

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseñar un plan de comunicación 2.0 y formar a los mandos medios en  
liderazgo coach en Man-Ser S.R.L ”**

Alumno: Rojo, Oscar Alberto

DNI: 25.166.766

Legajo: VRHU0281

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

## **Resumen**

Man-Ser S.R.L. es una empresa del rubro metalúrgico de la provincia de Córdoba, que tuvo sus inicios en la década de los 90 de la mano de Luis Mansilla. Es una compañía que gracias a la visión de su fundador, pudo con la incorporación de tecnología posicionarse a la altura de las grandes multinacionales del sector. Luego de un exhaustivo análisis se pudo determinar que los problemas centrales que presentaba eran la falta de comunicación interna y formación de sus mandos medios, lo que dio origen a la creación de un plan de acción cuyo objetivo fue incorporar el área de comunicación interna que desarrolle un plan de comunicación 2.0 y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach, para aumentar la rentabilidad en un 10% de las ganancias netas. Obteniendo como resultado un retorno de inversión de 290%.

*Palabras claves:* Comunicación interna – Analista de comunicación – Plan de comunicación 2.0 – Liderazgo coach.

## **Abstract**

Man-Ser S.R.L. is a company in the metallurgical sector of the province of Córdoba, which had its beginnings in the 90s by the hand of Luis Mansilla, it is a company that thanks to the vision of its founder was able to position itself at the height of technology with the incorporation of technology of the large multinationals in the sector. After an exhaustive analysis, it was possible to determine that the central problems it presented were the lack of internal communication and training of its middle managers, which led to the creation of an action plan whose objective was to incorporate the internal communication area that develops a 2.0 communication plan and train middle managers in leadership coach to increase profitability by 10% of net profits. Obtaining as a result a return on investment of 290%.

*Keywords:* Internal communication - Communication analyst - Communication plan 2.0 - Leadership coach

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....                                      | 3  |
| Análisis de Situación.....                             | 6  |
| Análisis Pestel.....                                   | 7  |
| Marco Teórico.....                                     | 15 |
| Comunicación interna.....                              | 15 |
| Responsable de comunicación.....                       | 15 |
| Comunicación 2.0.....                                  | 16 |
| Liderazgo coach.....                                   | 16 |
| Diagnóstico y Discusión.....                           | 17 |
| Plan de implementacion.....                            | 18 |
| Objetivo general.....                                  | 18 |
| Objetivos específicos.....                             | 18 |
| Alcances.....  | 18 |
| Acciones.....  | 18 |
| Contratación del analista de comunicación.....         | 18 |
| Plan de comunicación 2.0.....                          | 19 |
| Capacitación en liderazgo coach.....                   | 21 |
| Marco de tiempo de la implementacion.....              | 22 |
| Evaluación del impacto de la implementacion.....       | 22 |
| Conclusion.....  | 24 |
| Recomendaciones.....                                   | 24 |
| Bibliografía.....                                      | 25 |
| Anexo.....   | 27 |
| Anexo I - Perfil de puesto de analista de comunicación |    |
| Anexo II - Programa de formacion en liderazgo coach    |    |

## Introducción

La Metalúrgica Man – Ser es una empresa de la Provincia de Córdoba ubicada en la calle dos de septiembre del Barrio San Pedro Nolasco, dedicada a la fabricación de piezas exclusivas para autopartistas y agroindustriales debido al gran avance tecnológico con el que cuentan.

Su nacimiento data de 1990, cuando en la empresa Man-Ser donde trabaja Luis Mansilla, el propio dueño le propone fabricar productos para ellos mismos, teniendo en cuenta que era el empleado de mayor confianza y antigüedad.

Luis acepta el reto propuesto por sus empleadores y comienza a producir para estos alquilando un galpón, una guillotina y una plegadora, empleando a un familiar para que lo ayude a terminar los pedidos. Inicialmente su empresa solo realizaba trabajo de corte y plegado de chapas, soldaduras, aberturas y algunos trabajos que surgían de manera independiente.

Cinco años más tarde y luego de muchos esfuerzos, Mansilla logra instalar la primera planta que le generara mayores niveles de producción; tiempo después con la idea de aumentar su porfolio de productos, viaja en 1997 a Alemania donde consigue la primera máquina punzadora de CNC ( control numérico por computadora), cuya incorporación de tecnología le permitió conseguir importantes clientes en el rubro agroindustrial y automovilística.

La conquista más grande la llevaron adelante en 2003 cuando la autopartista Volkswagen Argentina S. A., y la agroindustrial AIT S. A. contrataran a Man-Ser como único proveedor de algunas piezas requeridas para la fabricación de sus productos.

El fundador de la organización fallece en el año 2009, siendo este uno de los momentos más duros que le toco vivir a la empresa, pero rápidamente se generó la sucesión y tomaron las riendas del negocio sus hijos mayores Julián y Melina, el primero se hizo cargo de la gerencia general, ocupando el lugar de su padre y la hija menor del departamento de recursos humanos.

En 2012, los Hermanos logran el primer logro importante para la compañía al inaugurar la ampliación de la planta productiva, duplicando la superficie y proyectando nuevas unidades de negocio y la optimización de los procesos de producción, pudiendo de esta manera agrupar a las actividades de acuerdo con las tareas que desarrollan.

El ultimo hito alcanzado por la compañía se dará en 2014 cuando estos logran la certificación de normas de calidad ISO 9001.

En la actualidad La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología, permitiéndole ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

Man-Ser es una empresa que tiene un buen desarrollo tecnológico motivo por el cual es una organización súper productiva que tiene importantes clientes, pero si uno realiza un análisis hacia dentro de esta, se encuentra con una centralidad en la comunicación mediante la figura del directorio compuesto por los hermanos Mansilla y su madre quienes toman todas las decisiones y pasos que la compañía va a realizar a futuro. Lo que se decide no se comunica al resto de los trabajadores generando en los operarios una gran incertidumbre, esto sucede porque no cuentan con un departamento de comunicación que se oriente a que el manejo de la información llegue sin ruidos hacia todos los equipos de trabajo.

También se advierte que las distintas áreas están cubiertas por personas no profesionales, produciendo una desorganización en la temporada alta de producción, demorándose en las entregas y con cuellos de botella en los sectores más importante, producto de que los mandos medios de Man-Ser no distribuyen bien las tareas, por no contar con las competencias necesarias que le permita delegar tareas en sus subordinados, sumado a que estos últimos tampoco se sienten parte de la organización ya que son vistos como fuerza de carga.

