

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan de comunicación interna y formación de liderazgo coach en Man-
Ser S.R.L.”**

Alumno: Romina Fernanda Silva

DNI: 23.564.216

Legajo: VRHU18142

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por guiarme en el camino y fortalecerme espiritualmente para empezar un camino lleno de éxitos, a vos hijito querido “Agustín” que a pesar que no estás físicamente me enseñaste tanto, hoy soy quién soy por vos.

Así, quiero mostrar mi gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta, de este sueño que es tan importante para mí, agradecer todas sus ayudas, sus palabras motivadoras, sus conocimientos, sus consejos y su dedicación.

Quiero agradecer a la base de todo, a mi querida familia, en especial a mi mamá, mi hijo Gabriel y a Cristian, mi buen amor, que quienes con sus consejos fueron el motor de arranque y mi constante motivación, muchas gracias por su paciencia y comprensión, y sobre todo por su amor.

¡Muchas gracias por todo!

Resumen

El reporte de caso fue realizado en la empresa Man-Ser, dedicada a la metalurgia en la Provincia de Córdoba que inicio sus actividades de la mano de Luis Mansilla a principio de 1990, hoy en día se encuentra a cargo de sus hijos Julián y Melina. Se observó, que los principales problemas de esta empresa eran, la falta de gestión en la comunicación interna y mandos medios con una orientación a los resultados, provocando en la misma problemas en la producción y cuellos de botella. Por consiguiente, luego de realizar diversos análisis y consultar la bibliografía disponible con respecto a la problemática detectada, se desarrolló un plan de implementación, cuyo objetivo general fue diseñar un plan de comunicación que estimule la participación de los colaboradores junto con la formación de mandos en liderazgo coach, con la finalidad de que Man-Ser, gestione eficientemente a sus equipos de trabajo y aumente su rentabilidad en un 5%, obteniendo como resultado un retorno de inversión del 302%. Se concluye que la propuesta le permitirá a la empresa mejorar la satisfacción de sus colaboradores generando una cultura compartida.

Palabras Clave: Comunicación interna – Liderazgo coach – Reuniones – Revista corporativa

Abstract

The case report was carried out in the company Man-Ser, dedicated to metallurgy in the province of Córdoba, which began its activities under the guidance of Luis Mansilla at the beginning of 1990, today it is in charge of his sons Julián and Melina. It was observed that the main problems of this company were the lack of management in internal communication and middle management with a results orientation, causing production problems and bottlenecks. Therefore, after carrying out various analyzes and consulting the available bibliography regarding the problem detected, an implementation plan was developed, the general objective of which was to design a communication plan that encourages the participation of collaborators along with the training of managers in leadership coach, in order for Man-Ser to efficiently manage its work teams and increase its profitability by 5%, obtaining as a result a return on investment of 302%, It is concluded that the proposal will allow the company to improve the satisfaction of its employees by generating a shared culture.

Keywords: Internal communication - Leadership coach - Meetings - Corporate magazine

INDICE

Introducción	4
Análisis de Situación.....	7
Análisis pestel	8
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	12
Análisis Foda	13
Marco Teórico.....	15
Comunicación interna.....	15
Plan de comunicación.....	15
Canales de comunicación	16
Liderazgo Coach	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementación	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos.....	19
Alcances.....	19
Plan de Comunicación.....	19
Formación en liderazgo coach	22
Marco de tiempo para la implementación	24
Evaluación del impacto de la implementación	24
Conclusión	26
Recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	28
Anexo	30
Anexo I- Invitación a Revista Man-Ser	
Anexo II - Programa de formación de Liderazgo Coach	

Introducción

Man-Ser S.R.L. es una empresa que está ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco, en la Capital de la Provincia de Córdoba, dedicada a la fabricación y comercialización de productos metalúrgicos, trabajando con importantes automotrices y agroindustriales.

A principios de los 90, nació esta organización de la mano de Luis Mansilla, éste era un empleado metalúrgico de una empresa dedicada a la fabricación de tornos y centros mecanizados a quién por su desempeño, la fábrica le ofreció ser proveedor de soldaduras especiales para que lo realice de manera particular. Es así como este acepto el reto, alquilo un galpón, una máquina plegadora y una guillotina y junto con un familiar comenzaron a proveer a quien hasta ese momento fue su empleador. En este comienzo la empresa realizaba únicamente trabajos de corte, plegado de chapa, soldaduras y aberturas.

Cinco años más tarde se puede considerar la fecha fundacional de Man-Ser, debido a que instaló su primera planta productiva, a través de una empresa de tipo unipersonal.

Mansilla tuvo la posibilidad en 1997 de viajar a Alemania, en donde adquirió una máquina de CNC (control numérico por computadora). Esta adquisición le permitió posicionarse en el mercado como una empresa competitiva a nivel nacional e internacional debido a que aumento el porfolio de productos que ofrecía, incorporando como clientes automotrices y agroindustriales, además de ganar grandes licitaciones compitiendo con empresas Y/O organizaciones multinacionales líderes.

Debido a su crecimiento en 2002 Man-Ser, dejo de ser una empresa unipersonal pasando a ser una S.R.L. y un año más tarde consiguió conquistar a sus principales clientes AIT y Volkswagen Argentina, lo que significó el crecimiento exponencial de la empresa.

En 2009, sus hijos Julián y Melina, se hicieron cargo del negocio familiar y tres años más tarde instalaron una nueva planta productiva que duplicó la superficie, pudiendo sectorizar a la compañía.

El último logro lo obtuvieron en el año 2014 cuando se certifican normas de calidad ISO 9001.

En la actualidad la planta comprende de tres inmuebles intercomunicados, el sector productivo está dividido en cuatro áreas: 1) un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; 2) un área con centro de mecanizado CNC,

torno paralelo y torno a CNC; 3) un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y 4) un área de compensadores de producción seriada. El sector de oficinas se divide en dos, el área administrativa y el 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 que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

De acuerdo con lo analizado, se puede concluir que la problemática principal a la que se enfrenta la compañía es la falta de comunicación entre sus sectores y esto se debe al extremo control que realizan los directores de la firma en todas las áreas estratégicas en donde las gerencias están ocupadas por ellos mismos o socios de la empresa, generando problemas en el área de la producción en donde se evidencian demoras en las entregas a los clientes y un estilo de liderazgo reactivo, debido a que únicamente les preocupa que sus empleados se dediquen a producir.

