



Universidad Empresarial Siglo XXI  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado

**Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach  
Empresa MAN-SER S.R.L**

Larralde campos Alejandra  
DNI: 26836318  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos  
Legajo: VRHU18053  
Buenos Aires, año 2021

## **Agradecimientos**

A Mis hijos Tomás y Bautista por ser mi motor siempre, y mi empujón para ser cada día mejor persona. A ellos mostrarles que nunca es tarde, y que siempre hay que perseguir los sueños por más difícil que parezca.

A Alejandro mi compañero de ruta por su apoyo incondicional, por su día a día facilitándome el tiempo de estudio y respetando mis momentos difíciles con paciencia infinita. A Fini y Bauti por respetar los silencios para poder estudiar y llegar a esta instancia.

A mis padres que gracias a ellos llegué a ser la persona que soy, por la formación recibida, por sus valores, su eterna garra, con sus aciertos y sus errores pero siempre a mi lado y por confiar que ésta vez lo iba a lograr.

A mi hermano mi ejemplo de perseverancia, de energía inagotable y por mostrarme que cuando uno lo desea las metas se cumplen.

Y a mi tía Beatriz por apoyarme constantemente, llena de positivismo y con la palabra adecuada en el momento adecuado.

A todos ellos mi esfuerzo y este reconocimiento en uno de los momentos más importantes para mí... cerrar una etapa... GRACIAS

## **Resumen**

El presente reporte de caso fue realizado en la provincia de Córdoba para la empresa familiar Man-Ser SRL del rubro metalúrgico, de excelente trayectoria y buen servicio al cliente.

A lo largo de la evaluación y tomando en cuenta el aporte de autores reconocidos en las temáticas de comunicación y liderazgo, se detectó falta de autonomía y capacitación de mandos medios, producto del tipo de liderazgo formal y vertical que presentan los directivos. Repercutiendo así en la comunicación interna de la empresa con marcado perfil tradicional y escaso nivel tecnológico, ralentizando los procesos productivos.

Tras el análisis se propuso un plan de acción; para los mandos medios, a través de un programa de capacitación en comunicación, de liderazgo coach orientado a los directivos de la misma, acompañado de una implementación tecnológica a través de una intranet corporativa y reuniones de equipo que favorecen la interacción y dinamizan las operaciones diarias.

Con la ejecución de la misma la empresa obtendrá una ganancia de \$260,45 por cada \$100 invertidos en el programa. Mejorará la motivación, autonomía y profesionalismo de su personal.

*Palabras claves:* Liderazgo coach, comunicación interna, intranet corporativa.

## **Abstract**

This report has been developed in Cordoba province for Man-Ser SRL, a family owned company on the metallurgy industry with an excellent track record and client service.

During the evaluation of the company, considering the opinion from renowned authors in communication and leadership, it was detected a lack of empowerment and training of the middle management mainly due to a formal and vertical leadership style from the top management. This situation, in addition to the company traditional style and low technological skills, impacts the fluid communication within the company and, in sum, delays production processes.

After completing the analysis, it was proposed an action plan that consists of a training to middle management on communicational skills, providing tools to the top management on coach leadership, implementing a technological aspect such as a corporate intranet webpage, and adopting frequent team meetings that will promote more interaction among the employees and expedite daily operations.

By the implementation of these proposed ideas the Company will get a profit of \$260,45 per each \$100 invested in the plan and it will improve employees' empowerment, motivation and professionalism.

*Keywords:* Leadership Coach, Internal Communication, Corporate intranet webpage

## Índice

Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	8
<i>Pestel...</i> .....	9
<i>Las cinco fuerzas de Porter</i> .....	12
<i>Análisis FODA</i> .....	13
Marco Teórico.....	16
<i>Comunicación interna</i> .....	17
<i>Comunicación 2.0</i> .....	17
<i>Liderazgo-coach</i> .....	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de Implementación.....	20
<i>Objetivo General</i> .....	20
<i>Objetivos específicos</i> .....	20
<i>Alcance</i> .....	20
<i>Canales de Comunicación interna</i> .....	20
<i>Capacitación en comunicación interna</i> .....	21
<i>Incorporación de herramienta digital</i> .....	22
<i>Formación de líderes coach</i> .....	23
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	24
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	24
Conclusiones.....	26
<i>Recomendaciones</i> .....	26
Bibliografía.....	28
Anexos	
<i>Capacitación en comunicación interna Anexo n°</i> .....	I
<i>Incorporación de herramienta digital. Anexo n°</i> .....	II
<i>Formación de líderes coach. Anexo n°</i> .....	III
<i>Encuesta de Pulso. Anexo n°</i> .....	IV

## Introducción

La empresa MAN – SER S.R.L, fue fundada en el año 1995 por el Sr Luis Mansilla en la ciudad de Córdoba, quien anteriormente era empleado de una empresa en la misma localidad dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, también realizaba trabajos de herrería de forma particular.

Dada la necesidad de esta última de tercerizar sus servicios, Mansilla, tuvo la oportunidad de convertirse en su proveedor, a raíz de la confianza obtenida y su vasta experiencia.

Sus inicios fueron en un galpón realizando trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas junto a un familiar. Posteriormente se instaló en su propia planta incorporando dos inmuebles más en el Barrio San Pedro Nolasco.

En el año 1997 adquirió luego de un viaje a Alemania, una máquina punzadora CNC que le permitió ampliar sus productos y servicios, captando clientes de primera línea, tanto del rubro automotriz como agroindustrial, compitiendo con empresas internacionales.

En el año 2002, deja de ser una empresa unipersonal y se convierte en una SRL. Un año después comienza a trabajar con la empresa AIT S.A, uno de sus clientes más importantes y con Volkswagen Argentina S.A, como principal proveedor de algunos productos.

Sus hijos, Julián y Melina, en el año 2009 se hacen cargo de la firma, logrando tres años después, inaugurar una planta industrial con el doble de superficie, permitiéndoles así, ampliar su capacidad de producción y desarrollar nuevas unidades de negocio. En el año 2014 lograron la certificación ISO 9001.

La planta en la actualidad comprende tres inmuebles intercomunicados, divididos en diversas áreas de desarrollo de la actividad productiva, y dos sectores de oficinas. Poseen tres líneas de productos propios, y una inversión permanente en tecnología. No posee sucursales.

La dotación es de 30 empleados, 90% masculinos con un promedio de edad de 50 años, que se encuentran distribuidos en 3 niveles jerárquicos. Su organigrama, muestra diversas áreas de acuerdo a las tareas que realizan: Ventas, compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. En relación a la seguridad e higiene, jurídico y contable cuentan con asesores externos.