Algunos autores abordaron la problemática que está presente en Man-Ser y servirán como marco de referencia en lo que refiere al responsable de comunicación interna y la formación de líderes coach.

Matías Garrido (2020), quien realiza en su trabajo final de grado un reporte de caso realizado sobre la empresa Redolfi S.R.L. de Córdoba, propone que la tecnología es una de las mejores herramientas para manejar la comunicación en las empresas del siglo 21.

Luego de analizar el funcionamiento de esta, se detectaron falencias en la comunicación interna y en la capacitación de los líderes para la conducción de los subordinados. Por lo tanto, se propone un plan de implementación basado en el uso de una herramienta

innovadora como la intranet, la cual permitiría una comunicación fluida, rápida y clara. (pág. 2).

Marisa Inés Lindow (2015), en la tesis titulada, “Plan de comunicación interna en BPC” quien realizo un trabajo de investigación exploratoria en Córdoba, expone que la comunicación interna, siempre existe; ya que un empleado no puede dejar de comunicarse dentro de los límites de su empresa, y fuera de ella. Cuando no existe un correcto Plan de Comunicación Interna, nos encontramos con empleados que carecen de motivación ante la incertidumbre que los envuelve, sin conocer cabalmente funciones y metas, causando conflictos y creándose un sistema informal de comunicación debido a las carencias de la estructura formal. La solución es desarrollar en todos los miembros de la organización, conciencia de la importancia de la comunicación interna, distinguiendo cuáles son aquellos temas que más interesan al personal para abordarlos con claridad y rapidez. Se trata de regular y compartir la información dentro de los límites establecidos por la propia empresa.

Rivilli Paulina (2019) quien realiza un reporte de caso en su trabajo final de grado en la empresa Man-Ser S.R.L de la provincia de Córdoba, indica la importancia de los líderes coach en la mejora de la comunicación organizacional.

Los mandos medios carecen de competencias relacionadas a la gestión de personal, lo cual obstaculiza el flujo de información en la empresa, afectando a todas las áreas de la organización ya que en cada departamento hay un mando medio que facilita la coordinación de acciones para llevar acabo los planes estratégicos, desarrollados por los puestos jerárquicos, y ejecutados por el resto de los colaboradores. Esta dificultad para seleccionar encargados de los departamentos capaces de gestionar equipos de trabajo de alto rendimiento, involucra no solo al departamento de recursos humanos, sino también a la consultora externa encargada de realizar dicha selección. (pág. 3).

Es importante para Man-Ser realizar los cambios necesarios en cuanto a la comunicación interna y la formación de líderes coach, con el fin de mejorar el sentimiento que tienen los colaboradores de la organización y por ende la mejora de su clima interno, permitiendo que la información no sea solo algo reservado a los altos mandos, sino también que procure que los trabajadores conozcan los objetivos de la organización y de esta manera trabajando de manera mancomunada con los mandos medios, lleven a la empresa al éxito optimizando la producción y generando verdaderos equipos de trabajos sinérgicos.

## Análisis de Situación

Man- Ser es la metalúrgica más reconocida de la provincia de Córdoba debido a su proyección en el mercado, estando a la altura de muchas multinacionales que operan en el mercado local a quien le gana muchas licitaciones de las que participo a pesar de ser una empresa familiar joven.

La visión que tiene esta organización es la de ser reconocida no solo a nivel nacional sino también en todo Latinoamérica de acuerdo a la confianza en sus productos y la calidad de sus servicios (Canva, 2021).

Su misión es ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, buscando resguardar una muy buena relación con los mismos (Canva, 2021).

La empresa está dividida estructuralmente por áreas que se dividen en departamentos de acuerdo con la tarea específica que llevan adelante, siendo las áreas: ventas, a cargo de Julián Mansilla, Compras a cargo de uno de los socios de la organización, recursos humanos a cargo de Melina Mansilla, producción a cargo de Julián y mantenimiento, diseño y calidad a cargo de personal competente.

Man-Ser cuenta con una dotación total de 30 colaboradores, distribuido en 3 niveles: generantes, encargados y operarios distribuidos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El departamento de recursos humanos que está a cargo de Melina, realiza tareas destinadas al reclutamiento y selección de las vacantes que se van generando en la empresa, con un proceso de inducción del personal recién ingresado, generan los procesos de capacitación anual de acuerdo con las falencias que estos tengan y se ocupa de generar el programa de beneficios para los trabajadores, normalmente siendo estos de tipo económico según el rendimiento de cada colaborador y el nivel de producción que lleve adelante.

La empresa tiene determinado cual es el tipo de liderazgo que tienen actualmente, siendo este formal, ya que es la dirección quien elige al gerente general para que los represente y se asegure de cumplir con los planes determinados por la junta directiva.

De acuerdo con la elección del estilo de liderazgo para el personal jerárquico, se acordó que estos deben tener una orientación a las tareas, preparando y presionando al personal para que se cumplan con las metas productivas propuestas para el año en curso, importándole a estos únicamente que cada trabajador cumpla su rol y sea productivo.

Sera necesario además de conocer a la organización, ver como impactan las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en la organización, conociéndose esto como el macroentorno, y también se verá el microentorno a través de las 5 fuerzas de Porter, más las relaciones internas a través del FODA.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores Políticos*

Con el avance en el plan de vacunación, pareciera que Argentina va dejando atrás a la pandemia provocada por el Coronavirus, cuya enfermedad surgió en 2020, con características bien marcadas como la rápida transmisión y la elevada mortalidad ente adultos mayores y personas con comorbilidades, motivo por el cual el gobierno de Alberto Fernández debió cambiar la agenda que tenía con su llegada al poder, de comenzar a mejorar los indicadores económicos que había dejado el gobierno de Mauricio Macri, siendo el ultimo perdedor en primera vuelta de las elecciones en 2019.

Entre las primeras decisiones que tomo Fernández para enfrentar la pandemia, fue la de paralizar desde el 19 de marzo todas las actividades no esenciales, según el aislamiento social preventivo y obligatorio, teniendo la industria metalúrgica que cerrar sus puertas hasta que se aprobaran los protocolos sanitarios que le permitían volver a la actividad, sucediendo dos meses después del primer decreto firmado por el Presidente.

