

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Aplicación de la web 2.0 en el proceso de la comunicación interna y la formación de líderes en el coach en Man-Ser S.R.L. ”**

Alumno: Maria de Covadonga Rotella

DNI : 25.240.422

Legajo: VRHU 07772

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba , 2021

## **Agradecimientos**

A mi querido esposo e hijos, los grandes motores de mi vida y promotores de mis sueños.

A ellos, todo. Por ellos, siempre.

## Resumen

El reporte de caso fue realizado sobre la empresa Man-Ser que tiene su sede central en el barrio San Pedro Nolasco de Cordoba Capital, esta fue fundada a inicios de los años 90 por Luis Mansilla quien comenzó trabajando para su antiguo empleador hasta que pudo incorporar tecnología que le permitió estar a la altura de grandes empresas del sector.

Entre los problemas centrales que se detectaron se pueden mencionar la falta de canales de comunicación digitales que mejoren la forma de relacionarse entre los empleados y la dirección en quien estaba centralizada la información y tomas de decisiones.

El objetivo general que persiguió este trabajado fue diseñar una programa de comunicación interna utilizando la herramientas que brindan la web 2.0 y la formación de los mandos medios en liderazgo coach en Man-Ser S.R.L. con el fin de obtener una mejora no solo en el clima interno de la organización sino también un beneficio del 10% sobre las ganancias totales.

Esta implementacion le genero a la empresa un retorno de inversión del 276% significando que por cada 100 pesos que invierta obtendrá \$276 lo que hace que sea un proyecto rentable.

*Palabras claves:* Comunicación digital, intranet social, buzón de sugerencias, liderazgo coach.

## Abstract

The case report was made on the Man-Ser company that has its headquarters in the San Pedro Nolasco neighborhood of Cordoba Capital, it was founded in the early 90's by Luis Mansilla who began working for his former employer until he was able to incorporate technology that allowed it to keep up with large companies in the sector.

Among its central problems that were found, we can mention the lack of digital communication channels that improve the way of relating between employees and the management in which the information and decision-making was centralized.

The general objective pursued by this work was to design an internal communication program using the tools provided by web 2.0 and the training of middle managers in coach leadership at Man-Ser S.R.L. in order to obtain an improvement not only in the internal climate of the organization but also a benefit of 10% on total profits.

This implementation generated a return on investment of 276% for the company, meaning that for every 100 pesos that you invest, you will get \$ 276, which makes it a profitable project.

*Keywords:* Digital communication, social intranet, suggestion box, leadership coach.

## Índice

Introducción .....	4
Análisis Pestel .....	8
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	12
Marco Teórico .....	15
Comunicación interna .....	15
Comunicación 2.0.....	15
Intranet Social .....	16
Coaching.....	16
Liderazgo coach .....	17
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementacion .....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos .....	19
Alcances .....	19
Plan de comunicación.....	19
Capacitación en liderazgo coach .....	21
Marco de tiempo de la implementacion .....	22
Evaluación del impacto de la implementacion.....	22
Conclusiones .....	24
Recomendaciones.....	24
Bibliografía.....	25
Anexos.....	28
A. Programa de liderazgo coach	

## Introducción

Man-Ser es una empresa familiar de origen nacional situada en la ciudad de Córdoba , en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. El rubro al que pertenece es la industria metalúrgica, apuntando a un mercado local teniendo clientes en su provincia natal como así también en Tucumán, Buenos Aires, Santa Fe y San Luis.

Los comienzos de Man-Ser se remontan a la década del 90 cuando Luis Mansilla, empleado de una importante empresa Cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros mecanizados, recibe la propuesta de la misma de tercerizar parte de sus actividades, otorgándole a su empleado de mayor confianza y experiencia la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma. Ante tal ofrecimiento, Luis decide aceptar dicha propuesta. Inicialmente contrató a un familiar, rentando un galpón para luego adquirir una guillotina y una plegadora y así comenzar a proveer a su ex empleador con trabajos de aberturas, soldaduras, corte y plegado de chapas.

El 15 de octubre de 1995, se considera la fecha fundacional de la empresa que toma el nombre de Man-Ser, instalando así su primera planta productiva.

1997 se transformará en un hito importante en la expansión de la empresa, cuando su fundador viaja a Alemania para adquirir una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La incorporación de esta tecnología le permite a Man-Ser ampliar exponencialmente su cartera de productos y servicios, llegando así a más mercados, entre ellos las automotrices y las agroindustriales, logrando competir y ganar en licitaciones de grandes proyectos, al mismo nivel de empresas internacionales líderes.

Para el año 2002 deja de ser una empresa unipersonal para convertirse en una S.R.L y en el año 2003 la empresa suma dos clientes importantes en su cartera, comienza a trabajar con AIT S.A., quien será uno de sus clientes de gran envergadura con la producción seriada y meses después se sumaría Volkswagen Argentina S. A., lo que significó un importante logro para la organización al convertirse en proveedor único de algunas piezas.

En 2009 los hijos de Luis Mansilla, Julián y Melina, ingresan a la compañía y se hacen cargo de ella y en 2012 logran concretar la inauguración de una nueva planta industrial duplicando su superficie anterior permitiéndole desarrollar nuevas unidades de negocios. En la actualidad esta planta está compuesta de tres inmuebles interconectados dividido en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde está localizado el depósito con

las materias primas, un área de mecanizados, equipada con un torno paralelo y un torno, y un área de trabajos especializados equipada con una grúa y una de compensadores de producción seriada. Además tiene dos sectores de oficina, en donde una de ellas se encuentra el personal administrativo y en la otra el de diseño, debido a que Man-Ser cuenta con una línea de productos propios.

El último logro de los hermanos Mansilla será en el año 2014 cuando estos realizan la certificación de normas ISO 9001, otorgándoles una ventaja competitiva al contar con su calidad certificada.

