

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de grado



Reporte de Caso

“Comunicación Interna y Liderazgo Coach en MAN-SER S.R.L.”

Jorge Eduardo Castrelo

DNI 20590230

Legajo: VRHU14892

Córdoba 2021

Resumen

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica oriunda de la ciudad Córdoba, con 30 empleados, desde 2009 está dirigida por dos hermanos. En el año 1997 adquirió una máquina punzonadora, tecnología que le permitió proveer a grandes clientes. En el 2012 inauguraron la actual planta con una superficie que duplica a la anterior.

Tiene como visión ser reconocida por su calidad a nivel nacional y en la región y una misión de brindar soluciones inteligentes y una excelente relación con los clientes.

De los hermanos el varón maneja la gerencia general y su hermana los recursos humanos. El liderazgo y la comunicación son formales y orientados a la tarea. Desde lo tecnológico la empresa está bien posicionada en el mercado actual pero hay algunas cuestiones que debe resolver como ser los problemas para delegar tareas, lo que ocasiona los cuellos de botellas en niveles superiores, la falta de una política de comunicación eficiente y la falta de un liderazgo moderno y participativo.

Para ello se propuso una capacitación a gerente y mandos medios en comunicación interna y liderazgo coach y la aplicación de medios de comunicación digitales. Con esto se espera resolver los problemas de delegación, que haya una comunicación en todas direcciones inclusiva y un liderazgo participativo que promueva la motivación y el sentido de pertenencia, reduciendo la sobrecarga de trabajo en ciertos niveles y los costos en general.

Palabras claves: comunicación interna, liderazgo coach, capacitación.

Abstract

MAN-SER S.R.L. is a metallurgical company from the city of Córdoba, with 30 employees, since 2009 it has been run by two brothers. In 1997 he acquired a punching machine, technology that allowed it to supply large customers. In 2012 they inaugurated the current plant with an area that doubles the previous one.

Its vision is to be recognized for its quality nationally and in the region and a mission to provide intelligent solutions and an excellent relationship with customers.

Of the brothers, the male manages the general management and his sister the human resources. Leadership and communication are formal and task oriented. From the technological point of view, the company is well positioned in the current market but there are some issues that must be resolved, such as problems with delegating tasks, which causes bottlenecks at higher levels, the lack of an efficient communication policy and the lack of modern and participatory leadership.

For this, training was proposed for managers and middle managers in internal communication and coach leadership and the application of digital media. With this, it is hoped that delegation problems will be solved, that there is inclusive communication in all directions and participatory leadership that promotes motivation and a sense of belonging, reducing work overload at certain levels and costs in general.

Keywords: internal communication, coach leadership, training.

Indice

| | |
|---------------------------------------|----|
| Introducción | 03 |
| Análisis de situación | 06 |
| Marco teórico | 15 |
| Diagnóstico y discusión | 17 |
| Plan de implementación | 18 |
| <i>Objetivos</i> | 18 |
| <i>Alcance geográfico</i> | 18 |
| <i>Duración</i> | 18 |
| <i>Acciones</i> | 19 |
| <i>Medición de la propuesta</i> | 22 |
| <i>Fórmula de ROI</i> | 23 |
| Conclusión | 24 |
| <i>Recomendaciones</i> | 24 |
| Bibliografía | 25 |

Anexos

Anexo 1 – Curso de Comunicación Interna a distancia, contenidos.

Anexo 2 – Proveedores para realización de videos institucionales en Córdoba.

Anexo 3 – Curso de Fundamentos del Liderazgo y del Coaching.

Anexo 4 – Estado de resultados MAN-SER S.R.L.

Introducción

Datos generales de la empresa:

- Nombre de la empresa: MAN-SER S. R. L.
- CUIT 30-70793041-8
- Ramo de actividad/sector: metalúrgico.
- Cantidad de empleados: 30, no posee filiales.
- Ubicación geográfica: calle 2 de Septiembre 4724, B° San Pedro Nolasco. Córdoba.

Los orígenes de MAN-SER S. R. L. se remontan a **principios de los años noventa**. Quien fuese su fundador, el **Sr. Luis Mansilla**, se desempeñaba por aquellos años como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades. Así, le otorgó al Sr. Mansilla la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma y aceptó la propuesta. Se realizaban por entonces trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre de **1995**, considerada la fecha fundacional de la empresa, se instaló en su propia planta. Años después se incorporarían a ella dos inmuebles aledaños más.

En el año **1997**, adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S. R. L. se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

En el año **2002**, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L.

En el año **2003**, comenzó a trabajar para importantes empresas como AIT S. A. y Volkswagen Argentina S.A.

En el año **2009**, los hijos del fundador, Julián y Melina, tomaron la empresa a su cargo y en el año **2012** inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. 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.

La comunicación en MAN SER es ascendente y verbal. Y entre pares hay una comunicación horizontal y fluida.