La esposa del fundador y sus tres hijos forman parte del directorio y son quienes toman las decisiones estratégicas, de negocios e inversiones a largo plazo. La gerencia general se encuentra a cargo de Julián Mansilla, y recursos humanos al frente de Melina Mansilla quien realiza tareas

relacionadas con el ingreso e inducción de personal, comunicación interna, motivación y capacitación.

Evaluando la empresa se observa que el estilo del management es un liderazgo formal, orientado a la tarea, con participación directa y personal de sus dueños, los cuales se muestran reticentes a la hora de delegar funciones. Existe falta de autonomía en el proceso de toma de decisiones, generando sobrecarga de trabajo en algunos miembros de mayor jerarquía, evidenciando una necesidad de cambio.

Para afrontar estos inconvenientes comunicacionales, podemos tomar iniciativas como las presentadas por Dutto, R (2019) en su trabajo final, “Aplicación de endomarketing en una empresa metalúrgica de la ciudad de Villa María”, en donde plasma que las comunicaciones internas de una empresa constituyen la columna vertebral, ya que deben informar, motivar, ayudar a fortalecer la cultura de la empresa, ser soporte en momentos de crisis y fidelizar los contenidos. En su trabajo de investigación indica que esto se logra por medio de la gestión comunicativa integral y utilizando los soportes comunicacionales (afiches, carteleras, intranet), que mejoran la gestión diaria y son productos que refuerzan la instalación de contenidos y nuevos temas en la organización.

Como indica el autor Hernández, M (2019) en su trabajo final de práctica profesional, “Los desafíos en las pymes, ¿cómo generar una exitosa delegación de tareas?” realizado en la provincia de Buenos Aires, exponen acerca de los posibles desafíos que los empresarios de Pymes deben afrontar al momento de delegar. Basándose en una investigación exploratoria, realizada en dos empresas ubicadas en el Partido de San Martín, Provincia de Buenos Aires, indica que la delegación eficaz, optimiza los tiempos, motiva al trabajador, favorece la comunicación y permite la colaboración de los equipos de trabajo.

Como revela en su trabajo final de grado, Marchesan, C (2017), en su trabajo final “Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial”, realizado en la provincia de Córdoba, el coaching permite consolidar un liderazgo que hasta el momento podía ser categorizado como rígido o tradicional. En su trabajo de investigación menciona que el aporte más considerable es la mejora en la comunicación interpersonal, la gestión de las emociones y el trabajo en equipo; competencias claves de un líder empresarial.

Estos aportes brindados por las diversas teorías expuestas, serán de gran ayuda a la hora de planificar una nueva estrategia de comunicación interna, y a la instauración de la necesidad de un

cambio actitudinal; que junto con un plan de formación de líderes coach contribuirá a lograr los objetivos estratégicos empresariales, y le permitirán a la empresa MAN-SER ser más efectiva y eficaz, y estar más alineada con su visión empresarial. Estas herramientas son las razones fundamentales que colaborarán para mantener su posicionamiento logrado a través de los años, y estar alineadas con los cambios que el contexto cambiante desafía. A su vez, le otorgará al empleado una mayor participación, aprovechando al máximo sus capacidades.

## **Análisis de situación**

La empresa Man–Ser SRL, es de característica familiar, donde los hijos y esposa del fundador se encuentran al mando del directorio, y son quienes definen el rumbo de la misma y centralizan la toma de decisiones, bajo un liderazgo formal, dando como resultado que el nivel de autonomía de los diversos sectores es prácticamente nulo. Son fieles a su visión y han buscado desde siempre diferenciarse de sus competidores, y ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica otorgándoles a los usuarios productos de calidad y servicio diferencial, que son la clave de su éxito. A su vez mantienen sus precios accesibles, al encontrarse bajo un modelo de producción a gran escala, haciendo uso eficiente de sus recursos, que le permite lograr rentabilidad y sostener un retorno de la inversión.

La relación con sus proveedores se encuentra basada en la confianza y la mutua asistencia. Cuentan con un servicio post-venta (capacitación y soporte técnico) imprescindible para el correcto mantenimiento, utilización de la maquinaria y transporte propio para el traslado del personal y equipo. Hoy estos factores y la constante innovación tecnológica, los coloca en situación de poder competir con compañías multinacionales en el mercado interno y fidelizar a sus clientes.

Su misión es ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

A fin de comprender la situación de la empresa en relación al entorno macroeconómico en el cual se encuentra inmersa, y dentro de un contexto de pandemia mundial, se realiza un análisis bajo la herramienta estratégica PESTEL que examina factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

### *Análisis PESTEL*

#### 1. *Factores Políticos:*

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas (Santander trade, 2021)



El 20 de marzo, del 2020 el Poder Ejecutivo Nacional, sancionó el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU 297/2020) de Aislamiento social, preventivo y obligatorio producto de la aparición del COVID-19, pandemia que afecta no sólo a la Argentina sino al mundo. Este mismo se fue modificando a medida que las necesidades sanitarias fueron mutando.

En el marco actual, y con la aparición de la segunda ola de contagios, en abril del corriente, el gobierno dictó una resolución que publicó en el Boletín Oficial: se ordenó por decreto que todas las automotrices (y todas las industrias del país) produzcan de forma inmediata al máximo de su capacidad instalada y quienes no cumplan con esa intimación serán sancionadas.

La medida afectará a fabricantes de autos pero también a empresas autopartistas y productores de todo tipo de vehículos, porque abarca a un amplio espectro de la producción industrial y las empresas de servicios. Dicha resolución tiene el objetivo de prevenir en el contexto de recrudescimiento de la pandemia, la reducción injustificada en la oferta de productos para el mercado interno. Varios empresarios del sector se encuentran preocupados por tal decisión. (Autoblog, 2021)

Man-ser es proveedora de autopartes con lo cual se verá indirectamente afectada por tal medida.

Por otra parte, podemos aportar que la provincia de Córdoba cuenta desde 1947 con la CIMCC (CAMARA DE INDUSTRIALES METALURGICOS DE CORDOBA), entidad gremial empresaria que representa los intereses del sector, promoviendo el desarrollo de la industria metalúrgica en la provincia, brindando apoyo financiero avalados por el Ministerio de Desarrollo productivo.

## *2. Factores Económicos:*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Sufrió una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas en Argentina como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada.