A continuación, se expondrán las ideas de algunos autores que hacen referencia a la importancia que reviste la gestión de la comunicación interna y la formación de mandos medios en el liderazgo coach como solución a problemas comunes que tienen las organizaciones del siglo 21 que le permiten mejorar la producción contando con empleados más comunicados y competentes.

Eugenia Carignano (2018) en su trabajo final de grado “Gestión de la comunicación interna” una investigación exploratoria, cualitativa realizado sobre la empresa La Nueva, en la provincia de Buenos Aires, expone que:

La comunicación interna es una clara herramienta de gestión vinculada a la consecución de resultados y al éxito del proyecto corporativo. Cumple la función primordial de integrar las necesidades e intereses de las personas en los objetivos empresariales, a través de la planificación y ejecución de acciones de comunicación coordinadas. En este sentido contribuye a fomentar la identificación del personal con la organización promoviendo un marco de armonía a la actividad laboral cotidiana. (pág. 1)

Por su parte, Sánchez Borgui, María (2016) en su tesis, un trabajo cualitativo, realizado en las farmacias líder de la Provincia de Córdoba, indica que el verdadero fin de la comunicación interna es la participación e integración de cada uno de los integrantes de la organización. Los empleados deben tener acceso a lo que en realidad está pasando en la empresa, sin dejar ningún espacio destinado al rumor, a la duda o incertidumbre. Se los debe

tomar como participantes activos, y no como simples oyentes a los cuales se les transmite la información necesaria para ejecutar sus tareas diarias.

Maza, Melisa (2017) en una investigación cualitativa no experimental, realizada en la Provincia de Córdoba, en las distintas farmacias de la Ciudad expone, que en toda organización donde se aplique un Plan de Comunicación Interna Integrado, existen dos aspectos fundamentales que deben ser conocidos; por un lado, la totalidad de la organización debe entender que todos los miembros que forman parte de la organización participan de la comunicación, siendo emisores y receptores, cada uno desde su lugar, según la situación. Por otro lado, debe aclararse que en todo tipo de empresas los responsables de la comunicación son tres: la Dirección General, el área de Recursos Humanos y el área de Comunicación

En lo que respecta al liderazgo coach, Iglesias, Natalia (2020), quien realiza un reporte de caso en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, propone que se debe considerar al coaching como una estrategia con la cual la organización se ve beneficiada al convertir a los empleados en colaboradores responsables, motivados y abiertos al aprendizaje; que facilita el desempeño, acompaña en los procesos de entrenamiento y capacitación para adquirir nuevas habilidades o potenciar las que no se sabían que existían, en definitiva, potencia al liderazgo y al equipo.

La relevancia que tiene para Man-Ser el abordar la comunicación interna y la formación de líderes coach, radica en la posibilidad de poder gestionar a sus recursos humanos de forma más asertiva, potenciando el trabajo en equipo y el sentimiento de pertenencia que genera una mayor producción, no dejando nada librado al azar.

Tal como se visualiza en los antecedentes, la comunicación interna debe ser estratégica y planificada, informando no solo sobre el contexto actual a los empleados sino también haciéndolos parte de generar ideas nuevas que mejoren la producción y enriquezcan a los puestos de trabajo, pero para lograrlo hay que tener personal formado siendo los mandos medios la fuente de inspiración y potenciamiento de los equipos, y solo podrán lograrlo si estos están formados en el liderazgo coach.

Análisis de Situación

Man-Ser pertenece a la industria metalúrgica de la Provincia de Córdoba, su composición tiene 6 áreas, ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. y la estructura jerárquica de tres niveles compuestos por directores, jefes y operarios.

Esta organización tiene como visión: *“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”* (Man- Ser , 2021 <https://goo.gl/T5hFdZ>)

La misión que persigue es:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (Man-Ser, 2021 , <https://goo.gl/T5hFdZ>).

Los valores que rigen a la organización son la confianza, honestidad, trabajo en equipo y responsabilidad (Man-Ser, 2021, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

Los sistemas de información que maneja la organización está compuesto por diferentes módulos interrelacionados en donde se tienen los datos de todos los clientes, proveedores, producción y bancos, además de sumar tango gestión para la gestión interna.

En lo que respecta a los recursos humanos, la responsable del área es una de las dueñas y las tareas que se llevan adelante son las relacionadas con el ingreso y la inducción del personal incorporado, más la motivación y programas de capacitaciones anuales.

Los empleados tienen entre sus tareas realizar el mantenimiento de su lugar de trabajo y de las máquinas que operan, con excepción de las de mayor porte, que se solicitan a los services oficiales. A su vez hay un responsable por sector elegido por el jefe de área, el cual debe controlar que cada empleado cumpla con los mantenimientos preventivos y el orden en el puesto de trabajo.

El liderazgo que se ejerce en la organización es formal, debido a que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados.

Los mandos medios de Man-Ser, son líderes orientados a la tarea, ya que hace énfasis en las metas de producción, en la búsqueda de establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal, como así también evaluar el desempeño. Sus metas son los resultados y el cumplimiento de objetivos. También podría tomarse como un liderazgo transaccional, ya que guía a sus subordinados en dirección a las metas establecidas, aclarando las funciones y los roles de modo que cada uno sepa qué es lo que se espera de su desempeño.

Luego de conocer las particularidades de la organización es necesario conocer como esta interactúa dentro del contexto actual. Para ello realizaremos el análisis PESTEL, que permite conocer como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales repercuten dentro de la empresa.