En MAN SER S.R.L. se observan diferentes anormalidades, como por ejemplo la falta de liderazgo en los mandos medios y la dificultad para poder incorporar personal que posea no solo las calificaciones técnicas para el trabajo en sí, sino las capacidades sociales, a fin de poder liderar y gestionar al personal de línea. La falta e incapacidad de delegación hace que se sobrecarguen de tareas los planos superiores y respecto a la toma de decisiones, estas son de exclusividad de los dueños que si bien suelen consultar al personal en lo operativo, las decisiones finales las toman ellos mismos. No se observa política alguna de comunicación.

Diferentes estudios se han realizado al respecto en esta ocasión citaremos tres a modo de antecedentes.

Ivana Pérez (2021) realizó un trabajo de *“Gestión de los Recursos Humanos, comunicación y liderazgo coach en Redolfi S.R.L.”*, donde la propuesta es la creación de un departamento de recursos humanos, que pueda no solo gestionar a las personas, sino también dotar de herramientas de liderazgo a los mandos medios y gestionar la comunicación bidireccional.

Puebla y Montero (2018) realizaron un trabajo de *“Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles”* donde la aplicación de las nuevas tecnologías a través del móvil establece un nuevo e innovador canal de comunicación interna que facilita, no solo el flujo de información sino también la participación e implicación en la cultura corporativa de la compañía y compromiso de sus empleados.

Carla Soto (2016) realizó un trabajo de *“Liderazgo en relación a la comunicación interna en empresas familiares en Model Plac S.R.L.”*, el objetivo de la investigación fue analizar como el actual estilo de liderazgo en la empresa no contribuye a una eficaz gestión de la comunicación interna.

La comunicación en las organizaciones no es un tema menor. Comunicar es mucho más que decir, enviar un correo u ordenar. Por falta o mala comunicación se cometen errores de todo tipo, donde se pierde el sentido de pertenencia y la posibilidad de incorporar nuevas ideas.

Las grandes empresas tienen su propio departamento en materia comunicacional, con personal especializado, pero en las pymes, el tema suele ser muy diferente, la comunicación no se encuentra

en la agenda de sus dirigentes, de acuerdo a la profundidad que la misma merece. Cosa similar sucede con los líderes, cuya función pareciera que solamente se suscribe al control de la producción y manejo del personal para cumplir con la misma en tiempo y forma, pero que carecen de competencias blandas para el manejo adecuado de las personas.

El objetivo principal es evidenciar como la comunicación interna es generadora de cambios en las empresas por medio de la transformación de la transmisión de la información y la manera en que los trabajadores conciben la organización.

Análisis de situación

En MAN-SER SRL su filosofía está anclada a su Visión, Misión y Valores. **Visión:** Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios. **Misión:** 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. **Valores:** Confianza; Honestidad; Importancia en los valores; Trabajo en equipo; Alta responsabilidad.

La empresa cuenta con un sistema de gestión, el cual está compuesto por diferentes módulos interrelacionados y nuclea clientes, proveedores, producción y bancos. El Directorio está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos. Ellos gestionan la empresa de manera profesional. El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

La Gerencia General de la empresa está a cargo de unos de los hijos del fundador. Las principales actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocios, las inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección de sistemas de calidad. En materia de Ventas son los dueños quienes llevan adelante esta tarea. Las tareas de Compras son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. El Área de Recursos Humanos está a cargo de uno de los dueños –Melina Mansilla- aquí se realizan tareas vinculadas al ingreso e inducción del personal: si la vacante es de diseño, la misma se realiza a través de una consultora, con respecto al personal de producción lo realiza el encargado del área. Motivación de personal: Las acciones son capacitaciones, evaluaciones de desempeño, premios grupales, etc., motivo por el cual el nivel de ausentismo y accidente laborales del personal se ha reducido. Capacitación de operarios: Como resultado de la implementación de normas de calidad, en la actualidad se establece un plan de capacitación anual de acuerdo con las necesidades detectadas. Y comunicación interna.

El estilo de liderazgo es formal (fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional), ya que la organización define al gerente de la empresa como representante de ella, cuya responsabilidad es que se establezcan los planes prefijados. Otro líder formal es el jefe de producción, ya que fue designado por la gerencia y es la persona que tiene a su cargo la conducción del grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción. Líder orientado a la tarea.