La industria volvería a la normalidad total cuando en el mes de junio de 2021, el Ministerio de trabajo junto con el de salud, instaran a que todos los trabajadores inoculados con al menos una dosis, debían volver a la actividad luego de 14 días, finalizando con las dispensas por ser factores de riesgo.

En medio del debate por la vuelta a la presencialidad y la vacunación obligatoria en empresas privadas, el Gobierno dio un paso más en su plan para el retorno a las dependencias públicas de todos los trabajadores estatales. La medida se oficializó este martes con la publicación en el Boletín Oficial de la resolución 91 de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, organizada por Ana Castellani, la cual establece las pautas



para “la presencialidad programada”, en la que convivirán jornadas de trabajo en oficinas y otras de manera remota. El retorno a sus puestos laborales de los empleados públicos se definió ante el avance de la campaña de inoculación voluntaria contra el coronavirus y refuerza que “serán convocables quienes hayan recibido una dosis de cualquiera de las vacunas que se aplican en todo el país, desde 14 días después de recibirla independientemente de la edad y la condición de riesgo”. Quedan exceptuados de la presencialidad programada aquellos empleados con inmunodeficiencias (pacientes oncológicos, con HIV o trasplantados) y las personas gestantes. (TN , 2021, <https://acortar.link/jJ3iUo>).

### *Factores Económicos*

La economía Argentina se encuentra en agonía luego de los malos resultados que obtuvo en esta materia el expresidente Macri, con el aumento de los indicadores de pobreza, indigencia, desocupación, desempleo, caída de la actividad industrial, cierre de empresas y comercios, cuyo indicadores recrudecieron por la pandemia y el tiempo que duro la etapa de aislamiento, representada en los números que se pasan a detallar a continuación:

Afectada por el inicio del aislamiento social, preventivo y obligatorio decretado por el Gobierno a partir del 20 de marzo para atenuar las consecuencias de la pandemia de coronavirus, la producción metalúrgica cayó 22,5% interanual en el tercer mes del año y acumula una baja del 11,4% en lo que va de 2020, de acuerdo con un informe de la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA). “En vista de la delicada situación por la que atraviesa la industria metalúrgica luego de sufrir dos años de contracción, se le suman nuevas dificultades relacionadas con el avance del coronavirus. En esta coyuntura se observa un fuerte impacto negativo en la actividad metalúrgica”, indicó Adimra en su último informe. La producción del sector de Córdoba fue la más perjudicada, con una caída de 28,2% en términos interanuales; la provincia de Buenos Aires (incluyendo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) también experimentó un fuerte contracción de 26,3%; y la provincia de Santa Fe registró una contracción de 18,9%. (Infobae , 2020, <https://acortar.link/2PJP9b>)

Un año después estos indicadores se pudieron revertir y la recuperación de la industria es un hecho, dando como resultado:

En la industria metalúrgica creció 5,5% en julio respecto al mes previo y 15,7% en términos interanuales, según un informe elaborado por la Asociación de industriales metalúrgicos (ADIMRA). De esta forma, la actividad del sector acumuló un incremento de 24,5% en los primeros siete meses del año, por encima del registrado en igual período de 2019, en la etapa previa a la pandemia de coronavirus. En línea con el comportamiento del promedio general, la producción metalúrgica en las distintas provincias también marcaron subas interanuales. En ese sentido, Córdoba registró una mejora de 25,3%, Santa Fe de 14,4% y Entre Ríos un aumento de 9,4% en el mes de julio. En tanto, la provincia de Mendoza “no logró todavía recuperar lo perdido durante 2020 y se mantiene por debajo de los niveles de 2019, con un incremento de 16,2%”, precisó el informe. (Ambito , 2021, <https://acortar.link/3xbJAh>).

### *Factores Sociales*

La pandemia provocada por el Covid-19, dejó nuevos hábitos en la población como: el distanciamiento social, la imposibilidad de eventos masivos, el uso del tapaboca, el alcohol en gel, la desinfección constante en sectores comunes, el uso de la tecnología para trabajar y comunicarse, la instalación de protocolos entre otros.

Las industrias tuvieron que adaptarse a esta nueva realidad, reprogramando los horarios, creando burbujas sanitarias, contratando transporte privado para movilizar operarios, entre otros, que llevaría a las organizaciones a tener que cumplir todos ellos para poder seguir siendo productivas, debido a que si estos no se cumplían corrían serios riesgos de tener un brote que paralizara la producción y multas.

Desde la UOM dijeron que: “Estamos sintiendo un fuerte impacto en empresas grandes o en pequeños talleres donde cada vez tienen que aislarse más burbujas. Por la velocidad de transmisión del virus pensamos que podemos tener más contagios que el año pasado, por eso estamos hablando con las empresas para reforzar todos los protocolos. El 95 % de los empresarios cumple con las medidas de prevención del Covid, pero los contagios continúan. En tanto, las peores consecuencias de la enfermedad se manifiestan en el hospital sindical donde las internaciones aumentaron notablemente. A las 14 camas de terapia intensiva tuvieron que sumar seis más de coronarias para asistir a pacientes con coronavirus y, además, destinar un piso completo del sanatorio con camas generales para alojar a personas con complicaciones por la infección. Hay empresas que tienen puestos de testeo en el mismo lugar de trabajo por si presentan síntomas, con el fin de

evitar que el virus se expanda más rápido, porque si crecen los contagios se frena la actividad productiva. Por último es dejar claro, que los contagios no salen de la fábrica, sino que entran a las organizaciones, por la actividad social que existe cuando la gente sale de trabajar (La Capital , 2021, <https://acortar.link/ZlaYR6>).

### *Factores Tecnológicos*

La tecnología juega un factor preponderante en la lucha contra el Covid-19 y la industria metalúrgica dejó su granito de arena en el combate contra la enfermedad. Algunas de ellas se reconvirtieron para fabricar los elementos de protección personal para el personal médico y otras con mayor tecnología para fabricar respiradores, un bien escaso para ventilar pacientes que cursen la enfermedad de manera grave.