De acuerdo con lo analizado en la organización, se desprende que los principales problemas que presenta y que serán objeto de este reporte de caso, es que si bien la empresa se encuentra actualizada tecnológicamente en lo que refiere a su maquinaria, esta no es aplicada al público interno, aún conservan archivos como legajos y notas de ventas en formato papel, escasos canales de comunicación y centralización de ésta en la dirección, que a su vez estos también forman parte de la toma de decisiones de los sectores críticos, por lo expuesto, se abordará la necesidad de realizar una intervención que genere canales de comunicación modernos basados en la web 2.0 y el uso de la internet como medio de la mejora continua, además de poder brindar herramientas a los supervisores y jefes para que puedan tomar las riendas de sus equipos de trabajo con el liderazgo coach, es menester entender lo que diversos autores abordan con respecto a la temática elegida que servirán como antecedentes.

Pérez Curiel, Concha, Ferreyra Clavijo Lucia, Ortiz, Sergio Luque & Pedroni Marco (2017), en su trabajo final de grado quienes hacen un proyecto de investigación exploratoria en la ciudad de Madrid, España titulado “Social Media y Comunicación Corporativa. Nuevo reto en las empresas de Moda” exponen que:

Las plataformas 2.0 han multiplicado el abanico de posibilidades que ofrece Internet como soporte para la comunicación corporativa en los que la empresa busca lograr conversión, fidelidad y recomendación, sobre todo gracias a espacios en los que el cliente forma parte de la comunidad de la marca y conversa con la empresa. (pág.30)

Por su parte Harvey, Robert (2020), quien realiza un reporte de caso aplicado a la empresa Lozada Viajes, titulado “Gestión de la comunicación interna para la empresa Lozada Viajes” indica que:

Es fundamental el análisis de la comunicación interna, ya que esta ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuenta una empresa hoy en día para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización. Además, genera una alineación del personal con la estrategia corporativa y crea equipos efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones. (pag. 7)

En lo que refiere al liderazgo coach, Carrizo, Devora (2020), realiza un reporte de caso sobre la empresa Redolfi de la provincia de Córdoba donde expone que los líderes coach serán los que potencien cada acción en la comunicación, con la finalidad de lograr definir y desarrollar la imagen pública, renovar la cultura organizacional, cultivar la motivación, integración y participación de Recursos Humanos. Al mismo tiempo que se involucra y motiva al personal, todo ello influirá de forma rentable y eficaz a la hora de ponerse en funcionamiento en el mercado.

Los Autores antes mencionados concluyen en que la web 2.0 es una herramienta valiosa para estimular la comunicación interna en búsqueda de la construcción de códigos de comunes que permitan la fidelización de los clientes, no solo internos sino también externos, esta debe servir para integrar al personal y crear una cultura compartida ,buscando alcanzar con éxito los objetivos organizacionales, del mismo modo en que el líder coach será quien potencie la comunicación y pueda lograr definir y desarrollar la imagen de los diversos miembros de la organización logrando así mantener al personal motivado e involucrado.

## **Análisis de Situación**

Man-Ser cuenta con un plantel de 30 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos: gerentes, encargados de producción y operarios, el directorio está compuesto por los miembros familiares, la esposa de su fundador y sus dos hijos quienes gestionan la empresa de manera profesional teniendo un procedimiento de dirección.

La población de la organización está compuesta por un 90% de empleados masculinos que promedian los 50 años de edad.

La misión de la organización es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con estos.

La visión que persigue es ser una empresa reconocida a nivel nacional y Latinoamericano por la confiabilidad de sus productos y la calidad de servicios.

Los valores que pregonan son la confianza, honestidad, trabajo en equipo y responsabilidad.

Con respecto a los sistemas informáticos que manejan, cuenta con un sistema de gestión, el cual está compuesto por diferentes módulos interrelacionados y nuclea clientes, proveedores, producción y bancos. También se utiliza el sistema Tango, sistema CAD/CAM (computer-aided design/computer-aided manufacturing), Lantek (es un software CAD/CAM para automatizar la programación de las punzonadoras CNC) y Autocad (software de diseño). El soporte informático es realizado por dos prestadores externos.

Julián Mansilla es además del director, el gerente general de la compañía y el responsable de la gerencia de ventas, en tanto Melina Mansilla es la gerente de recursos humanos.

Las decisiones en la organización se toman de manera sectorizada de acuerdo al impacto que estas tengan en la compañía, aquellas de nivel estratégicos son llevadas a cabo por el consejo familiar, estando estas relacionadas con las inversiones o nuevas unidades de negocio. Las de nivel táctico son tomadas por la dirección, en donde se trazan los objetivos de a mediano plazo. Y las de nivel operativo recaen en el jefe de producción, mostrándose como una empresa netamente verticalista.

En relación con la gestión de los recursos humanos, la empresa solo realiza procesos de selección de puestos administrativos, mientras que aquellos más complejos son tercerizados en



una consultora, los legajos del personal están actualizados pero en formato papel, las capacitaciones que brindan a sus colaboradores se realizan cada seis meses y apuntan a mejorar la productividad de los operarios. Anualmente se realiza un proceso de evaluaciones de desempeño y premios grupales por el cumplimiento de objetivos, con la finalidad de lograr mantener motivado a los trabajadores.

Luego de conocer a la empresa, es necesario poder ver como esta se relaciona con el entorno y también como es el clima interno, por esto se propone la realización de tres análisis complementarios que permitirán ver a la empresa en su contexto. Se comenzará con el Análisis Pestel, que permite visualizar cómo las decisiones políticas, económicas, sociológicas, tecnológicas, ecológicas y legales afectan a la industria metalúrgica. El Análisis Porter que muestra cual es el comportamiento de la compañía con proveedores, clientes y la competencia y por último en Análisis Foda del microentorno

### *Análisis Pestel*

#### *Factores Políticos*

La política forma parte de la vida de las sociedades y las decisiones que se tomen en ese nivel afectan no solo a la población sino también a las empresas, es por esto que se vuelve fundamental para éstas comprender las medidas que se van tomando para la industria.

En los últimos años, surgió lo que se conoce como grieta, que enfrenta a dos modelos de país distinto; uno con una mirada más de centro derecha representado por Cambiemos en la figura del ex presidente Mauricio Macri y el de Frente para Todos, un partido de centro izquierda encabezado por Cristina Fernández, actual vicepresidenta quien eligió como compañero de fórmula a Alberto Fernández, quien desde 2019 es el presidente del país, llegando al poder con ideas de ordenar la economía y lograr que finalmente Argentina comience a salir de la pobreza, la desocupación y los altos índices de inflación.