Análisis pestel

Factores Políticos

Desde marzo de 2020 la República Argentina está sumida dentro de la pandemia generada por el Coronavirus, una enfermedad respiratoria, y de fácil contagio entre personas que se originó en la Ciudad de Wuhan, en China, poniendo a los gobiernos en estado de emergencia.

A lo largo del avance de la enfermedad los gobiernos a nivel mundial debieron tomar medidas que permitan la menor mortalidad posible, debido a que esta enfermedad tiene una tasa de letalidad de aproximadamente un 2% de los contagiados, especialmente aquellos que tienen alguna patología preexistente.

Esta enfermedad vino a cambiar las prioridades del actual mandatario, Alberto Fernández, quien asumió el gobierno en diciembre de 2019, luego de ganar en primera vuelta las elecciones frente al candidato de juntos por el cambio Mauricio Macri, quien había generado un aumento de la desocupación, pobreza e inflación.

El Gobierno Nacional junto con los gobernadores, tuvieron que tomar innumerables decisiones para contener la situación sanitaria, instaurando una serie de medidas inicialmente restrictivas, como fueron las cuarentenas durante el año 2020 y parte de 2021, hasta que llegaron las vacunas y se comenzó a inocular a la población.

Con el avance del plan de vacunación, empezó a reabrirse el país permitiendo que la ciudadanía pueda enfrentar esta nueva normalidad.

Actualmente todos los trabajadores privados, vacunados con al menos una dosis siendo de riesgo o no, deben volver a prestar servicios presenciales.

Las personas que han recibido la primera dosis de cualquiera de las vacunas contra el COVID-19 autorizadas en la Argentina, pueden ser convocadas a trabajar de manera presencial en el sector privado, una vez que pasaron 14 días de la aplicación de la vacuna.

Se pueden citar a trabajar de manera presencial, si han recibido la primera dosis de la vacuna, inclusive a:

- Trabajadores y trabajadoras mayores de 60 años.
- Empleadas embarazadas.
- Colaboradores y colaboradoras incluidos en los grupos de riesgo definidos por la autoridad sanitaria nacional. (Argentina, 2021, <https://acortar.link/YPXklr>)

Factores económicos

Las empresas nucleadas a la metalurgia, tuvieron durante los cuatro años del macrismo una gran crisis debido al aumento de las importaciones y la baja competitividad del valor del dólar.

La industria metalúrgica reúne a más de 25.000 empresas, en su mayoría pymes, con un rol destacado en los procesos de agregación de valor de las economías regionales. El sector metalúrgico acumula casi dos años con caída en la producción y actualmente registra un nivel 22% menor al alcanzado en el año 2011. (Martirena, 2019, <https://shortest.link/KrQ>).

Durante el primer año de pandemia, mientras se decretó el aislamiento más duro, los efectos que tuvo para la metalurgia fueron los siguientes:

“La producción metalúrgica registró una caída del 45% durante la cuarentena, respecto al nivel existente en el período previo, según un informe elaborado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina”. (Ámbito, 2020, <https://shortest.link/Ks4>).

En la actualidad con el plan de vacunación en marcha y con más del 50% de la población inmunizada contra el Covid-19 en lo que se conoce como la nueva normalidad, estos indicadores negativos, comenzaron a revertirse y la industria comenzó a crecer nuevamente, luego de 6 años de retracción la actividad metalúrgica cerró el primer semestre del año con un

crecimiento del 26%. En términos interanuales la actividad registró un crecimiento del 25,9% pero comparado a mayo del 2021 el aumento fue del 5,3%, informó ADIMRA (Asociación de Industriales metalúrgicos de la República Argentina). (Ámbito, 2021, <https://shortest.link/Ksa>).

Factores Sociales

Durante el 2020 las sociedades tuvieron innumerables cambios de hábitos que llevaron a modificar la forma de relacionarse entre ellos la forma de realizar las compras en los mercados, las celebraciones y reuniones mediadas por la tecnología y la aplicación del teletrabajo entre otras.

Las empresas también modificaron la forma de trabajar aplicando estrictos protocolos para evitar que sus empleados se contagien de Covid-19, buscando minimizar la transmisión de la enfermedad y muertes.

Los principales puntos que aborda el protocolo metalúrgico son:

Verificación del estado de salud de los trabajadores con los que cuenta la empresa • Realizar un control inicial de empleados disponibles para retomar la actividad, a través del cuestionario de seguridad COVID-19.

Promover en todos los casos que sean posibles la prestación de tareas en forma remota (teletrabajo/home office), disponiendo del personal mínimo en planta, para sostener el nivel de producción.

Establecer horarios de ingreso y salida escalonados, que permitan evitar aglomeraciones de personas y realizar previo al ingreso el cuestionario de seguridad COVID-19.

Promover la utilización de sistemas de comunicación (teléfonos, video llamadas, video conferencias, etc.) minimizando las reuniones presenciales. En caso de tener que desarrollarse, limitar el número de presentes y celebrarlas en espacios que permitan cumplir con la distancia de 1 metro y medio como mínimo entre cada asistente.

(ADIMRA, 2020, <https://acortar.link/nXCJvS>)

Factores Tecnológicos

La tecnología juega un factor preponderante en la era del conocimiento y a medida que esta avanza, es necesario que las organizaciones puedan adaptar sus sistemas para ser más productivas, por lo cual es necesario que la industria metalúrgica también puedan adaptarse a esta nueva realidad.

Innumerables son los avances para este sector de la economía, que busca la mecanización de sus procesos, se pueden destacar como avances en esta materia los siguientes aportes tecnológicos:

La maquinaria es imprescindible en la industria del metal. Con ella se llevan a cabo miles de procesos importantes para el acabado del producto final. Algunas de las máquinas son los tornos, sierras, rectificadoras, centro de mecanizado, máquinas de corte laser, entre otras.

Las nuevas tecnologías no sólo sirven para tecnificar los métodos, sino que permite automatizar muchos de los procesos metalúrgicos. Esto tiene como consecuencia positiva disminuir el trabajo manual en procesos mecánicos.