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) anunció hoy que desarrolló un sistema que permite adaptar a un bajo costo los respiradores destinados a otros usos médicos. El objetivo es ayudar a los pacientes afectados por el coronavirus, que tienen la necesidad de ventilación mecánica. El proyecto fue pensando junto a Adox, que es una empresa de desarrollo de soluciones tecnológicas para el sector de salud, agro y ambiente. El presidente de Responsabilidad Social Empresarial de ADIMRA y Adox, Javier Viqueira, aseguró que el sistema se puede adaptar a todo tipo de equipo, independientemente de su marca o modelo, y que el costo total no supera los \$10.000. “En el marco de nuestro plan de RSE, ADIMRA estaría en condiciones de donar inicialmente, 100 kits completos en un plazo de una semana y podría ayudar a que otras personas o instituciones contribuyan en cantidades similares o mayores. Asimismo, brindaríamos el soporte técnico adecuado para que puedan cumplir la tarea con éxito”, anticipó Orlando Castellani, presidente de asociación empresaria. Los metalúrgicos explicaron que los respiradores de anestesia tienen características similares a los de terapia intensiva y que “permitiría convertir estos equipos en una alternativa provisoria, técnicamente viable ante esta situación de extrema emergencia”. (El Economista , 2020, <https://acortar.link/oY09Gj>)

### *Factores Ecológicos*

La industria metalúrgica es la principal contaminante del medio ambiente, motivo por el cual es necesario que esta actividad tome conciencia del daño que le hacen al ecosistema y

comiencen a arbitrar medidas para evitar el daño medioambiental que tan mal le está haciendo al mundo a través del cambio climático y el calentamiento global, provocando huracanes con más potencia, tifones en lugares donde nunca hubo, incendios que no se pueden controlar, inundaciones, aumento de la temperatura, entre otros. Es por ello que las empresas pertenecientes a este rubro, deberían generar programas de responsabilidad social que los lleve a optimizar su producción.

En las últimas décadas la necesidad de incluir los aspectos ambientales en los procesos, así como en el diseño de los productos, se ha convertido en un tema prioritario. La velocidad con la que se generan residuos y se acumulan, así como el consumo desmedido de materias primas e insumos, ha puesto en agenda la necesidad de comenzar a entender la sustentabilidad como un pilar central de cualquier actividad que se desarrolle. La sustentabilidad involucra aspectos sociales, económicos y ambientales, que pueden integrarse a la estrategia de la industria en forma planificada y paulatina e inscribirse en la metodología de la mejora continua, con un abordaje preventivo, de optimización del uso de los recursos, de minimización del impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de las piezas y los productos que se desarrollan desde el sector metalmecánico. El objetivo de esta guía es el de acercar herramientas y estrategias para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector metalmecánico, con vistas a promover mejoras en su desempeño ambiental y productivo desde un enfoque sustentable. (ADIMRA , 2019, <https://acortar.link/XoVEId>)

### *Factores Legales*

Durante la etapa de aislamiento social, preventivo y obligatorio se realizaron innumerables decretos de necesidad y urgencia, estando vigente una única norma mediante el Dto. 266/21, que prorroga la prohibición de despidos sin causa hasta el 31/05/2021 y de doble indemnización hasta el 31/12/2021, además de sancionarse la ley de teletrabajo, la cual permite a las empresas poder tener personas que trabajen desde sus hogares.

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

#### *Poder de negociación de los compradores*

Los compradores de Man-Ser no tienen poder de negociación debido a que estos realizan productos a medida.

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

Man- Ser trabaja desde sus inicios con los mismos proveedores que debido al volumen de producción que tienen les permite trabajar todo el año con ellos, en caso de que se necesite otro proveedor, tienen procedimientos que lo llevan a elegir al de mejor calidad y precio.

#### *Ingreso de nuevos competidores*

Es poco probable que se pueda instalar alguna planta productiva de acuerdo con la situación actual, motivo por el cual este no es una real amenaza para Man-Ser.

#### *Ingreso de productos sustitutos*

Debido a la decisión administrativa de no permitir productos importados, es poco probable que ingresen productos sustitutos, de todos modos, a sus clientes más importantes se le realizan piezas únicas a medida del cliente.

#### *Rivalidad entre competidores*

Como empresa madura, Man- Ser es la única en la región que tiene un alto desarrollo tecnológico, con algunas máquinas de CNC importadas que son justamente las que no poseen sus competidores.

#### *Análisis Foda*

Tabla1- Matriz FODA

| Fortalezas   | Debilidades   |
|--|---|
| 1- Es el titular de la organización quien negocia con los clientes.  | 1- El director acapara la gerencia de muchos sectores.  |
| 2- Desarrollo tecnológico en la planta que le da un diferencial ante la competencia.   | 2- Los líderes no acompañan ni desarrollan a sus equipos para que estos sean más productivos. |
| 3- Sus productos son de venta directa sin ningún tipo de intermediario que lo lleva a tener mejores precios que la competencia | 3- No cuentan con un departamento de comunicación.  |
| 4- Los tiempos de entrega son acotados   | 4- Los recursos humanos manejados por una de las dueñas.                                      |
| 5- Tiene un muy buen precio frente a los servicios que tiene la competencia.   | 5- Falla en los tiempos de entrega y cuellos de botella por falta de coordinación.            |
| 6- Mantiene las fuentes de trabajo que contratan   |   |

| Oportunidades   | Amenazas  |
|---|---|
| 1- Gestionar el aumento de la productividad al tener procesos más ordenados.                | 1- Situación política del país.                           |
| 2- Obtener licencia para poder exportar.  | 2- Aumento del dólar.                                     |
| 3- Generar canales de comunicación que simplifique la solicitud de pedidos para el cliente. | 3- Contexto sanitario del país.                           |
| 4- Ser una empresa reconocida a nivel Latinoamericano.                                      | 4- Cambios en el mercado laboral que aumenten los costos. |

---

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que, desde la visión de los recursos humanos, la comunicación se volvió un elemento esencial en tiempo de crisis como los provocados por el Covid-19, debido a que en estos momentos es necesario que los trabajadores conozcan cómo está la situación dentro de la empresa, con la finalidad de generar certidumbres y eliminar así los rumores que se susciten en la organización.

La pandemia como se puede observar, generó primero un cese en la actividad que a muchas organizaciones le sirvió para reordenarse, teniendo en cuenta que las medidas tomadas por el ejecutivo nacional los beneficiaron, en cuanto a la limitación de las importaciones, generando en la vuelta a la actividad una mejora considerable que lleva más de 15 meses en ascenso, teniendo los mismos niveles de facturación que en 2015 cuando comenzó la caída de la actividad.

Las empresas familiares como Man-Ser, suelen cometer el error de centralizar todo en una sola persona, motivo por el cual es quien no solo toma decisiones sino también el que dosifica la información que se deba conocer, porque entienden que es poder, pero en realidad lo que sucede es que los trabajadores no se sienten parte de la organización, limitándose a cumplir con las tareas, pero sin ningún tipo de motivación por no conocer cómo se posicionan en el mercado.

