promover la mejora continua.

Recomendaciones

Se recomienda establecer un esquema de capacitaciones de forma proactiva para conservar y mantener actualizado los conocimientos de los trabajadores, esto les brindará crecimiento profesional, que ayudará a optimizar los procesos de producción.

En las encuestas de clima laboral, solamente se evalúa el ambiente físico, sin ofrecer retroalimentación. Para poder mejorar su eficiencia, es recomendable que esta se enfoque también a los aspectos emocionales, permitiendo obtener una visión más profunda de la realidad y proporcionar una correcta retroalimentación al trabajador sobre su desempeño. De esta manera se puede aprovechar el potencial de esta herramienta.

El gerente general también se desempeña como gerente de ventas, por este motivo, se sugiere incorporar un nuevo gerente de ventas, permitiéndole al gerente general enfocarse en las tareas que le demanda su puesto.

Por último, se aconseja desarrollar el área marketing para una mejor y mayor promoción de los servicios y productos comercializados por la empresa, con el objetivo de aumentar la cartera de clientes.

Bibliografía

- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach. Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ediciones Garnica. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=ed6LDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liderazgo+coach&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi7w6ag8KLpAhXbILkGHUvJBsAQ6AEIMTAB#v=onepage&q=liderazgo%20coach&f=false>
- Argentina: política y economía. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Boletín de actividad- Actividad de la industria Metalúrgica Primer Bimestre 2020. *Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina*. Recuperado de: <http://adimra.org.ar/>
- Conti, D. (2018). *La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martín, afecta consecuentemente a su clima organizacional*. (Tesis de grado) Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires-Argentina. Recuperada de <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/157>
- Cuenca, J. Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Prólogo de Josep Rom Rodríguez. España. Editorial UOC. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=mxSzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion+interna&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjp45Ds7p3pAhVmGLkGHfd5DJoQ6AEISDAE#v=onepage&q&f=false>
- INDEC, tasa de desocupación. Recuperada de <https://www.indec.gob.ar/>
- Ley Provincial de Promoción Industrial y Minera (N°1534). Recuperado de: <https://www.lapampa.gob.ar/>
- Omar, A., Salessi, S., y Urteaga, F. (2016). *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*. Pensamiento Psicológico. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v14n2/v14n2a03.pdf>

- Sandrone, M. (2012). *Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur*. (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>
- Soto, C. S. (2016). *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares*. (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>
- Strano, R (2014). *"Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina"* (Tesis de maestría) Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires-Argentina. Recuperada de http://157.92.136.59/download/tpos/1502-0413_TallaricoStranoR.pdf

Anexo

Anexo 1: Cronograma de Reuniones entre Áreas

Participantes: Gerente General, Responsable de Administración, Asesor contable y los encargados de las áreas de Recursos Humanos, Compras, Diseño, Producción y Mantenimiento

| Cronograma de reuniones | | | | | | |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Meses | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero |
| Día | Lunes 3 | Jueves 3 | Lunes 5 | Lunes 2 | Martes 1 | Lunes 5 |
| Hora | 8:00 a. m. |

| Exposiciones | |
|--------------|--|
| Horario | Área |
| 08:00 | Comienzo de la reunión -Introducción Gerente General |
| 08:30 | Exposición Asesor Contable |
| 09:30 | Exposición Responsable de Administración |
| 10:30 | Exposición Encargado de Producción y Mantenimiento |
| 12:00 | Exposición Encargado de Calidad |
| 13:00 | Exposición Encargado de Diseño |
| 13:30 | Exposición Encargado de Recursos Humanos |
| 14:30 | Exposición Encargado de Compras |
| 15:00 | Conclusiones finales de la reunión -Gerente General |
| 15:30 | Final de la reunión |

Anexo 2: Módulos de la capacitación en liderazgo y comunicación interna

Módulo 1: Nuevos paradigmas sobre comunicación (verbal y no verbal).

Módulo 2: Claridad en propósitos u objetivos que se desea comunicar y su feedback

Módulo 3: Los estados emocionales como parte del mensaje.

Módulo 4: Elementos clave para una comunicación efectiva.

Módulo 5: Introducción al coaching y su afectación al liderazgo.

Módulo 6: La diferencia entre jefe y líder coach.

Módulo 7: Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo afectivo.

Módulo 8: Tareas fundamentales y competencias del líder.

Módulo 9: Estrategias de comunicación.

Módulo 10: Introducción a teorías de motivación y persuasión.