El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector representó 23,41% del PIB en 2019 y empleó a 21,04% de la población en 2020. Se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y petroquímicas, farmacéuticas, de

impresión, metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos. En 2020, la industria manufacturera estuvo entre los sectores que se vieron más afectados por la pandemia sin embargo, según Reuters, aunque la producción industrial de Argentina bajó, el sector no se vio tan golpeado como se había proyectado a inicios de la crisis. (Santander trade, 2021)

Luego de las dificultades que atravesó el sector metalúrgico, los primeros dos meses de 2021 presentaron una mejora en el nivel de actividad, un aumento de 4,1% en términos interanuales. Este crecimiento fue producto de los incrementos registrados en enero (+4,7%) y en febrero (+3,5%). Siguiendo la tendencia registrada durante los últimos meses del año pasado, la producción metalúrgica creció en términos interanuales acumulando seis meses consecutivos de incrementos. Las provincias que continúan con variaciones positivas son Santa Fe (12,7%), Córdoba (12,1%) y Entre Ríos (9,7%) presentando altos niveles de producción (ADIMRA, 2021)

El nivel de empleo logró recuperarse, en el primer bimestre de 2021 presentó una variación de 1,0% en relación con el mismo período de 2020. Por otro lado, no se registraron grandes cambios en la evolución del empleo durante los primeros dos meses del año. En este sentido, el 32% de los empresarios indicaron haber reducido su plantilla de personal, en relación con el mismo período del año anterior. Mientras que, el 34% aumentaron su nivel de empleo, respecto a igual período de 2020. El 25% de ellos indicó que redujeron horas extras y un 7% redujo la jornada laboral. Otras medidas que adoptaron las empresas metalúrgicas fueron las relacionadas al Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). El 6% de las empresas del sector solicitaron el ATP para acceder créditos a tasas preferenciales, y el 4% de los empresarios indicaron haber solicitado el programa de Recuperación Productiva. (REPRO II) (ADIMRA, 2021)

### 3. Factores Sociales:

La desaceleración en la economía producto de la situación sanitaria del país y del mundo, al cual mantuvo a las industrias en un principio cerradas, por no haber sido declaradas servicio esencial, trajo consigo incertidumbre y disconformidad.

Con el pasar de los meses las empresas del sector metalúrgico comenzaron a colaborar produciendo insumos, junto con la compañía ADOX, conformaron un proyecto colaborativo sin fines de lucro, y lograron la adaptación de ventiladores de anestesia, disponibles en el sistema de

salud y con características similares a los de terapia, mediante la utilización de kits que permiten convertirlos fácilmente dando cumplimiento a la normativa vigente. (ADIMRA, 2020)

La población en general tomo conciencia de otros valores, comenzaron a ayudar a los vecinos, a ser más solidarios, produciendo un cambio social y modificando los hábitos de consumo.

#### 4. *Factores Tecnológicos:*

La innovación de los procesos productivos y el perfeccionamiento tecnológico, son pilares básicos para lograr competitividad en un mercado altamente cambiante. Las empresas deben capacitar a su personal para estar a la altura de la situación. Man – ser ha sostenido este pilar desde sus comienzos al certificar bajo la norma ISO 9001-2018

A pesar de la delicada coyuntura económica, el 48% de las empresas metalúrgicas planean implementar tecnologías 4.0 en los próximos tres meses. La mayoría de estas transformaciones de Industria 4.0 se orientan a mejorar los procesos productivos y la comercialización de la industria.

El 71% de las empresas metalúrgicas incorpora mejoras o realiza desarrollo de nuevos productos al menos una vez al año. El 39% realiza una vez al año, el 18% cada 6 meses y el 15% cada 3 meses. Aporto Sebastián Kossacoff, Director Ejecutivo de ADIMRA. (Mercado, 2020)

#### 5. *Factores Ecológicos:*

Hoy en día resulta fundamental a nivel nacional, realizar la actividad productiva con miras al cuidado del medio ambiente y la implementación de prácticas sustentables reduciendo el consumo de recursos.

Puntualmente en la provincia de Córdoba existe la ley de Política Ambiental de la Provincia N° 10.208/14, complementa los presupuestos mínimos establecidos en la Ley Nacional N° 25.675, General del Ambiente, que prevé en sus Anexos I y II el listado de proyectos sujetos obligatoriamente a presentación de Estudio de Impacto Ambiental y Audiencia Pública y de proyectos obligatoriamente sujetos a presentación de Aviso de Proyecto y condicionalmente sujetos a presentación de Estudio de Impacto Ambiental, respectivamente. (Boletín oficial de la provincia de Córdoba, 2021).

Man-Ser actualmente no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, aunque por norma ISO 9001 (2018) debe gestionar el control del aceite que se recoleta en diferentes recipientes. Una empresa externa, retira los residuos dañinos, firma los remitos y luego los

desecha. Cuenta con mediciones específicas de ruidos para que sus empleados no vean afectada su salud.

#### 6. *Factores legales:*

Se encuentra constituida la empresa bajo el tipo societario S.R.L, sociedad de responsabilidad limitada, regulada por la ley 19.550 de ley de sociedades comerciales de la República Argentina.

Hoy la empresa en relación a las normas de higiene establecidas para evitar contagios por COVID-19, se encuentra trabajando bajo PROTOCOLOS OFICIALES AUTORIZADOS MEDIANTE EL ANEXO del DNU N° 459/20. (Argentina.gob.ar, 2021)

Resulta importante una vez analizado lo expuesto, realizar un estudio del micro entorno utilizando como herramienta las cinco fuerzas de Porter que permiten identificar el potencial de rentabilidad que posee en el sector y desarrollar una estrategia de negocio acorde

#### *Las cinco fuerzas de Porter*

##### ✓ *Rivalidad competitiva:*

Es un rubro con un alto nivel competitivo. Podemos mencionar diversas empresas entorno al tipo de producto; Transfil S.R.L. (extractores de viruta y cintas de transporte), Eisaire S.R.L (máquinas lavadoras), Empremet S.R.L (corte por plasma). En relación a los protectores de bancada MAN-SER S.R.L. es proveedor único, no hay competencia

##### ✓ *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

Resulta poco probable debido a que ya se encuentra en una etapa de madurez, lo que aumenta las barreras de ingreso de potenciales competidores y el contexto actual por pandemia, no favorece a la formación de nuevas empresas en el sector.

##### ✓ *Poder de negociación de los proveedores:*

Es alta. Posee poco proveedores estables, pero la firma los mantiene, ya que satisfacen su requerimiento de calidad, como por ejemplo: Sidessa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). Para el resto de

productos a medida solicitan cotización a diversos proveedores y evalúan la propuesta más conveniente.

✓ *Amenaza de productos sustitutos:*

Alto en algunos productos, debido a la posible utilización de productos importados.

✓ *Poder de negociación de los consumidores:*

Es una empresa con vasta trayectoria en el mercado, que prioriza la calidad y servicio a los clientes, manteniendo un precio competitivo lo que los lleva a mitigar el poder de negociación.