De todos modos, con esto solo no alcanza, ya que se pueden desarrollar muchos planes de comunicación, pero si estos no son acompañados por los líderes de la empresa que son los encargados de generar la mejora continua en sus equipos, mediante la difusión de la

información necesaria que estos deban conocer, de nada sirve pensar en la digitalización de comunicación. Es por ello que, para que Man-Ser pueda convertirse en lo que siempre soñó, necesitara contar con personal más capacitado que acompañe el desarrollo de la organización y se ponga la camiseta.

## Marco Teórico

En este apartado se abordan los ejes centrales del presente trabajo desde la visión de diversos autores, siendo los mismos: comunicación interna, responsable de comunicación, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

La comunicación interna organiza los discursos y tiene sus índices de impacto, y en muchos casos su transducción cognitiva directa en los empleados, converge en una actitud positiva en el seno de la empresa. El empleado puede estar satisfecho con el nivel de comunicación de su empresa, pero no estarlo con otras cuestiones igual de importantes que están directamente relacionadas en su vinculación con la organización, y que no tienen nada que ver con la comunicación interna (Cuenca & Verazzi, 2020)

La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por lo tanto, no se refiere sólo a los mensajes sino a los actos, es decir al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (Trelles, 2005)

### *Responsable de comunicación*

Según Martin, F. (2004) la labor fundamental del responsable de comunicación, es establecer el contacto con los diferentes públicos de la empresa tanto internos como externos, así como la planificación, gestión y control del plan de comunicación anual. Este encargado, deberá ser un profesional que sea capaz dentro de la empresa o institución, dirigir un equipo que pueda definir la política comunicativa u objetivos y establecer el plan o estrategia de comunicación, creando, coordinando, analizando, desarrollando, difundiendo y controlando la emisión de mensajes internos y externos y sus técnicas, a través de los medios de comunicación propios y ajenos, al mismo tiempo que deberá asumir la responsabilidad final de la imagen corporativa/institucional de la organización, ante sus públicos internos y externos.

Benavides, J. (1992) afirma que el responsable de comunicación es quien debe coordinar las interdependencias, es decir, cualquier acción comunicativa debe contemplar un amplio y extenso campo de relaciones y fluctuaciones donde los medios tienen una especial relevancia y donde el objetivo esencial siempre queda apuntado en la consolidación de una



cultura de la organización del mantenimiento, de lo que ahora mismo ya se define como reputación corporativa.

### *Comunicación 2.0*

Se puede definir a la comunicación 2.0 como todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, modificando o borrando información, o asociando metadatos a la información existente), bien en la forma de presentarlos o en contenido y forma simultáneamente (Rives , 2007).

A través de la web 2.0 se logra un modelo de comunicación en el que el usuario que tiempo atrás habría sido un mero receptor de información, es quien emite el contenido y quien construye la web, la cual es participativa por naturaleza, por lo tanto en la web 2.0 el control pasa directamente a todos los usuarios en igualdad de condiciones (Herrerros, 2008).

### *Liderazgo coach*

En el campo empresarial, el liderazgo coach es principalmente un proceso para el desarrollo de habilidades directivas, previa diagnóstica de sus capacidades y áreas de mejora. Cualquier cambio de comportamiento, si no se mantienen en el tiempo y no es acompañado, corre peligro de no ser integrado como hábito, quedando el esfuerzo inicial en un mero intento insatisfactorio (Ferrer Cardenas , 2012).

Conte, M. (2019), manifiesta que el coach es aquel que provoca cambios en el entorno, cuando aparece un terreno fértil para el aprendizaje y la comprensión, que debe estar atravesado por cinco valores: compromiso, integridad, responsabilidad, humildad y amor. Estos valores que llevan a transformarnos, provocan un resultado más efectivo en el aprendizaje de los colaboradores.

Se puede concluir que el responsable de comunicación, es la persona encargada de administrar los canales de información de una organización, procurando que esta llegue de manera equitativa a cada uno de sus públicos, partiendo de un plan perfectamente diseñado a través de la web 2.0, que, con acciones concretas a corto y largo plazo, se potencie con la habilidad del líder coach, que es quien conoce fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo.

## **Diagnóstico y Discusión**

Los principales problemas de Man-Ser están centrado en la dirección de la compañía, que son quienes tienen a cargo todas las áreas estratégicas, generando que su incompetencia lleve a tener problemas en la producción, principalmente en el área de mecanizados, ya que estos no saben transmitir la información correctamente, por la desconfianza que les provoca que sus trabajadores conozcan la situación en la que se encuentran, además de tener mandos medios que fueron formados para acatar órdenes y hacerlas cumplir, significando que no se forjaron relaciones sólidas entre superior y subordinados, provocando incumplimientos en los clientes.

Es relevante que Man-Ser pueda contar con alguien que ordene los procesos de comunicación, para desligarlo de la dirección y permitir a ella, a concentrarse en lo que realmente es importante, como saber cuál será el crecimiento de la organización, teniendo en cuenta que tuvo su última conquista en el año 2014, cuando se certificaron las normas ISO 9001, además de la búsqueda de lograr tener equipos de alto rendimiento, mediante la aplicación del liderazgo coach, en donde mandos medios y colaboradores se conviertan en activos esenciales para el desarrollo de la producción de la compañía.

La importancia que tiene no solo para Man-Ser sino también para el resto de las empresas, el poder gestionar la comunicación interna y el liderazgo coach, teniendo en cuenta la necesidad que representa en las organizaciones actuales, como la de conseguir y atraer a los mejores talentos disponibles en el mercado, mediante la efectividad en los mensajes que se emiten hacia adentro y afuera de la empresa.

Vale la pena que Man-Ser invierta en la contratación de un responsable de Comunicación, que diseñe un plan de comunicación y contribuya a la eficiente gestión de la transmisión de la información, junto con la capacitación en liderazgo coach a los mandos medios, con el fin de garantizar que los equipos de trabajo tengan un referente en el cual puedan no solo evacuar dudas, sino también que los acompañen en el camino de la profesionalización y el desarrollo, pudiendo aumentar sus ganancias netas en un 10%.

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo general*

Incorporar el área de comunicación interna que desarrolle un plan de comunicación 2.0 y capacitar a los mandos medios de Man-Ser S.R.L. en liderazgo coach para aumentar la rentabilidad en un 10% de las ganancias netas.