Nadie se imaginaría que en marzo de 2020 las prioridades del gobierno cambiaría drásticamente con la declaración por parte de la Organización Mundial de la Salud de la pandemia provocada por el Sars-Cov-2, un nuevo virus respiratorio de alta transmisión entre persona y persona generando la pérdida de 3 millones de vidas a nivel global.

Ante este nuevo escenario, el gobierno decidió implementar un aislamiento social, preventivo y obligatorio, inicialmente por 15 días que luego se extendió por al menos dos meses

para todas las actividades , en donde todo el país debía permanecer en sus hogares para preservarse de la nueva infección que flagelaba al planeta.

La industria metalúrgica que estaba en crisis hacia mucho tiempo y profundizando aún más en la era del gobierno de Cambiemos, debió suspender sus actividades ante esta nueva medida, pudiendo retomar la actividad en el mes de mayo, luego de que la Jefatura de Gabinete y el Ministerio de Salud de la Nación acepte el protocolo sanitario presentado por el sindicato de la Unión Obrera Metalúrgica.

Actualmente la industria aún no se ve afectada con restricciones para mitigar la segunda ola provocada por el Covid-19, pero no se descarta la vuelta a una cuarentena estricta focalizada en el caso que los casos sigan subiendo.

Más de 600 fábricas que tenían suspendida su actividad desde hace más de 50 días, porque no pertenecían a los rubros considerados esenciales cuando se decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio, volverán a producir en los próximos días.

Entre las ramas industriales que retomarán su actividad se encuentran la automotriz y autopartes, fabricación de motos y neumáticos, electrodomésticos, textil, calzado e indumentaria; además de sectores como la metalúrgica, tabaco, gráfica, de la madera, juguetes, farmacéutica, química y petroquímica, entre otros.

El Comité de Evaluación y Seguimiento del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción autorizó los protocolos de funcionamiento de las empresas. (Bae Negocios, 2020).

### *Factores Económicos*

La economía argentina está pasando uno de sus peores momentos , debido a la inflación sostenida a lo largo de los últimos años, el aumento en las tarifas de los servicios públicos, el atraso cambiario y los elevados índices de pobreza y desocupación, además de tener una deuda externa récord en su gran parte adquirida por el ex mandatario Mauricio Macri quien tomó un préstamo inédito en la historia del fondo monetarios internacional y deuda a cien años.

La industria metalúrgica no es ajena a esta crisis, motivo por el cual el Observatorio de la Actividad Metalúrgica en Córdoba mostró que los niveles de confianza empresarial de esta

industria del segundo trimestre del año, siguieron en igual posición que en el mismo lapso de 2018, con lo cual acumularon en dos años una baja de 45,6 por ciento. Y no es para menor, ya que la producción cayó para el 42 por ciento de los industriales metalúrgicos. Según los datos presentados hoy miércoles, 68,7 por ciento de las autopartistas que trabajan para el sector automotriz vieron caer su actividad. Entre las metalúrgicas que trabajan para autopartistas registraron caídas el 53,3 por ciento. (La Voz, 2019)

En este sector, la mejor situación la vivieron los proveedores de partes para el mercado repuestero: creció 27,8 por ciento, se mantuvo estable 55,6 por ciento y cayó 16,6 por ciento.

Diferente es la situación de las metalúrgicas que trabajan para el sector agropecuario. Los que venden a fabricantes de maquinaria agrícola sufrieron caídas en 43,3 por ciento de los casos, se mantuvieron estables en 33,3 por ciento y registraron aumentos en 23,3 por ciento las empresas. Los que venden a los fabricantes de agropartes tuvieron un panorama similar: 39,1 por ciento tuvieron caídas, 30,4 por ciento permanecieron en el mismo nivel y 26,1 por ciento creció. Entre los fabricantes de agropartes, 35 por ciento registraron crecimiento, 60 por ciento se mantuvieron estables y cinco por ciento bajó sus ventas. (La Voz, 2019, <https://shorten.one/Hujsv>).

En 2021 comienzan a verse una recuperación del sector, la producción metalúrgica registró una suba de 3,5% en febrero, con lo que suma seis meses de variación interanual positiva, mientras se afianzan las expectativas favorables: "el panorama es alentador para los próximos tres meses", ya que el 48% prevé mayor actividad, frente al 16% que espera una caída, informó la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (Telam, 2021, [https://shorten.one/Oc\\_gs](https://shorten.one/Oc_gs)).

### *Factores Sociales*

En medio de la pandemia, la industria metalúrgica se volvió un factor clave para la fabricación de insumos médicos necesarios para las personas hospitalizadas en terapia intensiva, una de las fábricas que producen respiradores se encuentra en la provincia de Córdoba, siendo la única que fue autorizada a trabajar a pesar de las restricciones, debido a que fabricaban un producto esencial para preservar la vida de los Argentinos, e incluso algunas otras fábricas pusieron la tecnología que disponían para poder realizar la fabricación de insumos necesarios para mitigar el Covid-19.

Tres empresas argentinas se reinventaron y comenzaron a producir insumos sanitarios, con ayuda del Estado nacional, producto de las necesidades de los

hospitales y centros de salud debido a la gran demanda de barbijos, camisolines y cofias, esenciales para la atención de pacientes durante la pandemia del coronavirus. (Dalbessio, 2020)

### *Factores Tecnológicos*

La tecnología es una herramienta muy importante para la industria, debido a que el avance de esta ayuda a que las empresas puedan mejorar sus procesos productivos, ser más rentables y ofrecer productos de calidad en menor tiempo.

La reducción de costos, la globalización, el efecto multiplicador y las ventajas competitivas de las nuevas tecnologías están apareciendo en sectores tan dispares que pocas actividades económicas podrían arrogarse inmunidad frente a los cambios. En este panorama, urge a uno repensar la actualidad del negocio propio y ver qué herramientas están apareciendo en la tradicional o en la nueva competencia para estar al día e incorporarlas a la estrategia general.

Las ocho esenciales que llegarán en un plazo de cinco a siete años (de tres a cinco en el caso de economías desarrolladas) son la Inteligencia Artificial (IA), Internet de las Cosas (Internet of Things, o IoT), Realidad Aumentada, Robots, Blockchain, Realidad Virtual, los vehículos aéreos no tripulado (como los drones) y la Impresión 3D. (Chabay , 2016).