*Análisis FODA*

Se procederá a realizar un análisis FODA, teniendo en cuenta los puntos observados en la compañía.

Cuadro 1: Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Larga trayectoria en el sector metalúrgico	Abrirse a la exportación de sus productos
Alta calidad de productos	Incorporar tecnología en los diversos procesos productivos
Precios competitivos	Participación en ferias especializadas
Proveedor exclusivo de determinadas empresas al brindar productos específicos	Crear nuevas unidades de negocios
Bajo nivel de ausentismo de los empleados	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de comunicación entre sectores que demora la entrega de productos, debido a la falta de políticas que la normen.	Alguno de sus clientes actuales exporta sus productos a otros países de Latinoamérica.
Subutilización de la capacidad productiva	Contexto económico incierto debido a la pandemia actual.
Falta de promoción de sus productos en medios	Ingreso de productos provenientes del exterior

---

adecuados y modernos

Sobrecarga de trabajo en determinados puestos por falta de delegación      Avance tecnológico

Falta de un sistema de software contable      Producción estacional sujeta a la producción de las automotrices

No cuentan con un sistema informático moderno de control de inventario

---

Tabla1. Elaboración propia.

La empresa Man-Ser SRL posee excelente trayectoria en el mercado, cuenta con clientes cautivos y proveedores de confianza lo que le permite mantener sus ventas y sobrellevar las vicisitudes del entorno económico que atraviesa la Argentina. Su objetivo es mantener la calidad de sus productos, cumplir con los tiempos de entrega y brindar servicio post venta que le agrega ese valor diferencial.

Posee bajo volumen de ausentismo, y alto compromiso en sus empleados, dadas las diversas capacitaciones, mediciones de performance mediante evaluación de desempeño y remuneración acorde a la tarea. A su vez su nivel de siniestralidad es bajo dada las medidas de protección personal y el entrenamiento previo en el uso de las diversas máquinas.

Otra debilidad es la falta de publicidad que genera que la empresa pierda alcance, y no llegue a los potenciales clientes que utilizan sus servicios.

Tanto en la forma de llevar la administración, como de control de stock de mercadería, utilizan un sistema obsoleto, y no poseen el inventario de los diversos componentes que evitarían demoras en la producción o bien faltantes no detectados.

Se visualizan varias oportunidades de crecimiento, tanto desde su incorporación al mercado internacional, como la creación de nuevas unidades de negocios y así como también, la posibilidad de ampliar su estructura dado que cuenta con suficiente espacio físico.

El contexto actual por el que atraviesa la compañía en relación a la pandemia, retrasa estas potencialidades.

Si bien existe una estructura funcional establecida, en la diaria esto no sucede ya que observamos sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía. Esto ocurre por la falta

de delegación en el proceso de toma de decisiones que recae en el gerente. Es una característica típica en empresas de estructura familiar que debilita el proceso de comunicación interna.

En el área de recursos humanos a cargo de su accionista Melina Mansilla, se puede notar que si bien se realizan tareas de ingreso, inducción, motivación y capacitación del personal, la incorporación de personal con formación en diseño o ingeniería lo realiza una consultora externa. Qué mejor que la propia compañía para comprender sus necesidades.

Los principales objetivos del sector son, planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar los instrumentos, técnicas, y/o herramientas que permitan promover o potenciar el desempeño eficiente del personal. Es importante que para lograrlos se detecten oportunidades de mejora en la capacitación del personal, para evitar desmotivación y cuellos de botella en la producción por falta de conocimiento.

El soporte del legajo del empleado, es únicamente en papel, no poseen backup digital.

En cuanto a la comunicación, es verbal ascendente y a nivel gerencial utilizan otro medio como las reuniones y los empleados pueden aportar sus ideas a través de un buzón de sugerencias. Si bien cuentan con un panel de comunicación, se considera importante la incorporación de una intranet corporativa. Y la formación de mandos medios que posean autonomía y liderazgo suficiente.

Hoy en día poseen líderes formales y determinadas personas que lo son informalmente, los cuales se convierten en referentes ante la resolución de conflictos.

Estos detalles mencionados hacen que la empresa no sea tan eficiente y eficaz como planea serlo, como consecuencia de la pérdida de tiempo e improductividad oculta de la mano de obra, que se observa en varios procesos productivos.

## Marco teórico

En este apartado, se desarrollarán las temáticas de comunicación interna, comunicación 2.0 y la formación en liderazgo coach las cuales son fundamentales para el buen funcionamiento de las empresas con intenciones de ser competitivas. Abordaremos la misma desde reconocidos autores que ratifican estas posturas desde sus teorías.

### *Comunicación interna*

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad, la falta de ésta genera incertidumbre y su exceso apatía. La comunicación interna es la destinada al público interno de la organización y es adonde abordaremos el caso. La visión de los autores Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) indican que la misma es indispensable para lograr competitividad, compromiso, armonía y consenso. Se trata de un proceso cultural que sólo puede implementarse gradualmente y a mediano plazo.

“En una empresa todo comunica. Éste es el primer postulado y es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar con seguridad que no existen empresas sin comunicación interna”. Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009, p.21).

Por eso es tan importante planificarla, no todo es información relevante y la forma en que se distribuya es importante, requiere el compromiso de la dirección de la organización para que resulte, debe ser considerada dentro de las gestiones estratégicas. Justo Villafañe (1999) retoma estos conceptos y resalta la importancia de que la misma tiene que tener cuatro fases para resultar efectiva: el diagnóstico, la planificación, el plan de actuación y el seguimiento. Incorporando mecanismos de control que servirán de termómetro para medir el clima interno.

Tomando otro autor Capriotti, (1998), expone que para que los miembros de la organización participen activamente en aquello que la empresa propone para la mejora de su comunicación interna, deben darse tres condiciones básicas: La primera es “que los empleados confíen en los directivos, que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.”(Capriotti, 1998: 5-7).

La segunda, “que los empleados tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, y se participe de los éxitos de la organización.” (Capriotti, 1998: 5-7).



Y la tercera, “que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias se tendrán en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.” (Capriotti, 1998: 5-7)

### *Comunicación 2.0*

Como indica Javier Celaya y Pau Herrera (2007) la comunicación ya no es lineal, de arriba abajo, sino que se fomenta una conversación entre todos los empleados, un modelo más participativo y que permite tener flujos comunicativos descendentes, de arriba abajo, y ascendentes, de abajo arriba. Esto favorece la relación entre diferentes unidades de negocio, y equipos de trabajo, rompe con la comunicación lineal, ayuda a transmitir de manera clara los objetivos, valores y la estrategia corporativa.