### *Objetivos específicos*

1. Contratar un analista de comunicación que diseñe estrategias para lograr la asertividad en la transmisión de los mensajes.
2. Desarrollar un plan de comunicación 2.0 mediante el uso de la red social corporativa y un buzón de sugerencias digital.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach, para mejorar el trabajo en equipo de la organización.

### *Alcances*

Geográfico: la implementacion de estas acciones aplica a la empresa Man-Ser S.R.L. del Barrio San Pedro Nolasco, Cordoba Capital, Cordoba, Argentina.

Temporal: el plan se llevará a cabo en el transcurso de 5 meses comenzando en diciembre de 2021 y finalizando en abril de 2022. Sujetos a modificación, teniendo en cuenta el avance de la pandemia sobre el territorio nacional.

### *Acciones*

#### *Contratación del analista de comunicación*

Man-Ser es una empresa que no tiene mucha división de trabajo, centralizando todo el poder en la figura de los hermanos Mansilla, quienes manejan la información de manera discrecional. Es necesario que esto comience a cambiar, logrando que la transmisión de objetivos, procesos y planes a futuro, sea comunicada de manera asertiva; reafirmando que la primera acción que tendrá esta implementación, será la contratación de un analista de comunicación, que lleve a la organización hacia otro lugar buscando no solo la participación de los trabajadores sino también generando espacios de bidireccionalidad.

La contratación de este profesional sera realizado por el departamento de recursos humanos que posee la organización, teniendo este la capacidad para hacerlo por que cuenta con Melina como gerente de área y un analista graduado en recursos humanos que se encarga de

realizar las búsquedas de toda la organización; el reclutamiento estará orientado a una persona que tenga experiencia laboral en industrias, para que pueda ordenar los procesos de comunicación interna. Además, deberá estar graduado en alguna carrera afines de comunicación social o relaciones públicas y poder acreditar sólidos conocimientos en el desarrollo de canales para la transmisión de la información (Anexo I – descripción de puesto).

Los costos que tiene la contratación del analista de comunicación interna son los siguientes:

El proceso se llevará a cabo durante el mes de diciembre de 2021 y la inversión que se realizara serán las horas del departamento de recursos humanos en el proceso de selección: (30hs.) teniendo en cuenta el salario de un analista de \$ 75.000, resultando un monto de \$ 9.375. Se calculan las horas dentro del presupuesto de selección debido a que permite inferir el costo total del proceso si se realiza internamente y en costo de la consultora si se hace externamente como en este caso la búsqueda sera realizada por el departamento de recursos humanos de Man-Ser a la hora de calcular el costo se incorpora el tiempo que utilizo el selector en este perfil.

Salario semestral de analista de comunicación con un sueldo de \$ 76.901, da un importe de \$ 461.406

Salario anual complementario (S.A.C.) \$ 38.450,5

Contribuciones patronales 24% por ser una PYME \$ 131.962,11

Costo total \$ 641.193,61

La efectividad de la contratación se medirá teniendo en cuenta si en los primeros 3 meses, tuvo la capacidad de poder desarrollar la red social y el buzón de sugerencias, además de crear informes para la correcta transmisión de información.

### *Plan de comunicación 2.0*

En cuanto al plan de comunicación mediado por la tecnología, se utilizarán dos herramientas que propician el trabajo colaborativo dentro de Man-Ser, siendo la primera la red social corporativa, que busca llevar a que los trabajadores tengan un lugar de encuentro en donde puedan dar su perspectiva con respecto a la satisfacción que tienen con la organización, y la segunda, mediante la creación de un buzón de sugerencias que permita expresar aquello

que no es posible por la red, pudiendo brindar comentarios que mejoren los procesos de producción los cuales no han sido tenidos en cuenta por la dirección.

Para la primera acción de creación de una red social, la misma deberá ser supervisada por el analista de comunicación interna y diseñada por el departamento de sistemas de Man-Ser, teniendo en cuenta los consejos del analista, y el tiempo necesario para su puesta en marcha, que en este caso consumiría dos meses (enero y febrero).

La gestión de esta red estará a cargo del responsable de comunicación interna, quien deberá proponer temas para tratar, enviar felicitaciones a quienes celebren su cumpleaños o antigüedad dentro de la organización, proponer acciones de mejora y generar que los trabajadores vayan creando una comunidad en torno a la marca.

Los costos de la implementación serán los siguientes:

- Horas de diseño del responsable de comunicación interna (20hs.) teniendo en cuenta el salario mensual de \$76.901 da un valor de \$ 6408,41, es necesario calcular este ítem por que para calcular el costo real del proyecto es necesario saber cuantas horas utilizo quien lleva adelante la tarea de su tiempo para el desarrollo de la acción o actividad.
- 40 Horas del departamento de informática teniendo en cuenta el sueldo de \$ 85.000 mensuales, resulta un monto de \$ 14.166,66
- Capacitación a los empleados sobre el uso de la herramienta \$ 20.000 del presupuesto del área en concepto de refrigerio.
- Costos totales \$ 40.575,07

El segundo elemento de la comunicación interna para Man-Ser, será la implementación del buzón digital de sugerencias, el cual llevará a los trabajadores a tomar un rol activo en la transmisión de la información, generando una verdadera comunicación bidireccional. Esta práctica se realizará en un mes (marzo).

La gestión estará a cargo del analista de comunicación interna, quien deberá supervisar todo lo que se comunique y además deberá dar respuestas junto con el departamento de recursos humanos a los requerimientos del personal.

El circuito de comunicación que se propone para el buzón será el siguiente:

1. Creación del comentario en la APP.

2. Clasificación por el área de comunicaciones internas.
3. Evaluación de la respuesta y consulta a especialistas.
4. Feedback o devolución al colaborador sobre la viabilidad de lo vertido en el buzón.

En cuanto al tiempo en el que se deba dar una respuesta al trabajador será como plazo máximo de 15 días, teniendo en cuenta la urgencia que signifique lo informado por este.

Los costos asociados a esta creación son la elaboración de la aplicación móvil de parte del departamento de sistemas estipulado en 20 horas, resultando un total de \$ 7.083,33.