### *Factores Ecológicos*

La ecología que está muy deteriorada con el avance del hombre sobre la naturaleza y el calentamiento global es otra de las mayores preocupaciones por las que atraviesa el planeta, en este aspecto donde la población debió dejar de circular se vieron cambios importantes bajando los niveles de contaminación y teniendo cielos más azules; así lo muestra una nota realizada por la cadena internacional CNN mostrándolo de la siguiente manera:

Parece que el confinamiento tuvo un beneficio involuntario: cielos azules.

El número promedio de “días de aire de buena calidad” aumentó 21,5% en febrero, en comparación con el mismo periodo del año pasado, según el Ministerio de Ecología y Medio Ambiente de China.

Las imágenes satelitales publicadas por la NASA y la agencia Espacial Europea muestran una reducción dramática en las emisiones de dióxido de nitrógeno (las

emitidas por vehículos, plantas de energía e instalaciones industriales) en las principales ciudades chinas entre enero y febrero. La nube visible de gas tóxico que se cierne sobre las centrales industriales casi desapareció. (Wright,2020)

### *Factores Legales*

La industria metalúrgica está regida por el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75, y la ley de contrato de trabajo 20.744.

Entre las principales medidas que se tomaron durante la emergencia sanitaria, el Gobierno Nacional con el fin de que el impacto económico sea el menor posible entre los decretos de necesidad y urgencia los más importantes para la industria fueron el programa de asistencia a la producción y al trabajo, la exención del pago de las contribuciones patronales y la prohibición de despidos vigente desde el 20 de marzo de 2020 o la doble indemnización desde diciembre del 2020 hasta el mismo mes del 2021.

### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación de los clientes*

Los clientes que consumen los productos de Man-Ser tienen poco nivel de negociación debido a que algunos son realizados a medida y a solicitud de estos, además la empresa está muy bien posicionada con respecto a la calidad de sus productos y los precios competitivos que ofrecen.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Con respecto a los proveedores, Man-Ser tiene proveedores fijos desde sus inicios, por lo tanto estos están fidelizados con la firma y como esta maneja un volumen importante de materias primas, el poder de negociación se diluye, e incluso cuando tienen que seleccionar nuevos proveedores para productos especiales, solicitan distintos presupuestos y testean la calidad de las materias primas antes de cerrar una contratación.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Debido al deterioro de la industria, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es escasa por que supone una gran inversión.

#### *Amenaza de productos sustitutivos*

El ingreso de productos sustitutivos tiene poca probabilidad debido a que Man-Ser trabaja un nicho de productos a medida y de acuerdo con las necesidades de sus compradores.

#### *Rivalidad entre competidores*

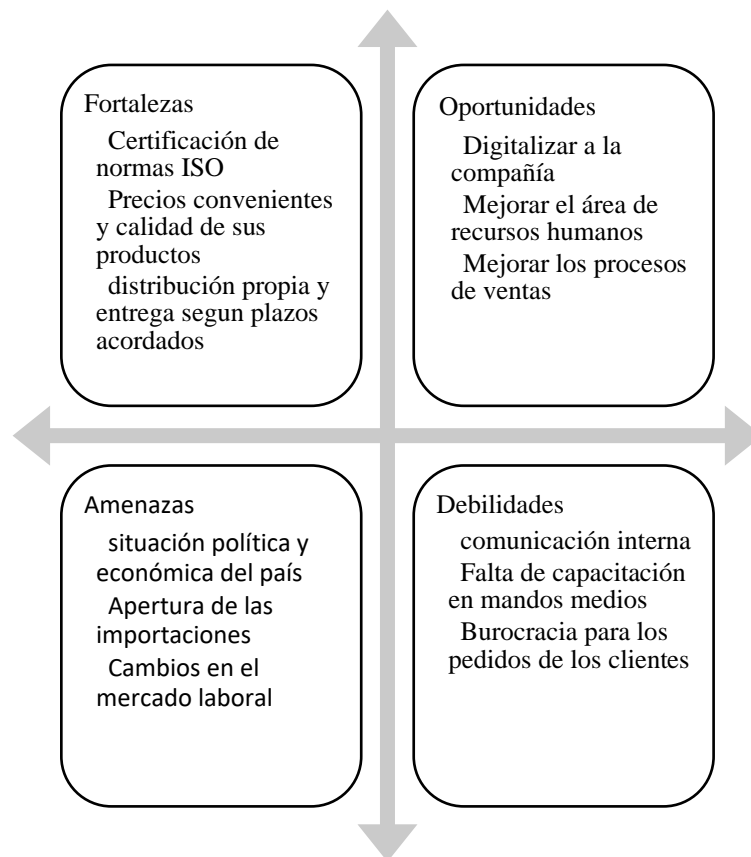
Man-Ser no presenta una competencia directa para todos los servicios que brinda , si algunas pequeñas fabricas, para algunos segmentos de productos y esta es la única empresa que tiene certificación en sus normas de calidad.

Entre los competidores más fuertes se puede mencionar:

1. Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
2. Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
3. Corte por plasma: Empremet S. R. L.
4. Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
5. Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

### *Analisis Foda*

Imagen 1- Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el análisis en función de todo lo abordado desde una mirada profesional, se puede mencionar que es necesario que las empresas puedan mejorar su competitividad

poniendo en el centro a los recursos humanos, debido a que en la actualidad son los activos más importantes con lo que cuenta una organización. En el mundo del trabajo, el paradigma de lo que significa trabajar, está cambiando y las nuevas generaciones exigen trabajos más intelectuales y menos manuales.

Esto lleva a las empresas productivas a pensarse y gestionar a las personas de otra forma, en donde se puedan trazar planes de carrera, de formación y capacitaciones que permitan el crecimiento integral de los colaboradores, junto con planes de comunicación en donde prime el trabajo colaborativo, ante esto es necesario que las tecnologías de la información y comunicación comiencen a hacerse ecos dentro de las empresas y ser aliados en el desarrollo organizacional.