Es importante invertir en tecnología nueva, garantizando la manipulación adecuada y segura del metal. Además, se evita el riesgo de accidentes laborales en la industria metalúrgica.

Cabe destacar que la sustitución de la mano obrera por máquinas avanzadas, requiere de otras atenciones y cuidados. Esto implica el mantenimiento y reparación constante de la maquinaria. (Hidegar, 2020, <https://acortar.link/RxA4Bp>).

Factores ecológicos

La sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente tomo relevancia dentro de los últimos años con la concientización de la sociedad de los efectos de los gases de invernadero, calentamiento global y cambio climático, durante la etapa de cuarentena obligatoria, en más de la mitad del mundo, la tierra pudo tomarse un respiro observándose una disminución sostenida durante ese periodo de la contaminación generada por las industrias.

La metalurgia es una de las actividades que mas contamina el medio ambiente, siendo la principal las empresas automotrices, por lo tanto, comenzaron progresivamente a modificar su modelo de negocio apostando por los autos eléctricos con el fin de terminar con el daño que le provocan a la ecología y el ecosistema.

El futuro de los automóviles está en los autos eléctricos, ya que tienen a su favor varios puntos clave como el de ser más silenciosos ya que su motor no emite los sonidos provocados por un sistema de combustión interna; funciona a base de una energía renovable y por lo tanto sostenible; son más ligeros gracias a su estructura simple; ofrecer un manejo cómodo, pues no necesita embrague ni cambio de marchas; eficiente pues además de la carga normal sus baterías recargan energía al frenar; económicos tanto en comparación con la compra de gasolina, así como en el mantenimiento que puede llegar a necesitar, lo principal, contaminan menos.

El beneficio más importante de los autos eléctricos es que disminuyen los niveles de gases de efecto invernadero tanto del vehículo como de los mecanismos involucrados en su producción; y reducen la emisión de CO₂. (Bridgestone, 2021, <https://acortar.link/yoyTB1>).

Factores Legales

La pandemia dejó consigo innumerables cambios legales a los cuales las organizaciones debieron ir actualizándose, en este momento únicamente están vigentes en el decreto 39/21 que prohíbe los despidos y la doble indemnización hasta diciembre de 2021, lo que genera que las empresas deban conservar a sus empleados independientemente del desempeño que estos tengan.

El segundo análisis que es necesario realizar para conocer a la organización es el que propone Michael Porter que permite conocer cómo Man-Ser se relaciona con sus clientes, proveedores y la competencia.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores: Man-Ser, trabaja hace mucho tiempo con los mismos proveedores y cuando deben incorporar alguno nuevo, lo hacen bajo estrictos procedimientos que le permiten elegir a quien ofrece un mejor precio y calidad, por lo cual, el poder de negociación de estos es bajo.

Poder de negociación de los clientes: Por la trayectoria que tiene la empresa en el mercado, están a la altura de una multinacional, contando con clientes muy importantes en el sector automotriz y agroindustrial, el poder de negociación que tienen los clientes es bajo, debido a que es una de las pocas industrias que se dedican a este segmento del mercado.

Amenaza de nuevos competidores: La posibilidad de que se sumen nuevos competidores en el rubro que opera Man-Ser es baja, debido a los altos costos que significa colocar una planta industrial y la adquisición de máquinas en el exterior en una economía que crece despacio y debido a la escases de dólares para dichas compras.

Amenaza de productos sustitutivos: Con la imposibilidad de importaciones impuestas por la secretaria de comercio esta amenaza es baja por que Man-Ser, no tiene competencia directa en algunos de sus productos, ya que muchos de ellos son diseñados para sus clientes exclusivamente.

Rivalidad entre competidores: En este caso no existe rivalidad entre competidores debido a que la empresa cubre todo el segmento del mercado e incluso tiene como clientes algunos de sus competidores.

Por último se realizara el análisis FODA que permite conocer a la organización en su ámbito interno y externo.

Análisis Foda

Tabla 1- Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en el mercado con una trayectoria de 26 años. • Personal fidelizado, baja rotación. • Tiene entre sus clientes importantes automotrices y agroindustriales. • Precios bajos y buena calidad de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la tecnología con la que cuenta. • Difundir las acciones y productos de la compañía. • Obtener el certificado para exportar sus productos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los procesos de comunicación y liderazgo de mandos medios. • Implementar tecnología en su departamento de recursos humanos. • Mejorar su organigrama para tener una mayor división de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación sanitaria provocada por el Covid-19. • Avance de la tecnología en el sector metalúrgico. • Imposibilidad para importar materias primas.

- Situación económica e inestabilidad política en el país.

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el análisis FODA, Man-Ser tiene un gran potencial para ser una de las mejores empresas en su rubro, debido a la presencia en el mercado y el crecimiento sostenido dentro de los últimos años, además de ofrecer productos de muy buena calidad a un bajo precio y tener como clientes a las principales automotrices y agroindustriales.

Para poder lograrlo deberá mejorar la satisfacción de sus colaboradores, con la generación de un plan de comunicación y competencias de sus mandos medios, aplicando la tecnología al área de recursos humanos.

Las oportunidades que puede aprovechar del mercado son, la incorporación de tecnología que lleve a destrabar los cuellos de botella en el área de mecanizados y obtener la licencia para poder exportar sus productos que le permitan abrirse al mercado internacional.

Entre las amenazas latentes que tiene la compañía existen, la imposibilidad de adquirir materias primas del exterior por las restricciones en la importación y la situación económica del país, que con el aumento de la inflación lleva a no poder tener precios de referencia.

Desde la visión profesional de los recursos humanos Man-Ser, tiene posibilidades de mejorar sus procesos y procedimientos generando una mejora en su comunicación interna y la formación de sus mandos medios, actualizando el estilo de liderazgo, debido a que esto le genera muchos inconvenientes.

Por un lado se observa una estrecha supervisión de los directores y socios en todas las áreas, lo que genera que la organización esté estancada desde el año 2014, donde obtuvo como último logro la certificación en las normas ISO 9001.