Perez Calle, et al (2018) indican que los empresarios deben tener en cuenta la importancia de las redes sociales y los medios sociales de comunicación en la percepción de sus empleados, hoy la comunicación es bidireccional, multicanal y colaborativa. Consideran importante la utilización de páginas web y blog corporativo a modo de fomentar las diversas acciones que se llevan a cabo en la compañía lo que contribuirá en hacer más efectivo su cometido. La información difundida debe adecuarse de forma coherente con la imagen de marca y aportar en la reputación online de la organización.

### *Liderazgo Coach*

Según la conceptualización de Kotter (1999), el liderazgo constituye una actividad o proceso encargado de influenciar a un grupo de individuos, para que de manera voluntaria, estos logren el cumplimiento de una serie de objetivos, a través de la generación de estrategias adecuadas para lograr dichos propósitos, liderar significa manejar el cambio. Entornos cada vez más cambiantes y volátiles, requieren mayor liderazgo. “El desafío del liderazgo consiste en superar los obstáculos al cambio, apelando a las necesidades, valores y emociones humanas”. (Peres, 1998, p. 324).

Rafael Echeverría (2000) realiza una descripción acerca de la transformación de la empresa y el cambio de “jefe capataz” a “jefe coach”, remarca que la empresa clásica, inventada en la época industrial por Taylor está en proceso de desaparecer, sobre todo al decaer el estilo de liderazgo de “mando y control”, tan propicio para la organización basada en trabajo manual, pero tan lejana para la organización basada en conocimiento. Esto genere un techo en el rendimiento del

trabajador. La empresa emergente se basa en la innovación y el trabajo creativo, autonomía responsable y un tipo de organización horizontal y flexible.

Diversos estudios acerca del liderazgo demuestran que el coaching es la forma más efectiva de liderar, desarrollando el talento para producir resultados. John Whitmore (2018) nos indica que en la medida que el estilo de liderazgo se ejerce desde el coaching, la cultura de la organización empezará a cambiar. La jerarquía dará paso al apoyo, la culpa cede ante la evaluación honesta y la motivación externa se ve sustituida por la interna.

Una cultura de empresa basada en el coaching tiene el potencial para transformar la relación entre las organizaciones y sus empleados y para catapultar a unas y a otros hacia el éxito a largo plazo.

Con respecto a los líderes coach, es pertinente mencionar que los líderes del presente requieren disponer de competencias de un coach. El objetivo es que cada una de las personas con las cuales interacciona, logre llegar más allá de lo que cree que puede llegar. Es adquirir con el otro la posibilidad de desenvolver sus propias potencialidades. No se trata de que todos los líderes empresariales sean coaches sino de que los mismos puedan aprovechar la oportunidad de adquirir los principios y herramientas del coaching para desarrollar su estilo de liderazgo (Wolk, 2003).

Por último, y analizado lo expuesto se concluye que por medio de la mejora en las comunicaciones internas, la optimización de las mismas mediante la incorporación de herramientas digitales y teniendo en cuenta el conocimiento del rumbo de la empresa, se pueden alcanzar las metas propuestas, conformar equipos de alto rendimiento y lograr una actitud positiva con cierta independencia que posibilita la toma de decisiones individuales y/o grupales. Aquí es donde el liderazgo coach toma relevancia, ya que potencia la capacidad de comunicación, escucha activa y mejora las habilidades de las personas en la organización siendo más competitivas. Lo expuesto genera un beneficio económico, ser rentables maximizando los recursos existentes, logrando una mayor eficiencia.

## **Diagnóstico y discusión**

Luego del estudio realizado podemos definir que la empresa MAN-SER S.R.L, posee diversas problemáticas que mencionaremos a continuación y serán el objetivo principal a abordar: la falta de un programa de comunicación organizacional interna orientado en función de las necesidades detectadas, fundamentalmente en el área operativa, donde se demuestra la no coordinación en las tareas, producto de la escasa autonomía, centralización en la cadena de mando como a su vez en la calidad y forma en que se recaba y trasmite la información.

En segundo lugar, se encuentra que el estilo de liderazgo es tradicional poco efectivo en la actualidad, pero que es propio de las empresas familiares, con tendencia centralizada a la toma de decisiones y escasa o nula delegación. Esto denota una falta de confianza para con los supervisores de área, enrareciendo el clima laboral y entorpeciendo el desarrollo de potencialidades ocultas. Estas falencias generan inconvenientes en otras áreas que provocan sobrecarga de tareas, horas improductivas y cuellos de botella, como así también advirtiendo que es insuficiente la planificación a corto y mediano plazo del área de producción.

Es importante destacar la necesidad de delegar labores, en cabeza de personas capacitadas a tal fin, por eso la formación en liderazgo coach para los altos mandos, brindará las habilidades blandas necesarias para que el cambio surja efecto, las empoderará, y promoverá las destrezas internas de cada ser humano de la organización formando equipos de alto rendimiento.

Por lo expuesto, la implementación de una herramienta digital que acompañe las mejoras propuestas, acelerará el flujo de la comunicación entre los diversos sectores y potenciará el rol de los mandos medios, los cuales tendrán una participación fundamental como guías en la incorporación de nuevas tecnologías acercándose efectivamente a los empleados.

Es transcendental que la dirección tome conciencia de la necesidad de este cambio, ya que si bien la empresa se encuentra ordenada en sus funciones, éste tipo de errores la lleva a ser improductiva. Dado el contexto competitivo y cambiante, es de vital importancia que los directivos se encuentren abocados a generar nuevos negocios, incentivando la autonomía del personal e incorporando innovación en el proceso productivo. Mejorando de esta forma los márgenes de rentabilidad que los llevará a cumplir con su visión organizacional.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar una propuesta de comunicación interna, para la empresa MAN-SER S.R.L, con la incorporación de nuevas tecnologías, una formación especial para mandos medios y entrenamiento en liderazgo coach dirigido a nivel gerencial con el fin de promover la delegación en la toma de decisiones, cumpliendo así con las estrategias corporativas aumentando la ganancia en un 7%.

### *Objetivos específicos*

- Mejorar los canales de comunicación, con la incorporación de cartelería y reuniones.
- Incorporar herramientas digitales a través del uso de intranet corporativa para facilitar el flujo de información.
- Implementar un plan de capacitación en comunicación interna para mandos medios, profesionalizando su rol.
- Formar en liderazgo coach a los directivos para potenciar el liderazgo y delegación.

### *Alcance*

Se realizará a los empleados de la empresa MAN-SER SRL situada en el Barrio San Pedro Nolasco, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Teniendo en cuenta el contexto en el cual se implementa (COVID), su ejecución tendrá un plazo de 9 meses a partir de Agosto del corriente 2021, y atentos a las limitaciones del personal producto del contexto y normativas del Gobierno Nacional, las capacitaciones se brindarán ON LINE.