Ambas herramientas serán evaluadas teniendo en cuenta los niveles de participación de los trabajadores en el reporte que envié el analista de comunicación a la dirección, esperando que esta supere el 30% de los trabajadores.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

La ultima etapa de la implementación consistirá en la capacitación de los mandos medios de Man-Ser, los cuales tienen una mirada orientada a los procesos mediante el premio y castigo según el cumplimiento del trabajador, representando un estilo obsoleto, ya que las personas en la actualidad buscan el desarrollo personal y el descubrimiento de esas competencias que tienen ocultas. Ante lo expuesto, el coach a través del feedback, será el responsable de mejorar al equipo de trabajo.

La formación de los responsables de equipo de Man-Ser, será llevada a cabo en la Universidad Blas Pascal que tiene sede en la provincia de Córdoba, con un dictado en sitio, dividido en 4 jornadas durante el mes de abril.

Los objetivos que tiene este curso son:

- Para mejorar la comunicación empresarial.
- Para potenciar la excelente comunicación intrapersonal.
- Para incrementar el rendimiento personal.
- Para lograr mayor eficiencia en el trabajo en equipo en la empresa.
- Para lograr desarrollar al máximo el talento personal.
- Para aplicar la creatividad en la resolución de conflictos.

Los costos de este curso son de \$ 8.600 por asistente. En el caso de Man-Ser son 10 los participantes, resultando un valor total de \$ 86.000.

La evaluación se tomará teniendo en cuenta el trabajo final presentado por cada uno de los mandos medios, cuya nota final del curso estará monitoreada por el departamento de recursos humanos. (Anexo II- Programa de capacitación en liderazgo coach).

### *Marco de tiempo de la implementación*

Tabla 3- diagrama de Gantt

| Acción/Mes  | Diciembre |   |   |   | Enero |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   |
|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|   | 1         | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 3 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| Contratación de responsable de comunicación interna | ■         | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Plan de comunicación 2.0                            |           |   |   |   | ■     | ■ | ■ | ■ | ■       | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |
| Capacitación en liderazgo coach                     |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   | ■     | ■ | ■ | ■ |

Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para evaluar el impacto de la implementación, se utilizará el retorno de inversión, el cual medirá si el plan es rentable. Para estimar este beneficio, se tomará como base de cálculo, el último balance de la organización.

Man-Ser presenta en su último balance una ganancia neta de \$13.118.036,11 correspondiente al año 2018, para actualizarlo y traerlo al 2021 es necesario realizar el ajuste de acuerdo con la inflación de Argentina en ese periodo; los datos son extraídos del INDEC (2021), siendo el porcentaje del 2019 de 53,8% teniendo como nueva ganancia \$ 20.175.539,53, en 2020 la inflación fue del 36,1 % arrojando una ganancia total de \$ 27.458.909,3 en 2021 el acumulado al mes de septiembre es de 37 % que traducido en ganancias da \$ 37.618.705,41.

El beneficio por obtener de este proyecto es del 10% sobre las ganancias netas, siendo el valor monetario por obtener de \$ 3.761.870,54.

Los costos del proyecto son:

1. Contratación de responsable de comunicación - \$ 641.193,61
2. Plan de comunicación digital - \$ 47.658,40
3. Capacitación en liderazgo coach - \$ 86.000
4. Honorarios por diseño de la propuesta 5% sobre el beneficio a obtener - \$ 188.093,50
5. Costo total - \$ 962.945,53

Cálculo de retorno de inversión:

$$\frac{\$ 3.761.870,54 - \$ 962.945,53}{\$ 962.945,53} \times 100 = 290$$

El resultado obtenido permite inferir que, por cada 100 pesos invertidos la empresa ganara \$ 290, resultando ser un plan de implementación rentable para la organización.



## Conclusion

La conclusión del trabajo realizado en la empresa Man-Ser S.R.L. de la provincia de Córdoba, permite comprender que los problemas detectados inicialmente que generaban demoras en las entregas de los clientes y cuellos de botella en el área de mecanizados pueden ser subsanadas mediante el plan de implementación presentado, el cual apunta a contar con un analista de comunicación interna que diseñe canales inicialmente para el público interno que mejoren las relaciones interpersonales, mediante la red social se propicia el trabajo colaborativo, con el buzón de sugerencias se mejora la bidireccionalidad en la comunicación y con el liderazgo coach los mandos medios pueden gestionar eficientemente a sus equipos de trabajo.

El principal aporte que genera el plan de acción es la posibilidad de tener trabajadores más contenidos, escuchados y desarrollados dentro de la organización, lo que se traducirá en menor tiempo para cumplir los objetivos y eliminar las resistencias que se generan cuando se producen los cuellos de botella, ya que Man-Ser trabaja reactivamente buscando responsables, generando un mal clima laboral.

Desde la visión profesional de la gestión de recursos humanos se puede concluir que la comunicación interna no puede ser algo librado al azar, sino más bien debe ser planificada; tomando relevancia la figura del responsable de área que debe buscar herramientas y métodos que mejoren el sentimiento de pertenencia del trabajador con la organización.

### *Recomendaciones*

Se recomienda con respecto a la implementación seguir monitoreando los canales que se desarrollaron, especialmente los niveles de participación en redes sociales y una vez mejorado los canales internos enfocarse en la mejora hacia el público externo.

En cuanto a temas no abordados deberá reforzar su área de recursos humanos, trabajar en la implementación de normas de seguridad e higiene e inventariar los depósitos para conocer la existencia de materias primas.

## Bibliografía

- ADIMRA . (2019). *chrome-extension://*. Obtenido de *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.argentina.gob.ar%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Ffinal\_guia-metalmechanica\_2.pdf&clen=3153121&chunk=true*
- Alvarez, J. (2014). Comunicación Interna, la estrategia del éxito. En J. Alvarez, *Comunicación Interna, la estrategia del éxito* (pág. 6). Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Ambito . (29 de Agosto de 2021). *https://www.ambito.com*. Obtenido de *https://www.ambito.com: https://www.ambito.com/economia/industria-metalurgica/la-actividad-metalurgica-crecio-julio-157-interanual-y-55-respecto-al-mes-previo-n5264379*
- Benavides, J. (1992). *Director de comunicacion*. Madrid: Edipo.
- Calandriello, A. L. (2020). Plan de comunicación interna con foco en afianzar la cultura y formación de Plan de comunicación interna con foco en afianzar la cultura y formación de . En A. L. Calandriello, *Plan de comunicación interna con foco en afianzar la cultura y formación de Plan de comunicación interna con foco en afianzar la cultura y formación de* (pág. 17). Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Cano , A., Luna , S., & Davila, L. (2014). IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO GENERADORAS DE CAMBIOS EN LAS PYMES. En A. Cano, S. Luna, & L. Davila, *IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO GENERADORAS DE CAMBIOS EN LAS PYMES*. (pág. 7). Quito: Universidad de los Hemisferios.
- Canva. (2021). *Informacion Empresa Man- Ser*. Córdoba: UES21.
- Conte , M. (2019). *El coaching entra en el aula*. Buenos Aires: Granica .
- Cuenca, J., & Verazzi, J. (2020). *Comunicacion interna total*. Barcelona: UOC.
- El Economista . (20 de Marzo de 2020). *https://eleconomista.com.ar*. Obtenido de *https://eleconomista.com.ar: https://eleconomista.com.ar/2020-03-metalurgicos-desarrollan-un-sistema-para-que-haya-mas-respiradores/*
- Ferrer Cardenas , J. (2012). *Descubriendo a mi coach*. Madrid : Diaz de Santos.