En este momento es necesario que Man –Ser, aproveche las oportunidades que el mercado le ofrece para ser más competitiva, como son la actualización tecnológica no solo aplicándola al ámbito externo, sino también al interno. Esto significará un salto cualitativo a tener una organización más moderna, productiva y con empleados más motivados para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Marco Teórico

A continuación, se presenta la mirada de diversos autores de los temas centrales de este reporte de caso, entre ellos: comunicación interna, plan de comunicación, canales de comunicación y liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de la empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. (Brandolini & Gonzales Frigoli, 2009)

Para Cuenca y Verazzi (2020), cuando la comunicación interna depende del departamento de Recursos Humanos, aparecen en el centro de las preocupaciones las necesidades de las personas. Estos equipos suelen estar pendientes de las necesidades vitales de los empleados de aquello que les sucede en su día a día. De la mano de esta dirección, algunos de los temas que suelen aparecer como centrales son el desarrollo, crecimiento, reconocimiento, clima, conciliación, beneficios, bienestar, sentido de pertenencia y cultura.

Plan de comunicación

Gaveran D. (2017) indica que un plan de comunicación interna incluye las acciones que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución.

Tessi (2012) propone que un plan de comunicación debe tener siete premisas fundamentales, que son:

- 1- Escuchar primero
- 2- Capitalizar las quejas
- 3- Ordenar la emisión
- 4- Narrar con significado
- 5- Ofrecer la palabra

6- Medir los logros

7- ¿Y el cuadro de resultados?

Canales de comunicación

Ritter, Michael (2008) define que existen dos tipos de canales de comunicación, el formal e informal, haciendo una distinción entre ambos se dice que cuando se habla de Canal Formal, se trata de un medio institucionalizado, que tiene como objetivo la "bajada de líneas" y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. Los más comunes son: memorandos, correo electrónico, carteleras, manuales y reglamentos, revista interna, intranet. Asegura el autor que la efectividad percibida de los canales formales aumenta drásticamente a medida que ésta se realiza cara a cara entre el jefe y sus colaboradores. Del otro lado, se encuentra el Canal Informal que no hace uso de ningún medio institucionalizado, un ejemplo de esto es la comunicación persona a persona. En este caso, el canal está dado por el vehículo especial representado por el lugar físico, el entorno, y clima en que tiene lugar la comunicación; no en cuanto al contenido mismo de la comunicación.

Por su parte Laffite Santiesteban, M. (2013) Los canales de comunicación existentes deben ser utilizados adecuadamente según el público al cual se dirija y el tipo de mensaje a transmitir. Los canales formales de comunicación asegurarán el buen funcionamiento de los procesos, lo interno y externo, para el logro de los objetivos de la organización y los mensajes informales, son utilizados para fortalecer relaciones y crear mayor acercamiento y confianza con los públicos.

Liderazgo Coach

Byron Fernando (2013) El líder coach es aquel que utiliza el coaching, una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una sola persona, a un equipo de trabajo o una organización, para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado.

Gadow. F. (2013) propone que el liderazgo coach debe tener un conjunto, de cuatro características para potenciar a los individuos: a) haciéndolos sentirse importantes; b) enfatizando su capacidad de desarrollo y no sus fracasos; c) creando un sentido compartido de comunidad, y d) convirtiendo al trabajo en una tarea emocionante, valiosa y con la que vale la pena comprometerse. El líder motiva a través de la identificación, y no a través de la seguridad, la recompensa y el castigo.

De acuerdo con lo abordado en el marco teórico, se puede concluir que la comunicación interna es un pilar fundamental en las empresas modernas, debido que de la misma manera que se comunica hacia afuera de la organización, es necesario hacerlo con los propios trabajadores ya que permiten que estos crezcan, se mejore el clima laboral y se sientan parte de la organización, por lo que, los planes de comunicación deben tener canales propicios para la transmisión de la información, siendo estos estratégicamente elegidos con el fin de fomentar la organización formal e informal propiciando la bidireccionalidad, pero para poder generar la efectividad comunicacional es necesario hacerlo con mandos medios que acompañen a los equipos de trabajo en el crecimiento de sus competencias. En este caso, el liderazgo coach, es el camino necesario para hacer de un programa de transmisión de información un éxito en la organización.

Diagnóstico y Discusión

La empresa Man-Ser tiene como problemas centrales, el no poder contar con canales de comunicación formales que permitan que los empleados se mantengan informados sobre lo que ocurre dentro de ella, lo que genera demora en las entregas de los clientes y tampoco busca gestionar la empresa informal en donde los pares pueden interrelacionarse, generaría una mejora en el clima laboral, siendo los trabajadores pilares para la producción y la consecución de los objetivos. A esto se le suma la falta de liderazgo en sus mandos medios, que tienen un estilo autocrático en donde estos únicamente dan ordenes, lo que lleva a la incompetencia de los operarios.

Es relevante para Man-Ser, generar canales de comunicación formales e informales y formar a los mandos medios en liderazgo coach para tener una organización con una gestión más moderna, en donde la transmisión de la información no sea una cuestión de cargos, sino más bien una necesidad para comprometer al empleado con su tarea y con los objetivos de la organización.

La importancia que tiene no solo para esta empresa, sino para las del sector, radica en la necesidad de tener una organización que desarrolle un clima laboral positivo, teniendo en cuenta al empleado no solo como parte de la cadena productiva, sino también como aquella persona que piensa, crea, siente y es capaz de superarse si se lo desarrolla efectivamente en las competencias necesarias para el puesto.

Vale la pena que Man-Ser, pueda generar un plan de comunicación implementando canales que estimulen la participación de los empleados y mejore el estilo de liderazgo de los mandos medios, para poder aumentar sus ganancias netas en un 5%, debido a que la organización dejará de tener cuellos de botella en las diversas áreas en lo que refiere a la producción logrando también empleados comprometidos para el cumplimiento de sus objetivos.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación que estimule la participación de los empleados junto con la formación de mandos en liderazgo coach, con la finalidad de que Man-Ser gestione eficientemente a sus equipos de trabajo y aumente su rentabilidad en un 5%.