### *Canales de comunicación*

Tomando en consideración la logística de la empresa, se considera importante colocar información gráfica de relevancia en los diversos ambientes de alta circulación, garantizando la llegada a todo el personal, como ser sectores de uso común, cocina, pasillos internos, entre otros. Es un medio económico, llamativo y sirve como constante recordatorio del mensaje.

Se incorporará cartelería y posters añadiendo los conceptos que son parte de la filosofía empresarial, buscando promover conductas positivas, para que los trabajadores mejoren su

desempeño laboral, como por ejemplo la puntualidad, la higiene, la prevención de accidentes, el respeto, el buen ambiente de trabajo, entre otras. Estos cumplen un importante rol dentro del proceso de comunicación organizacional.

Se designará un encargado que la mantenga actualizada y el período es quincenal.

Se llevarán a cabo reuniones presenciales en una sala de la empresa acondicionada a tal fin, entre la gerencia y los mandos medios de manera mensual para diseñar estrategias de gestión, y éstos últimos con sus colaboradores semanalmente a fin de poder evaluar puntos de mejora, alinear desvíos, resaltar logros, conocer expectativas y necesidades aumentando el feedback y relacionamiento entre sectores. La periodicidad de éstas corresponde al contexto actual de pandemia, en donde se tienen en cuenta los diversos turnos de trabajo, las medidas de protección y el distanciamiento social adecuado. Se incorporará la modalidad ONLINE en el caso de ser necesario. No genera costo adicional ya que es una reunión interna moderada por cada líder de grupo.

Materiales necesarios para la implementación de la cartelería: 10 pizarras de corcho de 1.20x0.80, precio unitario \$3500, costo total de la inversión \$35000 por única vez, 35 Afiches Bajadas Impresiones 30x45 Color Papel Ilustración 150gr \$1800, costo inicial. Costo total \$36800. A implementarse en agosto del 2021.

### *Incorporación de herramienta digital*

Creación de una intranet corporativa que representa una conveniente ventaja, es actualmente la mejor forma de canalizar la comunicación entre personas, donde la información es transversal, y en la que todos los trabajadores colaboran. Es ágil, segura y eficiente. Permitirá al empleado encontrar herramientas de relevancia en un solo lugar y de manera simultánea. Genera ahorros en la gestión diaria, con un gran retorno sobre la inversión.

Se utilizarán los servicios de la empresa GOintegro, con su programa de intranet Employee Engagement, es la plataforma líder que combina innovación tecnológica con expertise en HR para ofrecer productos y soluciones que potencian la experiencia del empleado y la cultura organizacional. La misma se auto administra desde un panel de control y cuenta con servicio de help center las 24 horas del día, los 365 días del año.

Los objetivos de dicha plataforma son:

- Permanencia: Mejorar la lealtad y el compromiso para disminuir la rotación ausentismo.
- Cultura: Desarrollar una organización con un propósito claro y valores compartidos para promover la colaboración.
- Satisfacción: Potenciar el bienestar y desarrollo de las personas para impulsarlas hacia su máximo potencial.
- Productividad: Fortalecer el sentido de pertenencia para impactar en el desempeño individual y colectivo.

Dicha implementación se realizará en el mes de agosto, en conjunto con la implementación de los canales de comunicación alternativos. Incluye un video interactivo a modo de presentación y capacitación sobre el uso de la plataforma. El costo de la misma es de U\$200, traducido en pesos argentinos a valor del dólar solidario actual más impuestos \$165, total \$33.000, más un mantenimiento mensual de la plataforma de U\$150, bajo misma cotización \$24750, anualizado \$ 297.000. Siendo un total anual de \$330.000.

En anexo II se adjunta el detalle de los distintos servicios que se incorporarán.

#### *Capacitación en comunicación interna*

Como se indicó anteriormente, evidenciando las recurrentes fallas en los mensajes recibidos y emitidos entre las distintas áreas y dada la relevancia del caso, se contratarán los servicios de la UTN (Universidad Tecnológica Nacional) quienes capacitarán a supervisores específicamente,(los sectores de Compras, RRHH, Diseño, Producción y Mantenimiento) bajo el programa de “*Comunicación para directivos*”, que aportará instrumentos como la mejora de la escucha activa, la asertividad, la persuasión, y reforzarán habilidades para la gestión diaria.

La misma se realizará bajo la modalidad e-Learning Colaborativo a través del campus virtual brindado por la universidad y aprovechando los recursos de la web 2.0, se trata de una combinación asincrónica con un complemento sincrónico, por medio de la realización de clases en tiempo real (2 clases por módulo) que refuerza la instancia de autoestudio. Posee una duración de 16 semanas, dividida la misma en dos módulos y 8 unidades totales con una carga horaria de 60 horas a realizarse dentro de los horarios asignados a su jornada laboral. Costo del mismo para los cuatro participantes de los sectores detallados es de \$70.300.

A realizarse de septiembre a diciembre del 2021.

Los objetivos son:

- Distinguir cuáles son nuestras limitaciones a la hora de comunicarnos
- Analizar los diferentes componentes: Empatía, Asertividad, Escucha, Arte de Preguntar, Feedback
- Identificar los aspectos que benefician o limitan una comunicación efectiva
- Descubrir cómo utilizar el lenguaje positivo para influir
- Definir el concepto de persuasión y para qué sirve
- Examinar diferentes herramientas que se pueden utilizar en diferentes circunstancias de comunicación conflictiva
- Definir qué es la asertividad
- Descubrir cómo se aplica la escucha empática

Material descargable de la plataforma a utilizar. Se realizarán actividades y trabajos integradores de aplicación de los conocimientos adquiridos. Acompañamiento de tutores en todo el proceso de formación.

Programa de capacitación en anexo I.

### *Formación de líderes coach*

Orientado a los directivos de MAN-SER SRL, Julián y Melina Mansilla, dado su rol protagónico en la empresa. La misma permitirá afrontar eficientemente los desafíos cambiantes del contexto, desarrollando habilidades blandas, potenciando el liderazgo y favoreciendo la claridad en la toma de decisiones, que se traducen a nivel organizacional como una mayor competitividad, productividad y aumento de la rentabilidad.