- Garrido , M. (2020). Plan de comunicacion y Liderazgo coach en Redolfi S.R.L. En M. Garrido, *Plan de comunicacion y Liderazgo coach en Redolfi S.R.L* (pág. 2). Cordoba : Universidad siglo 21 .
- Herreros, M. (2008). *La web 2.0 como red social de comunicacion e informacion*. Madrid: UCM.
- Infobae . (6 de Mayo de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/06/la-cuarentena-golpeo-a-la-industria-metalurgica-en-marzo-la-produccion-cayo-225-y-la-capacidad-ociosa-supero-el-50/>
- La Capital . (15 de Mayo de 2021). <https://www.lacapital.com.ar>. Obtenido de <https://www.lacapital.com.ar/la-region/coronavirus-asi-esta-el-panorama-los-trabajadores-rosario-y-el-cordon-los-contagios-n2661106.html>
- Martin, F. (2004). *Diccionario de comunicacion corporativa e institucional*. Madrid: Fragua .
- Rives , X. (2007). *La Web 2.0, el valor de los metdos y la inteligencia colectiva* . Madrid: Idart.
- Rivilli, P. (2019). El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L. En P. Rivilli, *El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L* (pág. 3 ). Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Rodriguez Ardura, I., & Jimenez Zarco , A. (2007). *Comunicacion e imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.
- TN . (17 de Agosto de 2021). <https://tn.com.ar/>. Obtenido de <https://tn.com.ar/economia/2021/08/17/oficializan-como-sera-la-vuelta-al-trabajo-presencial-para-los-estatales-y-que-pasa-con-los-no-vacunados/>
- Trelles, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna*. Madrid: Netbiblio.

## **Anexo**

### *Anexo I – Diseño de puesto de analista de comunicación interna*

#### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

**DENOMINACIÓN:** Analista de comunicación interna

**DEPARTAMENTO AL QUE REPORTA:** Recursos Humanos

**MISIÓN:** Definir la política y la estrategia de la Comunicación Interna de Man-Ser S.R.L., garantizando la correcta transmisión de los mensajes de la Institución a toda la Comunidad, mediante el uso de los canales efectivos.

**DEPENDENCIA** Dirección de Recursos Humanos.

#### **PERFIL BÁSICO**

**Formación:** Licenciatura Universitaria (Ciencias de la Información, Comunicación).

**Idiomas:** perfecto dominio del inglés y el castellano a nivel oral y escrito.

**Experiencia:** 3 años trabajando en un departamento de comunicación interna o agencias de comunicación.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

1. Definir conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos la política y la estrategia de comunicación interna de la empresa.
2. Diseñar, planificar e implementar el plan de comunicación interna 2.0 de Man-Ser.
3. Elaborar el plan de comunicación interna, con el fin de dar contenido a los canales.
4. Coordinar su labor con el resto de áreas de Comunicación Externa e Interna de Man-Ser (Marketing, Dirección, Ventas) promoviendo el trabajo en equipo para establecer sinergias.
5. Dar soporte a la Dirección General en la comunicación de toda la organización
6. Proponer acciones que den a conocer al resto de la empresa, los proyectos e iniciativas que se llevan a cabo en Recursos Humanos.
7. Impulsar el buzón de sugerencia digital dando cabida a todas las áreas, y fomentando la participación de los integrantes de Man-Ser.

**COMPETENCIAS** • Comprensión de la organización • Orientación al servicio • Rigor profesional • Influencia • Compromiso con los valores • Planificación y organización • Trabajo en equipo.

**CONDICIONES LABORALES** Marco horario de 9 a 19 horas.

*Anexo II- Programa de formación en liderazgo coach*

**MÓDULO 1: LA COMUNICACIÓN Y EL BUEN ENTENDIMIENTO GRUPAL**

- Concepto de la disciplina
- Valor del lenguaje verbal y no verbal
- ¿Cómo crear empatía de manera rápida y eficaz?
- Formas de negociación
- Primer modelo enseñado por los fundadores de la PNL, John Grinder y Richard Bandler
- La lectura visual, un proceso mental inconsciente
- Desarrollo de la percepción interna
- La organización de estrategias y el desarrollo de las tres vías de representación interna básicas

**MÓDULO 2: LIDERAZGO Y DESARROLLO DEL TALENTO PERSONAL**

- La conciencia: modalidades
- La voluntad o la fuerza personal
- Tabla de valoración para el rendimiento máximo
- Cambio en el lenguaje
- El inconsciente: señales fisiológicas
- Los recursos del anclaje
- Sustitución de creencias limitadoras por tácticas operacionales eficaces
- Las convicciones triunfadoras
- Creación y uso de metáforas y citas
- Alianza con mi diálogo interno
- Tipo de objetivos
- Tiempo de ejecución
- Carencias y logros

- El perfil del objetivo.

### MÓDULO 3: AUTOESTIMA Y VALORES

- La mejora de la autoestima
- Pensamientos que bajan la autoestima
- Pensamientos que elevan la autoestima
- El pre-juicio y la forma que este afecta las relaciones humanas
- Aplicación del principio GANAR-GANAR
- El respeto: generador de vínculos perdurables en la comunicación de calidad
- Congruencia de comportamiento.

### MODULO 4: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Flexibilidad, ejercicios de tercera posición
- Estrategias de motivación y de comprensión
- Estrategia para la toma de decisiones
- Estrategia de Mozart
- Ponerme en los zapatos del otro.