Objetivos específicos

- Diseñar un plan de comunicación mediante la incorporación de reuniones mensuales, grupos de whatsapp para la transmisión de la información y una revista corporativa en donde los trabajadores generen un trabajo colaborativo.
- Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: La implementación aplica a la empresa Man-Ser del Barrio San Pedro Nolasco de Córdoba Capital.

Temporal: El tiempo en el que se desarrollara el plan será de 6 meses, iniciando en marzo de 2022 y finalizando en agosto del mismo año, teniendo en cuenta que puede verse afectado por el avance de la pandemia sobre el territorio argentino.

Acciones

Plan de Comunicación

La primera acción que se llevara adelante en Man- Ser y que formara parte de su plan de comunicación serán, las reuniones mensuales informativas que llevaran adelante el departamento de recursos humanos, con la finalidad de dar a conocer los objetivos de la compañía, escuchar lo que los empleados tienen para contarle a la empresa y trazar estrategias para que estos se sientan parte de la organización. Actualmente esto no sucede, debido a que son los directores quienes no descentralizan la transmisión de la información y ellos desarrollan la concentración del poder total en la organización.

Estas reuniones permitirán que los empleados puedan realizar aportes sobre sus puestos de trabajo, como mejorar la productividad, cuales son los focos de mejora que generar los cuellos de botellas y los animara a poder contar cuáles son sus sensaciones con la organización.

Los beneficios que comprende realizar reuniones para escuchar a los empleados y dar indicaciones sobre los objetivos de la organización son los siguientes:

- Garantizan un control periódico de los procesos.
- Facilitan la adopción de soluciones y la corrección de fallos.
- Evitan la monotonía de las reuniones diarias.
- Aumentan la confianza del grupo de trabajo y se reafirma la conciencia de las acciones que se están realizando.

El departamento de recursos humanos es quien llevara adelante esta acción junto a los mandos medio, determinaran la fecha correspondiente en el que se realizara el encuentro, se espera que sea dentro de la primera quincena y que tenga una duración de no más de 2hs. A los efectos de no parar la producción durante tanto tiempo, el temario de estas será consensuado pudiendo incorporar temas a petición de los colaboradores.

El manejo de la información será confidencial y en el caso que haya algún tipo de solicitud de los empleados, se analizará y se trabajará en darle una solución junto con la dirección de Man-Ser y luego se comunicará formalmente al equipo, debiendo dar una respuesta dentro de la quincena siguiente.

En cuanto al desarrollo de cada uno de los encuentros se realizarán las siguientes actividades:

- Presentación del mensaje de la dirección, puede ser grabado o asistir alguno de los hermanos Mansilla, quienes informaran los objetivos mensuales y consejos para ser más eficiente como organización.
- Luego tomará la palabra el jefe, quien indicará como observó al equipo de trabajo durante el último mes y cuáles son los focos de mejora que tienen para optimizar la producción.
- A continuación, el departamento de recursos humanos desarrollará una charla motivacional y una dinámica de grupos.
- Por último, se escuchará lo que los empleados tienen para decir y se tomara nota de sus peticiones para poder dar respuestas o soluciones a los problemas que indiquen.

Los tiempos que insumirá generar la primera reunión es de un mes, entre la preparación y el desarrollo de ésta y tendrá como costo el valor del desayuno para todos los empleados que participen teniendo en cuenta que se darán infusiones y facturas, asignándose un presupuesto mensual de \$ 20.000, lo que anualizado da un total \$ 240.000.

La evaluación se realizará mediante la encuesta de clima laboral que realiza la compañía anualmente, esperando que la satisfacción de los empleados aumente por sobre el 50% en la categoría de trabajo en equipo y comunicación.

Acompañando este cambio de paradigma en la comunicación interna de la empresa se crearán grupos de WhatsApp que permitan una mayor interrelación entre los miembros de la compañía, algunos de los beneficios que tiene la incorporación de la comunicación via mensajería directa son:

- Generar más confianza con un perfil empresarial.
- Intercambiar información de forma más rápida y directa con los usuarios.
- Comunicarse de manera más segura.
- Facilitar la comunicación interna en la empresa.

En Man- Ser se crearán cuatro grupos uno en donde estarán directores y gerentes administrado por los primeros aquí circulara información estratégica de la compañía, el segundo esta destinado a los gerentes y jefes en donde se envié información relevante con respecto a los procesos productivos, pedidos y comunicaciones de la dirección, el tercer grupo estará compuesto por jefes y operarios en donde se informaran las novedades en cuanto a procesos, directrices y se escuchara lo que los trabajadores tienen para decir, en el último grupo estarán todos los integrantes de Man-Ser administrado por el departamento de recursos humanos en donde se enviaran las noticias sociales y reconocimientos.

Esta acción no tiene costo debido a que la creación de grupos es gratuita, para su puesta en marcha se tomara un mes en donde el departamento de recursos humanos indicara cuales son las políticas de participación y la capacitación al personal sobre estas, esta acción se realizara conjuntamente con el planteo de las reuniones en el primer mes de implementación o sea en marzo de 2022.

La última etapa del plan de comunicación que se realizará en Man-Ser, busca generar un trabajo colaborativo entre los miembros de la organización y comenzar a originar sinergias entre los equipos de trabajo, por lo cual, se llevará adelante una revista corporativa con el objetivo de estimular la participación de los empleados.

Para poder llevarla adelante, se hará una convocatoria (ver Anexo 1), a todos los que quieran participar, buscando que el staff permanezca realizando éstas tareas durante 6 meses y

luego le den paso a otra comisión para garantizar la participación de la mayor parte de la fábrica.

En cuanto a la elección de quienes formarán parte, la realizará el departamento de recursos humanos de la organización, buscando que haya al menos un colaborador de cada sector, la función de ésta área será la de miembro coordinador y revisora de contenidos, con la finalidad de que lo que se publique sea de interés para los empleados.