Dado lo expuesto consideramos indicado el programa “Coaching Organizacional” brindado por la Universidad de San Andrés, destinado a gerentes de primer nivel y ejecutivos seniors que desarrollan, entrenan y lideran a otros. Los objetivos a lograr son:

- Mantener conversaciones de coaching, generar confianza, desafiar límites propios y ajenos, desafiar el pensamiento y las suposiciones y escuchar para comprender.
- Crear un plan de autodesarrollo impulsado por resultados y un poderoso proceso de evaluación entre pares.
- Administrar la relación de coaching y comprender cómo las preferencias personales y las formas de pensar afectan las relaciones y los resultados.

- Adaptar su estilo de gestión e interacciones a las distintas personalidades, estilos de aprendizaje, y contextos en transformación.

Posee una duración de 3 meses, la misma será cursada bajo la modalidad on-line, son 12 encuentros, con el siguiente formato: 12 webinars sincrónicos, 15 horas de actividades asincrónicas entre encuentros, 3 sesiones grupales de coaching, y 1 individual. Devolución de herramienta de autoconocimiento. (Programa de capacitación en anexo III)

A efectuarse de enero a abril del 2022, el costo total para ambos directivos es de \$200.000.

Se efectuará un seguimiento de las implementaciones acordadas, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos, a través de una encuesta de pulso enviada a todo el personal, de forma trimestral, para medir la efectividad de las mismas, nivel de adhesión y conformidad. Se utilizará la plataforma de GOIntegro para la realización de la misma. (Formato en anexo IV).

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

Actividad	Inicio	Fin	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Canales de comunicación	1/8/2021	31/8/2021									
Capacitación en comunicación interna	1/9/2021	30/12/2021									
Incorporación de herramienta digital	1/8/2021	31/8/2021									
Formación de líderes coach	1/1/2022	30/4/2022									
Encuesta de satisfacción cliente interno	1/10/2021	30/4/2022									

Tabla 2. Diagrama de Gantt. Elaboración propia

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

Para evaluar el impacto de la implementación se utiliza el coeficiente financiero ROI, a través del cual se calcula el retorno de la inversión propuesta.

Se cuantifica el mismo tomando como punto de partida el resultado financiero de la compañía del año 2018 y se ajusta utilizando el índice de inflación de los años subsiguientes informados por el INDEC:

Ganancia del año 2018 \$13.118.036,11

Ganancia del año 2019 \$20.175.539,53 (inflación anual del 53,8%)



Ganancia del año 2020 \$27.458.909,31 (inflación anual del 36,1%)

Ganancia del año 2021 \$32.291.677,34 (inflación enero-abril)

Con la presente propuesta se proyecta un incremento en las ganancias del 7% anual, siendo un total de \$2.260.417,4.

La inversión por dicha implementación:

Canales de comunicación	\$ 36.800
Capacitación en comunicación interna	\$70.300
Incorporación herramienta digital	\$330.000
Formación líderes coach	\$190.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$627. 100</b>

Tabla 3.Costos de implementación. Elaboración propia

Calculado el ROI bajo la siguiente fórmula

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganancia} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\frac{\$2.260.417,4 - \$627.100}{\$627.100} \times 100 = 260,45\%$$

El presente plan arroja una rentabilidad del 260,45%. Esto significa que la empresa por cada \$100 invertidos obtendrá una ganancia de \$260.45. El ROI es positivo, las ganancias son superiores a la inversión.

## Conclusiones

A modo de conclusión del presente reporte de caso, al analizar los datos proporcionados por la empresa Man-Ser SRL y relacionándolo con el contexto en el cual está inmersa, se detectaron diversas problemáticas.

Principalmente se observa, la falta de autonomía en las diferentes áreas de la misma, producto del liderazgo formal por parte del directorio que posee alto grado de concentración en la toma de decisiones. Esto conlleva al deterioro de la productividad, demora en el accionar y sobrecarga de tareas.

Por otro lado, los mandos medios carecen de competencias blandas y falta de empatía con el personal a cargo, mostrando una falencia significativa en la comunicación interna. Se aborda esta temática a través de un entrenamiento orientado a la motivación, trabajo en equipo y flexibilidad que mejorará las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva.

Sumando a dichas implementaciones es necesario acompañar el crecimiento profesional de la dotación, con mejoras tecnológicas en la comunicación, que harán más cierta, ágil y funcional la labor diaria de la empresa.

La ejecución del mencionado reporte de caso traerá beneficios tangibles, tanto económicos como de crecimiento individual y grupal para la compañía, optimizará los recursos existentes y logrará cumplir de forma eficiente la visión de la misma.

### *Recomendaciones*

Se recomienda continuar luego de la presente, abordando temas no tratados, a saber:

- Profesionalizar el departamento de RRHH, incorporando un licenciado en la materia a fin de centralizar la liquidación de haberes y reclutamiento de personal, como así también el llevar un registro más detallado acerca de las diversas capacitaciones, evaluaciones y plan de carrera de los empleados. Evitando de esta forma tercerizar funciones y realizar planificaciones a largo plazo.
- Realizar inventarios de stock, con el propósito de controlar la existencia de materias primas, evitar compras innecesarias y faltantes no detectados.
- Plantear la apertura al mercado extranjero y exportar sus productos evitando perder nichos de mercados explotados actualmente por la competencia.



## Bibliografía

ADIMRA (2020) <https://www.adimra.org.ar/>

ADIMRA (2021) <https://www.adimra.org.ar/>

Autoblog (2021) <https://autoblog.com.ar/>

Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Dircom

Boletín Oficial de la provincia de Córdoba (2021). <https://boletinoficial.cba.gov.ar/>

Capriotti, Paul (1998) *La comunicación interna*, Disponible en [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

Celaya Javier y Pau Herrera (2007) *Comunicación Empresarial 2.0*. Grupo BPMO Ediciones

Dutto Romina (2019). *Aplicación de endomarketing en una empresa metalúrgica de la ciudad de Villa María*. Universidad Tecnológica nacional facultad regional de Villa María.

Echeverria, Rafael (2000) *La Empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Granica

GOintegro (s.f.) <https://www.gointegro.com/es/inicio/>

Hernández, M L; Villalba Ortiz, A E. (2019). *Los desafíos en las pymes, ¿cómo generar una exitosa delegación de tareas?* Trabajo Final de Práctica Profesional (TFPP). Universidad Nacional de San Martín, Provincia de Buenos Aires.

INDEC (s.f.) <https://www.indec.gob.ar/>

Justo Villafañe (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide

Kotter John P. (1999) *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business Review, Harvard College

Marchesan, A. (2017). *Los aportes del Coaching Ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial* (Trabajo final de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba.

Mercado (2020). <https://mercado.com.ar/>

Peres, William (1998). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. CEPAL, Madrid

Pérez Calle, B., Arranz P, Lope Salvador, V. (2018). *Estructura de la Comunicación en entornos digitales*. Egregius.