A falta de un horizonte claro sobre el fin de la pandemia, es importante que los líderes empresariales se comuniquen de forma clara, transparente y empática con sus equipos. En épocas de Covid- 19 es necesario que las empresas gestionen la comunicación interna para dar certidumbres de lo que sucede dentro de la organización y acompañen a los trabajadores en estos momentos difíciles, es por esto que la utilización de canales comunicativos deben servir para poner de manifiesto los horarios de ingreso y egreso, si se trabaja en burbujas poder delimitar los momentos en que tienen que presentarse, o simplemente para informar si hubiera casos positivos y/o quienes sean contacto estrecho.

La información y la comunicación no es en la actualidad algo privativo únicamente de la dirección, sino que lo es de toda la organización, y en esto deben acompañar los mandos medios, siendo líderes que maximicen los esfuerzos de los equipos de trabajo en la consecución de los objetivos empresariales. La emergencia sanitaria debe dejar cuando finalice, empresas más conectadas y fortalecidas. Solo aquellas que trabajen con su personal y los valoren, serán las que puedan sobrevivir a tal crisis.

## Marco Teórico

En este apartado se abordarán los conceptos más importantes que se trabajarán en el presente reporte de caso, entre ellos comunicación interna, comunicación 2.0, intranet social, buzón de sugerencias, coaching y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Trelles Rodrigo (2001), define a la Comunicación Organizacional como un sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos.

Por su parte Ramírez Oyarbide, Sarria Edwin & Colorado Milton (2017) indican que la comunicación interna se convierte, para los gerentes, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. Es por ello que los administradores de empresas deben dominar los conceptos relacionados con la comunicación interna.

Los objetivos de comunicación interna tienen que, en primer lugar, estar íntimamente relacionados con los objetivos del negocio. En segundo lugar, tienen que ser específicos de comunicación. Asimismo, tendrán que dar lugar al diseño de una táctica propia, es decir, al diseño de un sistema de acciones, la selección y la posterior ejecución de diferentes técnicas que permitan llegar al norte marcado. Todo esto se sublima en una planificación. (Cuenca, J. y Verazzi, L. 2020)

Un buzón de sugerencias es un recurso de comunicación utilizado por las empresas para dar voz a las distintas ideas de mejora, propuestas de soluciones, quejas e iniciativas que los trabajadores de una empresa o clientes puedan aportar a la organización a través de esta sencilla forma de diálogo. (Ibañez, 2018).

### *Comunicación 2.0*

El concepto de empresa 2.0 se utiliza para referirse a las plataformas con las que las empresas pretenden facilitar el trabajo del conocimiento y que son potencialmente capaces de unir a una organización. En definitiva, son las plataformas digitales las que sirven para generar, compartir y filtrar la información, y que en internet se conocen como tecnologías de la web 2.0. La primera aparición del concepto se dio cuando por primera vez la tecnología de software social se aplicó en el contexto de una intranet, las tecnologías de la empresa 2.0 tienen el



potencial de permitir que la intranet sea lo que ya es: una plataforma en línea con una estructura en continuo cambio, construida por iguales (compañeros) distribuidos, autónomos y que buscan el interés propio. (Carrillo Pozas, 2014).

### *Intranet Social*

Chris McGrath (2019), define a la intranet social como aquella que presenta múltiples componentes de medios sociales con el fin de que los empleados puedan utilizarlos como vehículos de colaboración para compartir conocimiento con otros empleados. Hace converger personas, tecnología y procesos para aumentar la colaboración, la innovación y la productividad

Siguiendo a Robertson (2013), las funciones esenciales que toda intranet debe cumplir son: Actuar como puerta de entrada de la organización. Las intranets se sitúan en el corazón de las organizaciones y se conciben como un punto de entrada único a todo lo que estas ofrecen a sus empleados: fuentes de información, repositorios clave de documentos, espacios de colaboración, aplicaciones internas y sistemas empresariales, reduciendo así la complejidad creciente de las organizaciones.

Hoy en día es difícil imaginar una aplicación que no disponga de una capa social que la dote de ese valor añadido que dan las relaciones y conexiones con otras personas. Esto es lo que ha ocurrido con las intranets corporativas, que primero a partir de 2008, con el concepto de intranet 2.0, y de 2010 después, con la consolidación del concepto de intranet social, han ido integrando tecnología de software social en sus plataformas. Y este fenómeno es el que ha conducido a las organizaciones a adoptar de forma creciente, sofisticadas herramientas como espacios de colaboración, wikis, microblogging, etc. (Carrillo Pozas, 2014).

### *Coaching*

Casado Alcalde, B. (2013) define al coaching como un proceso de entrenamiento individual a través de la comunicación. Se trata de recorrer el camino que une la situación actual de un individuo con su meta deseada. El método del coaching es socrático, es decir, por medio de preguntas y de una escucha basada en el absoluto respeto, el coach trata de que el cliente, también llamado coachee (entrenado), se conozca a sí mismo/a, comprender sus motivaciones personales y supere sus limitaciones, tanto para alcanzar un objetivo como para aceptar la realidad tal cual es (que también es un objetivo).

El proceso de coaching está diseñado para sacar lo mejor de los profesionales, con el enfoque puesto en los resultados organizativos. Si se realiza adecuadamente, los beneficios para la organización incluyen mejores resultados, mayor implicación de los empleados, progreso en

los indicadores económicos, etc. El coaching produce valor añadido duradero tanto para los individuos como para las organizaciones, al tiempo que refuerza el clima para el éxito continuo. (Payeras Joan, 1972)

### *Liderazgo coach*

Marshall Golsmith (1999), Define al liderazgo coach, como aquel que ayuda a corregir desempeños insatisfactorios o inaceptables, ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento, fomenta las relaciones laborales productivas, centra su atención en ofrecer asesoría, reconoce el aprecio, mejora el rendimiento y los comportamientos.

Según Zaleznik Abraham (1993), los gerentes y los líderes son diferentes desde el punto de vista psicológico, diversidad que se manifiesta en actitudes distintas hacia sus metas, sus carreras, los demás y ellos mismos. Un gerente es alguien que resuelve problemas y que, para cumplir sus objetivos, necesita a muchas personas trabajando en diferentes niveles de estatus y responsabilidad. En cambio, los líderes son activos; dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas. Adoptan una actitud personal y activa hacia las metas e influyen en el entorno, cambiando estados de ánimos y estimulando deseos y objetivos específicos que determinan la dirección que toma el negocio.