Las secciones que tendrá la revista Man-Ser serán las siguientes:

- Mensaje de la dirección y editorial del editor.
- Así comencé en Man-Ser... (algunos de los empleados más antiguos, contarán mediante una entrevista su experiencia en la organización)
- Esta área se dedica a... (aquí se contará que hace cada uno de los equipos de trabajo y como estos contribuyen al logro del éxito)
- Cuento motivacional (que prepara el departamento de recursos humanos con alguna moraleja o llevar a la reflexión)
- Efemérides (fechas importantes de la organización, cumpleaños y aniversario de antigüedad de los empleados)
- Juegos

La tirada de la revista será trimestral saliendo la primera en junio, con el fin que los empleados tengan el tiempo suficiente para poder recolectar el material y elegir a las personas que formarán parte del mes en el que saldrá publicada.

En cuanto a los costos, se contratarán los servicios de la empresa ISSU de la provincia de Córdoba, que cobra un total de \$ 500 por ejemplar, tanto para realizar el diseño como la impresión, lo que significa para Man-Ser, una inversión de \$ 15.000 mensuales y de \$ 60.000 anuales.

Formación en liderazgo coach

La última acción que se llevará adelante será la capacitación en liderazgo coach de los mandos medios de Man-Ser, que tiene como finalidad poder modificar la forma en que dirigen a sus equipos de trabajo, buscando una mayor sinergia y crecimiento de estos.

Los beneficios que tiene el líder coach en los equipos de trabajo son:

- Estimula el talento.

- Ayuda al desarrollo personal.
- Resuelve problemas internos.
- Flexibiliza la adaptación a los cambios.
- Aumenta la motivación e implicación del personal.
- Favorece el trabajo en equipo.
- Disminuye el estrés.
- Mejora el clima empresarial

Para poder obtenerlos se contratará a una consultora que dicte el plan de formación in company, debido a que la empresa tiene un espacio al aire libre donde puede desarrollarse, teniendo en cuenta que son 10 los asistentes entre directores, gerentes y jefes de las diversas áreas.

La empresa que realizará este proceso es el Instituto Mariano Moreno, que depende de la Universidad Nacional de Córdoba, quien ofrece un curso destinado a los mandos medios con una duración de 8 jornadas (los meses de julio y agosto), que se dictaran de manera semanal los jueves de 13:00hs. a 16:00hs. Teniendo como objetivos:

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de alto rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.
- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach. (Mariano Moreno , 2021).

La metodología que persigue es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad. (Anexo II programa de formación)

El costo de la formación es de \$ 7.600 por asistente, lo que da un total de \$ 76.000 todo el proceso de formación y la evaluación de la instancia será realizada por la institución como así también la entrega de certificados.

Marco de tiempo para la implementación

Tabla 2 – Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones Mensuales																								
Creacion de Grupos de WhatsApp																								
Revista corporativa																								
Formación en liderazgo coach																								

Fuente elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Para medir el impacto de la implementación de forma económica, es necesario contar con la información financiera de la organización, en el caso de Man-Ser, la última que se presenta corresponde al 2018, por un total de \$ 13.118.036,11 siendo necesario su indexación, por el cual se tomaran los índices de inflación que presenta el INDEC (2021), siendo la actualización la siguiente:

Tabla 3 – indexación de valores

Indexación	Valores actualizados
Balance 2018	\$ 13.118.036,11
Inflación 2019 – 53,8%	\$ 20.175.539,53
Inflación 2020 – 36,1 %	\$ 27.458.909,30
Inflación 2020- Acumulado abril 32,3 %	\$ 37.889.121,07

Fuente: INDEC (2021).

El beneficio por alcanzar es del 5% sobre el resultado obtenido de la inflación actualizada es decir, \$ 1.894.456,05

Los costos del proyecto son los siguientes:

Tabla 4 – Costos

Acción	Costos
Reuniones mensuales	\$ 240.000.
Revista Corporativa	\$ 60.000
Capacitación en liderazgo coach	\$ 76.000
Honorarios del profesional que diseño la propuesta	\$ 94.722,80
5% sobre el beneficio	
Costo Total	\$ 470.722,80

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del retorno de inversión:

$$\frac{\text{Beneficio a obtener} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\frac{\$ 1.894.456,05 - \$ 470.722,80}{\$ 470.722,80} \times 100 = 302\%$$

De acuerdo con el resultado obtenido, se puede inferir que por cada 100 pesos que la empresa invierta obtendrá como beneficio \$ 302.

Conclusión

Como conclusión del reporte de caso se puede indicar que los problemas detectados en Man-Ser inicialmente, podrán ser resueltos con la presentación de un plan de acción que incluye una mejora en la comunicación interna, teniendo como principal baluarte las reuniones mensuales en donde el personal operativo recibirá información clara con respecto a lo esperado por la organización y podrá dar su opinión con respecto a su sentimiento, además de tener mediante la revista corporativa un primer acercamiento al trabajo colaborativo, buscando la sinergia entre los equipos, que será efectiva cuando los mandos medios y directores gestionen bajo el paradigma del liderazgo coach a sus subordinados, en donde estos puedan crecer tanto de manera personal como profesional.

El principal aporte que ofrece estas implementaciones a Man-Ser, radican en la posibilidad de comenzar a generar una cultura compartida, en donde todos los trabajadores se sientan parte de la organización y puedan mantenerse informado con respecto a lo que sucede dentro de la empresa siendo también los gestores de ésta al incorporar la revista, por lo cual el plan de acción busca la identificación de cada empleado con su puesto, para ser más productivo.

Desde la visión profesional de recursos humanos se puede concluir que la comunicación interna y la formación de líderes coach son dos pilares que las empresas productivas como Man-Ser deben adoptar para el futuro. Poder tener trabajadores identificados con la misión, visión y valores, a su vez, que la organización escuche las necesidades de sus empleados y trate al cliente interno como lo hacen con el externo, siendo fundamental que la gestión del trabajador, sea una de las preocupaciones más grandes de quienes estén al frente de la dirección si el fin es conseguir resultados exitosos y cumplir los objetivos propuestos.