Santander Trade (marzo, 2021). <https://santandertrade.com/>

Universidad de San Andrés (s.f.) <https://exed.udesa.edu.ar/programas-abiertos/coaching-organizacional-co>

UTN (s.f.) <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1444/curso-de-comunicacion-para-directivos>

Whitmore, John 2018 *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós

Wolk, Leonardo (2003). *Coaching - El Arte de Soplar las Brasas*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, Argentina.

## **Anexos**

### *Anexo I. Capacitación en comunicación interna*

#### Temario

- Módulo 1: Habilidades de comunicación y escucha activa.
  - Unidad 1: ¿Qué es la comunicación? Componentes personales de la comunicación. Componentes sociales de la comunicación. Empatía, asertividad, escucha, arte de preguntar, feedback.
  - Unidad 2: Comunicación verbal y no verbal.
  - Unidad 3: La comunicación en la gestión de conflictos.
  - Unidad 4: Habilidades básicas para la escucha activa.
- Módulo 2: Asertividad y persuasión.
  - Unidad 1: ¿Qué es la asertividad?
  - Unidad 2: Claves para ser una persona asertiva.
  - Unidad 3: El conflicto.
  - Unidad 4: Herramientas.

## *Anexo II. Incorporación de herramienta digital*

La plataforma contará con tres ejes temáticos: Comunicación, Reconocimiento y Voz

Comunicación:

- Comunicaciones Corporativas, en donde se centraliza la información para facilitar el acceso desde cualquier lugar, y maximizar el alcance de los comunicados.
- Iniciativas de Recursos Humanos, que facilita la interacción y fortalece una cultura colaborativa, en un único Hub con todos los contenidos y acciones.
- Operaciones del Negocio, la cual transforma la comunicación para generar un vínculo más efectivo al interior de los equipos y entre las distintas áreas de la organización

Principales funcionalidades:

- Los módulos estándares: Permiten la configuración de banners personalizables con textos e imágenes.
- Widgets automáticos con celebraciones, aniversarios y cumpleaños.
- Módulos Dinámicos, que define espacios específicos donde se pueden subir fotos y videos. Galerías Audiovisuales, con reportes de acceso y navegación para descubrir el impacto de todas las iniciativas.
- Analytics, contenidos segmentados para distintos grupos de usuarios. Espacios públicos y privados, luego de una mención, el usuario es notificado de manera automática, cada usuario puede llenar su perfil, según los campos determinados por la empresa.
- Configuración de perfil de usuario, facilita la búsqueda dentro del directorio de colaboradores.
- Buscador por nombre, apellido, email permite a los empleados interactuar con las publicaciones. Interacción (me gusta, comentar, compartir) Con los hashtags se puede reforzar conceptos y facilitar la búsqueda de contenidos.
- Etiqueta de contenidos y personas, agrupación de contenidos según distintos criterios dentro de un espacio. Categorización de contenidos espacio, para que la empresa y los empleados suban sus contenidos.

Reconocimiento:

Reconocimientos para destacar conductas excepcionales, celebrar logros importantes y acompañar a los colaboradores en su trayectoria

Voz:

Encuesta de pulso para dar voz y medir el sentir de los colaboradores, fomentando una cultura empática y de alto engagement.

La plataforma cuenta con métricas de registro, acceso, participación, actividad, interacción, visualización, uso y preferencias para una gestión ágil de HR basada en datos.



*Anexo III. Formación de líderes coach*

- Dimensiones de la Efectividad: Coaching organizacional como herramienta de gestión para el aprendizaje.
- La plataforma humana: el ser que actúa, sus valores e intereses.
- Modelos mentales que guían la efectividad: Integridad, Humildad y Protagonismo.
- Estructura de una conversación de Coaching: sus etapas.
- Comunicaciones críticas: Escuchar, Indagar y Exponer. Feedback. Aikido verbal. Disolviendo temas indiscutibles y rutinas defensivas.
- Procesos humanos: el hacer y sus herramientas. Manejo de desacuerdos e inferencias. Coordinación impecable. Compromisos efectivos. Conexión y confianza. El ritmo personal en el encuentro con el otro.
- Construyendo la cultura deseada: Inteligencia y competencia emocional.
- Clínicas de Coaching: práctica de conversaciones de Coaching. Comprensión, Contrato, y Resolución.

*Anexo IV. Encuesta de pulso*

**MANSER SRL**

Encuesta de Pulso

1. En general, ¿qué tan motivado(a) te sientes de trabajar en Man-Ser SRL?

- Extremadamente motivado(a)
- Muy motivado(a)
- Moderadamente motivado(a)
- Poco motivado(a)
- Nada motivado(a)

2. ¿Con qué frecuencia su jefe se responsabiliza por sus errores?

- Siempre
- La mayor parte del tiempo
- Cerca de la mitad del tiempo
- De vez en cuando
- Nunca

3. ¿Cuánta capacitación ha recibido para su trabajo?

- Gran cantidad de capacitación
- Mucha capacitación
- Una cantidad moderada de capacitación
- Un poco de capacitación
- Ninguna capacitación en absoluto

4. ¿Qué tanto su jefe/a facilita la comunicación entre los empleados?

- Extremadamente
- Mucho

- Algo
- No tanto
- Nada

5. ¿Qué tan informado/a está su equipo sobre los objetivos de la empresa?

- Extremadamente informado/a
- Muy informado/a
- Moderadamente informado/a
- Un poco informado/a
- Nada informado/a

6. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresar sus desacuerdos con las opiniones de su jefe/a?

- Extremadamente cómodo/a
- Muy cómodo/a
- Algo cómodo/a
- No tan cómodo/a
- Nada cómodo/a

7. En tu opinión, ¿cómo calificarías la calidad del producto final realizado por Man Ser SRL?

- Excelente
- Buena
- Ni buena ni mala
- Mala
- Malísima

8. Según su opinión, ¿en cuáles de los siguientes temas nos desempeñamos bien en la empresa?

Seleccione los 3 principales.

- Proporcionar trabajo retador

- Ventajas y beneficios
- Reconocer el buen desempeño
- Proporcionar trabajo significativo
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Comunicación con el jefe directo
- Comunicación con los altos directivos
- Capacitación laboral
- Equilibrio entre la vida personal y la laboral
- Gestión de la carga de trabajo
- Paquete de compensación competitivo

9. En general, ¿está satisfecho/a o insatisfecho/a con su empleo?

- Muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
- Insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

10. ¿Con qué frecuencia su jefe/a considera las opiniones de otras personas al tomar decisiones?

- Siempre
- La mayor parte del tiempo
- Cerca de la mitad del tiempo
- De vez en cuando
- Nunca