Tal como indican los autores la comunicación interna es una herramienta estratégica que ofrece ventajas competitivas a las organizaciones, en la actualidad el modelo de comunicacional cambio con el uso de las nuevas plataformas que ofrece la web 2.0, que permite la inmediatez en el manejo de la información, una de las herramientas mas importantes de esta es la intranet social que conjuga el correo electrónico tradicional con un servicio de chat, generando con un buzón de sugerencias digital ideas innovadoras que mejoren la cultura de la organización, siendo posible esto si se cuenta con la figura de un líder que motive a los equipos de trabajo en post de la consecución de los objetivos empresariales.

## **Diagnóstico y Discusión**

Man-Ser S.R.L tiene como problemática central falta de un plan de comunicación y la formación de los mandos medio, generando esto una sobre carga en las tareas que realizan en la planta productiva debido a que no existe una delegación de trabajo de manera exitosa y no generándose vínculos de confianza entre los equipos de trabajo.

Es relevante para la organización también contar con canales de comunicación digitales, por que el contexto así lo exige, debido a que la crisis sanitaria lleva a mantener informado al personal en materia de seguridad e higiene, procesos productivos, protocolos y por supuesto situación de la provincia y de la organización del avance de la pandemia, además de contar con personal altamente capacitado para el manejo de crisis, que brinde acompañamiento a sus colaboradores, para esto es necesario que el liderazgo se oriente al coaching como aquel capaz de contener y ayudar por medio de la escucha activa las necesidades de sus trabajadores.

Conforme a lo mencionado, la importancia que tiene abordar esta problemática no solo para Man-Ser, es seguir siendo competitivas en un mercado cada vez más difícil en donde la tecnología es una aliada no sólo para dar respuesta al cliente externo, sino también para el interno, que son quienes ponen su fuerza de trabajo a disposición, buscando recibir a cambio un mayor desarrollo que les permita poder mejorar sus competencias para volverse a través de éstas más importantes y mantenerse actualizados con lo que el mercado laboral requiere en momentos de crisis.

Vale la pena que Man-Ser S.R.L. actualice el estilo de liderazgo de sus jefes como así también mejore la comunicación interna con la incorporación de una intranet social, y herramientas digitales como un buzón de sugerencias para lograr generar un personal más fidelizado y conectado en momentos en donde esto está restringido, buscando mantener el relacionamiento entre las áreas, además de generar un incremento del 10% sobre sus ganancias actuales.

## **Plan de Implementacion**

### *Objetivo General*

Diseñar una programa de comunicación interna utilizando la herramientas que brindan la web 2.0 y la formación de los mandos medios en liderazgo coach en Man-Ser S.R.L. con el fin de obtener una mejora no solo en el clima interno de la organización sino también un beneficio del 10% sobre las ganancias totales.

### *Objetivos Específicos*

1. Crear un programa de comunicación con la implementacion de una intranet corporativa y un buzón de sugerencias digital para mejorar la comunicación bidireccional de la organización
2. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos acompañen la gestion de la comunicación.

### *Alcances*

*Geográfico:* Este reporte de caso aplica a la empresa Man-Ser S.R.L. ubicada en el barrio San Pedro Nolasco, de Cordoba capital, Republica Argentina.

*Temporal:* El tiempo de implementacion será de 5 meses comenzando en agosto de 2021 extendiéndose hasta diciembre de 2021, de acuerdo con el avance de la pandemia provocada por el Covid-19 y el avance de esta sobre el territorio nacional.

### *Plan de comunicación*

La primera acción para la mejora de la comunicación interna en la empresa Man-Ser es la implementacion de una intranet social que mejora la antigua versión del correo electrónico sumándole funcionalidades que permitan que los mensajes que se emitan lleguen a todos los públicos objetivos, con un chat que genera comunicaciones instantáneas entre los distintos sectores de una organización.

Este será el primer paso para descentralizar la información que solo surge desde la dirección generando un mayor trabajo compartido entre las áreas de producción de manera tal de poder coordinar acciones para evitar la sobre carga de tareas en el área de mecanizados que es donde siempre se generan los cuellos de botella.

Para llevar adelante este primer objetivo se utilizarán los servicios de Bitrix 24 que tienen como ventaja competitiva permitir video de llamadas grupales, grupos de chat, calendarios compartidos, planificación de eventos y reservas de salas de reuniones.

La implementación se realiza en el transcurso de dos meses en el primero de ellos la empresa Man-Ser deberá pasarle a Bitrix 24 el diseño de intranet personalizada e informar cuáles son los servicios que necesitan desarrollar en cada una de las cuentas de sus empleados, el segundo mes serán las capacitaciones dictadas por el departamento de recursos humanos sobre las funcionalidades de la nueva aplicación y posterior a esto se entregaran las claves de acceso e instalación en todas las computadoras de la organización.

El costo del diseño y mantenimiento mensual asciende a 19 dólares por mes por usuario registrado en el caso de Man-Ser la cantidad de colaboradores es de 30 empleados dando como resultado una inversión de 570 dólares mensuales, que traducido a pesos de acuerdo con la cotización vigente proporcionada por el Banco Central de la Republica Argentina (2021) , de \$93,99 dando como resultado \$ 53.574,3 por mes que anualizado da un total de \$ 642.891,6.

La efectividad se medirá a través del reporte que permite generar la intranet social teniendo en cuenta cuáles son los usuarios mas activos y la finalidad que le dan estos.

La segunda implementación que se realizará en Man-Ser será la instalación de un buzón de sugerencias digital que permite la bidireccionalidad entre la dirección y los colaboradores, a través de este elemento las empresas pueden conocer lo que piensan sus empleados, solucionar problemas rápidamente, generando intervenciones certeras en función de los que los empleados plantean.

El buzón de sugerencias digital es una herramienta mas utilizada en este momento por las organizaciones debido a que este se puede anexar fácilmente al correo electrónico siendo esta una funcionalidad más.