Recomendaciones

Se recomienda con respecto a la propuesta realizada, que en un futuro la revista tenga una versión virtual y extender la capacitación en liderazgo coach a aquellas personas que estén próximas a tener un ascenso.

En cuanto a temas no abordados, la empresa deberá mejorar sus depósitos para poder divisar cuáles son las materias primas que tienen almacenados

Realizar una mejor definición del organigrama y delegar responsabilidades en el personal profesional de las áreas que gerencian los directores.

Implementar encuestas de clima laboral que lleven a conocer el grado de satisfacción de los trabajadores.

Diseñar canales de comunicación externos que faciliten a los clientes la realización de pedidos.

Bibliografía

- ADIMRA. (11 de Mayo de 2020).
file:///C:/Users/gasto/Downloads/ADIMRA%20COVID%2019%20%20Protocolo%20de%20reinicio%20de%20actividades%20en%20empresas%20metalurgicas%20.pdf.
 Obtenido de
file:///C:/Users/gasto/Downloads/ADIMRA%20COVID%2019%20%20Protocolo%20de%20reinicio%20de%20actividades%20en%20empresas%20metalurgicas%20.pdf:
<https://acortar.link/nXCJvS>
- Ambito . (20 de Junio de 2020). <https://www.ambito.com>. Obtenido de
<https://www.ambito.com>: <https://shortest.link/Ks4>
- Ambito. (2 de Agosto de 2021). <https://www.ambito.com/>. Obtenido de
<https://www.ambito.com/>: <https://shortest.link/Ksa>
- Argentina. (8 de Abril de 2021). www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-trabajo-de-personas-vacunadas. Obtenido de
www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-trabajo-de-personas-vacunadas: <https://acortar.link/YPXklr>
- Brandolini, A., & Gonzales Frigoli, M. (2009). *Comunicacion interna*. Buenos Aires: La Crujia .
- Bridgestone. (17 de Marzo de 2021). <https://www.bridgestone.co.cr/es/nosotros/tips-bridgestone/autos-electricos-que-son-beneficios>. Obtenido de
<https://www.bridgestone.co.cr/es/nosotros/tips-bridgestone/autos-electricos-que-son-beneficios>: <https://acortar.link/yoyTB1>
- Byron, F. (2013). *Coaching: El lider del futuro*. Mexico D.F.: Roca Editoriales .
- Carignano, E. (2018). Gestion de la comunicacion interna . En E. Carignano, *Gestion de la comunicacion interna* (pág. 1). Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Cuenca, V. (2020). *Comunicacion interna total: estrategia, practicas y casos*. Barcelona : UOC .
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres lideres*. Buenos Aires: Granica .
- Gaveran , D. (2017). *Propuesta de gestion de la comuncion interna*. La Habana : UNH.

- Hidegar. (18 de Agosto de 2020). <https://hidegar.com/es/nuevas-tecnologias-aplicadas-al-sector-metalurgico/>. Obtenido de <https://hidegar.com/es/nuevas-tecnologias-aplicadas-al-sector-metalurgico/>: <https://acortar.link/RxA4Bp>
- Iglesias , N. (2020). PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE LIDERES COACH PARA EL HOTEL HOWARD JOHNSON (VILLA CARLOS PAZ). En N. Iglesias, *PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE LIDERES COACH PARA EL HOTEL HOWARD JOHNSON (VILLA CARLOS PAZ)* (pág. 19). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- INDEC. (Abril de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de https://www.indec.gob.ar:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_218D70AB9EA2.pdf
- Laffite Santiesteban, M. (2013). *Manual de Comunicacion Interna*. La Habana: Cubatur .
- Man- Ser . (s.f.). *Manser.com.ar* . Obtenido de Manser.com.ar : <https://goo.gl/T5hFdz>)
- Mariano Moreno . (2021). <https://www.mariano-moreno.com.ar>. Obtenido de <https://www.mariano-moreno.com.ar:https://www.mariano-moreno.com.ar/cursos/coaching-y-liderazgo>
- Martirena, F. (14 de Octubre de 2019). <https://www.baenegocios.com>. Obtenido de <https://www.baenegocios.com:https://shortest.link/KrQ>
- Maza , M. (2017). *Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba*. Cordoba: Universidad Nacionel de Cordoba.
- Ritter , M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires : La Crujia .
- Sanchez Borghi, M. F. (2016). Comunicacion Interna Farmacias Lider S.A. En M. F. Sanchez Borghi, *Comunicacion Interna Farmacias Lider S.A.* (pág. 21). Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Tessi, M. (2012). *Comunicacion interna en la practica* . Buenos Aires: Granica .

Anexo

Anexo I- Invitación a revista Man-Ser



*Estimados colaboradores:
Queremos invitarlos a que formen parte de nuestra primera revista corporativa en donde el protagonista sos vos.*

*Si quieres formar parte acercate a la oficina de gestion humana e inscribite
Man-Ser , somos todos, animete y participa.*

Anexo II. Programa de formación liderazgo coach

Módulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

- La persona más difícil de dirigir es uno mismo
- Características que debe desarrollar un líder.
- El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.
- El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.
- Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.
- Formas de motivación del equipo de trabajo.

Módulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

- La importancia del autoconocimiento: Quien somos, hacia donde queremos ir y como lo haremos.
- El Modelo del Iceberg.
- La motivación, el compromiso y la confianza.
- Autoevaluación de las habilidades y competencias.
- Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos

Módulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

- Públicos, objetivos, mensajes y canales.
- Elementos de la escucha Activa.
- El contagio emocional.
- El Rol de la comunicación interna
- Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.
- Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL)
- Reuniones efectivas. Características.

Módulo IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL: GESTIÓN DE LAS EMOCIONES COMO LIDER.

- Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.
- Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.
- Superación del “miedo y enojo”.
- Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.
- La empatía y el Rapport.

- Equilibrio entre la vida privada y laboral.
- Definición de conflicto.
- La negociación como respuesta frente al conflicto.
- Resolución y transformación de conflicto.