Módulo 11: Habilidades de comunicación: Empatía y feedback.

Módulo 12: Introducción al manejo de conflicto y negociación para la gestión del equipo de trabajo.

Cronograma de capacitación

| Encuentro | Mes | Contenido |
|-----------|------------|--------------|
| 1 | Agosto | Introducción |
| 2 | Agosto | Módulo 1 |
| 3 | Agosto | Módulo 1 |
| 4 | Agosto | Módulo 2 |
| 5 | Septiembre | Módulo 2 |
| 6 | Septiembre | Módulo 3 |
| 7 | Septiembre | Módulo 3 |
| 8 | Septiembre | Módulo 4 |
| 9 | Octubre | Módulo 4 |
| 10 | Octubre | Módulo 5 |
| 11 | Octubre | Módulo 5 |
| 12 | Octubre | Módulo 6 |
| 13 | Noviembre | Módulo 6 |
| 14 | Noviembre | Módulo 7 |
| 15 | Noviembre | Módulo 7 |
| 16 | Noviembre | Módulo 8 |
| 17 | Diciembre | Módulo 8 |
| 18 | Diciembre | Módulo 9 |
| 19 | Diciembre | Módulo 9 |
| 20 | Diciembre | Módulo 10 |
| 21 | Enero | Módulo 10 |
| 22 | Enero | Módulo 11 |
| 23 | Enero | Módulo 11 |
| 25 | Enero | Módulo 12 |

Anexo 3: Módulos de la capacitación en liderazgo coach

Módulo 1: Claves para una comunicación efectiva.

Módulo 2: Herramientas del coaching ontológico.

Módulo 3: Preguntando diriges, la habilidad de saber preguntar.

Módulo 4: Aplicación del coaching a los procesos de negociación y manejo de conflictos.

Módulo 5: Motivador y generador permanente de energía.

Módulo 6: Creatividad e innovación ‘La creatividad nos permite reinventar nuestra vida’.

Módulo 7: La mente. Introducción en el mundo de la neurociencia y los hábitos.

Módulo 8: El modelo SMART o GROW como pensamiento estratégico para un trabajo orientado a resultados.

Módulo 9; Habilidades de comunicación para persuadir. Motivación = motivo + acción.

Módulo 10: Competencias del líder coach, que acompaña al constante modelo de cambio empresarial.

Módulo 11: La inteligencia emocional en la comunicación y su afectación en el lenguaje corporal.

Módulo 12: Las creencias limitantes como identificarlas y cambiarlas a creencias potenciadoras.

Módulo 13: El liderazgo por valores, desarrollo de potencial del individuo desde un enfoque personal y único.

Módulo 14: ¿Gestión del tiempo? O gestión de prioridades

Módulo 15: Como gestionar el estrés cotidiano y generar climas afables de trabajo.

Cronograma de capacitación

| Encuentro | Mes | Contenido |
|-----------|------------|----------------|
| 1 | Agosto | Introducción |
| 2 | Agosto | Módulo 1 |
| 3 | Agosto | Módulo 1 |
| 4 | Agosto | Módulo 2 |
| 5 | Septiembre | Módulo 2 |
| 6 | Septiembre | Módulo 3 |
| 7 | Septiembre | Módulo 3 |
| 8 | Septiembre | Módulo 4 |
| 9 | Octubre | Módulo 4 |
| 10 | Octubre | Módulo 5 |
| 11 | Octubre | Módulo 5 |
| 12 | Octubre | Módulo 6 |
| 13 | Noviembre | Módulo 6 |
| 14 | Noviembre | Módulo 7 |
| 15 | Noviembre | Módulo 7 |
| 16 | Noviembre | Módulo 8 |
| 17 | Diciembre | Módulo 8 |
| 18 | Diciembre | Módulo 9 |
| 19 | Diciembre | Módulo 9 |
| 20 | Diciembre | Módulo 10 |
| 21 | Enero | Módulo 10 |
| 22 | Enero | Módulo 11 |
| 23 | Enero | Módulo 11 |
| 24 | Enero | Módulo 12 |
| 25 | Febrero | Módulo 12 |
| 26 | Febrero | Módulo 13 |
| 27 | Febrero | Módulo 13 |
| 28 | Febrero | Módulo 14 |
| 29 | Marzo | Módulo 14 |
| 30 | Marzo | Módulo 15 |
| 31 | Marzo | Módulo 15 |
| 32 | Marzo | Repaso General |