Las ventajas que tiene este elemento son las siguientes:

1. Permite obtener ideas creativas, que de otra forma no ofrecerían, y así crear estrategias mejor dirigidas al personal interno.
2. Favorecen un pensamiento innovador que promuevan una experiencia al cliente positiva.
3. Los líderes de la organización pueden ver un nuevo panorama o visualizar mejor las áreas que necesitan ajustes y que no habían tomado en cuenta antes.

Para llevar adelante la implementación será necesario contratar el software que provee la empresa Oddo que introduce en el correo electrónico un desplegable denominado sugerencias donde el colaborador puede elegir la opción que más se acerque a lo que quiere transmitir a la dirección de la compañía entre ellos los tópicos serán:

1. Ideas
2. Beneficios
3. Comentarios
4. Problemas

Esto llegará inmediatamente al departamento de recursos humanos quienes deberán dar respuesta al requerimiento del trabajador en el lapso de 7 días en función de la opción elegida en el caso de la última llegará con código rojo que son aquellas donde se deberá evaluar si es necesario accionar.

La integración de esta herramienta al correo electrónico se realizará en el transcurso de un mes será recursos humanos quien explique al personal la forma de uso y lo que se espera de este.

El costo es de 10 dólares mensuales de mantenimiento del servicio lo que equivale a 120 anuales, de acuerdo con la cotización actual del dólar de \$ 93,99 (BCRA, 2021), da un total anual de \$ 11.278,8.

La medición de la instalación del buzón de sugerencias digital se realizará tomando en cuenta las cantidades de interacciones que se generen y las soluciones innovadoras y creativas que surjan para mejorar la producción y el clima laboral.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

Es fundamental para Man-Ser mejorar el estilo de liderazgo si se modifican las políticas comunicacionales de la organización, debido a que estos tienen que acompañar este proceso de cambio cultural, generando equipos de trabajo sinérgicos y de alto rendimiento.

Los beneficios que tiene tener líderes coach en lugar de orientados a las tareas radican en generar en los trabajadores la confianza suficiente para poder expresarse, conocer sus debilidades, mejorar sus competencias, guiados por este jefe a través de la comunicación efectiva y el feedback por las tareas realizadas, comenzando a ser más autónomos en la toma de decisiones comunes, haciéndolos sentir a estos empoderados.

Para llevar adelante la formación se contratarán los servicios profesionales de la empresa española SPG que tiene como objetivo aprender técnicas de coaching con el objetivo de desarrollar su carrera profesional o la de su equipo, en equilibrio con su vida familiar y conseguir los objetivos deseados a corto, medio y largo plazo.

El mismo se realiza de manera virtual y el contenido del mismo esta disponible en el Anexo “A”, tiene una duración de dos meses, dividido en 8 jornadas de 6 horas a dictarse los días lunes a partir de las 7 de la mañana una hora después del ingreso del personal.

La cantidad de colaboradores que tomaran el curso entre directivos, gerentes y jefes de producción, teniendo un costo de 95 euros que traducido al tipo de cambio actual según los registros del BCRA (2021) de \$ 112,15 dando un total por asistente de \$10.654,25 dado un total de \$ 106.542,5

El curso tiene un sistema de evaluación de test de aprendizaje y conocimientos que permite evaluar al alumno en función de acciones concretas presentadas en cada uno de los módulos formativos, además de contar con un examen final de aprobación obligatorio que debe estar arriba del 70%.

#### *Marco de tiempo de la implementacion*

El tiempo total de las tres acciones es de 5 meses distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	1	2	3	4	5
Implementacion de Intranet Social					
Generación de Buzón de Sugerencias Digital					
capacitación en Liderazgo Coach					

Fuente elaboración propia

#### *Evaluación del impacto de la implementacion*

Para obtener el beneficio con respecto a la inversión realizada es necesario verificar el análisis financiero de la empresa. Man-Ser S.R.L. presenta un balance del año 2018 por un total de \$ 13.118.036,11 que debe actualizarse de acuerdo a los índices de inflación de los últimos años de la Argentina, quedando configurado de la siguiente manera:

Tabla 2- indexación de ganancias de Man-Ser y beneficio por obtener

Año 2018	\$ 13.118.036,11
Inflación 2019- 53,8%	\$ 20.175.539,53
Inflación 2020- 36,1%	\$ 27.458.909,3
Inflación 2021- Acumulada a abril 17,6%	\$ 32.291.677,33
Beneficio por obtener del 10%	\$ 3.229.167,73

Fuente: Indec (2021)

Los costos del proyecto son los siguientes:

1. Intranet Social- Costo anual \$ 642.891,6
2. Buzón de sugerencias digital- Costo anual \$ 11.278,8.
3. Capacitación en liderazgo coach- Costo anual \$ 106.542,5
4. Honorarios por elaboración de la propuesta 3% sobre el beneficio a obtener - \$ 96.875,03
5. Costos totales de la propuesta \$ 857.587,93

La formula del calculo del retorno de inversión es el beneficio por obtener menos el costo, dividido el costo por cien quedando de la siguiente manera:

$$\frac{\$ 3.229.167,73 - \$ 857.587,93}{\$ 857.587,93} \times 100 = 276\%$$

El resultado obtenido de 276% significa que la empresa por cada 100 pesos que invierta obtendrá \$276 lo que hace que sea un proyecto rentable.



## Conclusiones

Se puede concluir que con las implementaciones realizadas en el plan de acción se resuelven los problemas centrales de comunicación que se detectaron en Man-Ser S.R.L. Es así como la generación de un plan de comunicación y la formación de los mandos medios genera una mayor sinergia entre los equipos de trabajo.

El principal aporte que genera este reporte de caso es que permite la digitalización completa de la empresa no solo hacia el cliente externo sino también hacia el interno, dotándolo de herramientas para hacer de la comunicación algo que no solo provenga de la dirección sino también los mismos trabajadores puedan generar aportes que mejoren la producción y el clima organizacional.

Desde la visión de los recursos humanos es necesario que la organización apueste a la digitalización de su comunicación debido a que la utilización de las herramientas tecnológicas permite que los empleados estén actualizados de lo que ocurre dentro de la dirección generando una mayor identificación con la organización que los contrato.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en futuras intervenciones monitorear el buzón de sugerencias digital y la intranet corporativa para que continúen aportando ideas creativas e innovadoras que mejoren la calidad de vida de los colaboradores.

Descentralizar las áreas que están ocupada por los directores por profesionales capacitados para cumplir con las funciones.

Mejorar la interconexión entre los sectores de manera tal que se ordenen los procesos productivos.

Generar un programa de fidelización de empleados y realizar encuestas periódicas de clima laboral.

## Bibliografía

Bae Negocios. (10 de Mayo de 2020). <https://www.baenegocios.com>. Obtenido de <https://www.baenegocios.com: https://www.baenegocios.com/economia/Mas-de-600-fabricas-vuelven-a-producir-desde-el-lunes-por-la-flexibilizacion-de-la-cuarentena-20200510-0070.html>

Banco Central de la República Argentina (Junio de 2021), <http://www.bcra.gob.ar> recuperado de: [http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo\\_de\\_cambio\\_minorista\\_2.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp)

Carrillo Pozas, A. (2014). La intranet social. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliobcra/57681?page=74>.

Carrillo Pozas, A. (2014). La intranet social. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliobcra/57681?page=88>. Y 89

Carrizo , D. (2020). PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACIÓN DE LÍDERES COACH EN LA EMPRESA ALONSO J Y JOSÉ A REDOLFI SRL. En D. Carrizo, *PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACIÓN DE LÍDERES COACH EN LA EMPRESA ALONSO J Y JOSÉ A REDOLFI SRL* (pág. 19). Córdoba : Universidad Siglo 21.

Casado Alcalde, B. (2013). Manual coaching. Madrid, Spain: Editorial CEP, S.L. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliobcra/50698?page=15>.

Chabay , E. (15 de Septiembre de 2016). <https://www.cronista.com/>. Obtenido de <https://www.cronista.com/: https://www.cronista.com/pymes/Ocho-avances-que-transformaran-la-industria-20160915-0023.html>

Chris McGrath (2019), *MANAGE CONTENT ON MY KINDLE LIBRARY: A step by step guide to managing and navigating your device*. Londres, Edición Kindle.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliobcra/126406?page=98>.

Dalbessio, E. (5 de Mayo de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de [https://www.telam.com.ar: https://www.telam.com.ar/notas/202005/460032-empresas-reconvertidas-insumos-sanitarios.html](https://www.telam.com.ar/https://www.telam.com.ar/notas/202005/460032-empresas-reconvertidas-insumos-sanitarios.html)

Harvey, R. (2020). Gestión de la comunicación interna para la empresa Lozada Viajes. En R. Harvey, *Gestión de la comunicación interna para la empresa Lozada Viajes* (pág. 7). Córdoba: Universidad Siglo 21.

Ibañez, Humberto, (2018). Liderazgo Humano, Mexico D.F. Mc. Graw. Hill

INDEC (Junio de 2021). obtenido de <https://www.indec.gob.ar/> recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_21AC1E6BC996.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf)

La Voz. (18 de Septiembre de 2019). <https://www.lavoz.com.ar/>. Obtenido de [https://www.lavoz.com.ar/: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/cayo-produccion-en-42-por-ciento-de-industriales-metalurgicos-de-cordoba/>](https://www.lavoz.com.ar/https://www.lavoz.com.ar/negocios/cayo-produccion-en-42-por-ciento-de-industriales-metalurgicos-de-cordoba/)

Marshall Golsmith (1999). Coaching: La ultima palabra en desarrollo de liderazgo, Ediciones Pearson

Payeras, Jhoan (1972) Coaching y liderazgo, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Perez Curiel, C., Ferreira Clavijo, L., Ortiz Luque, S., & Pedroni , M. (2017). Social Media y Comunicación Corporativa.Nuevo reto en las empresas de Moda. En C. Perez Curiel, L. Ferreira Clavijo, S. Ortiz Luque, M. Pedroni, *Social Media y Comunicación Corporativa.Nuevo reto en las empresas de Moda* (pág. 30). Madrid: Universidad de la Laguna.

Ramírez Oyarbide, Sarria Edwin & Colorado Milton (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas (pag.297) Cuba: Dominio de las ciencias

Robertson, M. G. (2013). Thesis Applying Knowledge Management Theory to Army Doctrine Development: Case Study of a Web-based Community of Practice". (U. A. College, Ed.)

Telam. (28 de Marzo de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de [https://www.telam.com.ar <https://www.telam.com.ar/notas/202103/548912-crecimiento-produccion-metalurgica.html>](https://www.telam.com.ar/https://www.telam.com.ar/notas/202103/548912-crecimiento-produccion-metalurgica.html)

Trelles Rodríguez I. (2001). Comunicación Organizacional, Cuba, Ediciones La Habana.

Wright, R. (17 de Marzo de 2020). *www.cnnspanol.cnn.com*. Obtenido de <http://www.cnnspanol.cnn.com:https://cnnspanol.cnn.com/2020/03/17/hay-un-beneficiario-poco-probable-del-coronavirus-el-planeta/>

Zaleznik Abraham, (1993). *Learning Leadership: Cases and Commentaries on Abuses of Power in Organizations*, Massachusetts, Universidad Harvard.

## **Anexos**

### *A. Programa del curso de liderazgo coach*

Liderazgo

El líder

Manager versus Líder

Poder, autoridad y carisma

Estilos de liderazgo

Habilidades del Líder

Ejercicios y test de evaluación

Test de Liderazgo Situacional

Test autoevaluación de habilidades directivas

Test de Balance de vida ejecutiva

El líder coach

Presentación general del coaching

El líder coach

Proceso mejoras habilidades directivas

Liderazgo y eficacia

Motivación

Delegación efectiva

La escucha activa y el silencio

Inteligencia emocional

Como ganarse el respeto y la confianza de tus jefes y colaboradores

Toma de decisiones, solución de problemas, gestión de la incertidumbre

Comunicación efectiva

Gestión del talento

Gestión del estrés

Gestión del tiempo

Método GROW de generación plan de acción

Éxito y felicidad

Ejercicios y test de evaluación

Test de delegación

Test de escucha activa

Test de Inteligencia emocional

Test de estrés

Test de metas SMART

Introducción a los equipos de alto rendimiento

Diferencia entre Equipos y Grupos

Características de los EAR

Ejercicios y test de evaluación

Test de EAR

Test del Líder del EAR