Existe también un líder informal (ya que surgió espontáneamente), es una persona que se destaca dentro del grupo por la edad, antigüedad, dedicación, conocimientos, como así también ser quien se encarga de capacitar a los nuevos ingresantes. Se trata de un líder natural ya que su figura no está reconocida como tal, se caracteriza por satisfacer las necesidades de su equipo de trabajo. Es reconocido por el resto por su experiencia. Actualmente la dirección estratégica recae sobre el consejo familiar que son cuatro personas (madre y tres hijos) de los cuales solamente dos trabajan en la empresa. Aquí se toman las decisiones vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto de largo plazo. Las decisiones operativas recaen en el jefe de producción, quien, dependiendo de la complejidad de la situación, suele consultar con el gerente. La comunicación dentro de la organización, es ascendente, ya que existe un diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato, a quien le informan permanentemente sobre los avances y necesidades del área, todo se realiza verbalmente. La comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma. La comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes de la empresa. En el macro contexto para poder comprenderlo es necesario aplicar alguna herramienta de análisis. En este caso la herramienta que vamos a elaborar es un análisis **Pestel**:

- *Político*
 - Gobierno provincial
 - Gobierno nacional
 - Política exportadora
 - Política tributaria
- *Económico*

- Inestabilidad económica
- Inflación
- Cepo cambiario
- *Social*
 - Imagen
 - Mano de obra calificado
 - Pandemia
 - Desempleo y pobreza
- *Tecnológico*
 - Inversión y tecnología
- *Ecológico*
- *Legal*

El gobierno de Córdoba alienta y fomenta a las pymes a través del proyecto “Córdoba 4.0” donde la iniciativa propone acompañar y fomentar el avance tecnológico de las pequeñas y medianas empresas con la objeto de mejorar la competitividad del sector. <https://bit.ly/2Xg8g6I>

El contexto a nivel nacional no muestra muchas más sorpresas de las ya conocidas por todos. Las expectativas 2021 según la 8ª encuesta a Pymes de PwC Argentina, arroja que el 89% opina que la presión tributaria es uno de los temas que más preocupan y el 75% considera que la doble indemnización dificulta la contratación de nuevo personal. <https://pwc.to/3k9HeGZ>

Desde el gobierno nacional siempre suele haber créditos y exenciones para fomentar la exportación, sobre todo a las pymes. En Mayo de este año los ministerios de Desarrollo Productivo y el de Economía, eliminaron retenciones a las micro y pymes que exporten hasta U\$S500.000. (Télam digital 2021)

Carolina Castro (UIA), refiriéndose a la política tributaria, analizó las cargas que soportan las pymes y que es necesario bajar la mochila fiscal de las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en la formalidad. En este sentido el Ministro de Economía, Martín Guzmán, había afirmado ante empresarios que la reducción de impuestos no sirve para generar empleo y reconoció que desde el inicio del mandato, el actual Gobierno ha venido desarmando progresivamente la Reforma Fiscal de 2017. <https://bit.ly/3tzZA6W>

En Mayo de 2021 con 124 votos a favor y 104 en contra, la Cámara baja aprobó el proyecto de reforma del impuesto a las Ganancias para sociedades, con el que se busca aliviar la carga fiscal al 95% de las empresas pequeñas y medianas. La medida finalmente aprobada amplía el alivio fiscal a las Pymes, al aplicar la tasa del 35% solo a las empresas con ganancias iguales o superiores a los \$50 millones anuales. <https://bit.ly/3hr2WV3>

En Argentina la economía es un tanto impredecible, con constantes altibajos dentro de una misma década y con asimetrías en la dirección ideológica según el color de bandera política gobernante. Otro dato no menor es la recesión y el estancamiento, Argentina hace desde el año 2011 que no crece. En una encuesta realizada a mitad de este año por PwC arrojó los siguientes resultados: revela que para el 41% de los encuestados la expectativa de crecimiento es moderada, mientras que para el 44% es casi nula. Los empresarios del sector ya están analizando los desafíos post pandemia. Con una inflación crónica que viene de décadas, no hace otra cosa que socavar toda posibilidad de crecimiento y desarrollo generando más pobreza en la población: 53,8% en el año 2019, 36,1% en el año 2020 y 29.1% en el primer semestre del 2021. Tema a tener en cuenta para la asignación final del precio de los productos, ya que como en el caso de MAN SER S.R.L. tiene un plazo de cobranza de sus ventas que van de los 30 a 75 días. El cepo al dólar que rige sobre la moneda norteamericana, hacen que sea imposible hacerse de la misma como método de ahorro ante una economía inflacionaria. En el caso de MAN SER S.R.L. optaron por una muy buena idea, que es la de ahorrar en chapa. De esta manera le hacen frente a la inflación. MAN-SER S.R.L. es una empresa con buena imagen, tanto con sus clientes y proveedores como también con la comunidad en sí misma, ya que es una pyme que da trabajo a casi 30 empleados. Y al igual que casi todas las empresas manufactureras de la Argentina padece de conseguir personal técnico calificado. Sabido es que en la década de los 90 bajo la presidencia de Menem, las escuelas técnicas sufrieron una grave desatención, muchas cerraron y hoy están a la vista las consecuencias de la falta del trabajo técnico calificado. Las empresas todas, tuvieron que afrontar una pandemia, lo que conllevó innumerables inconvenientes no solo económicos, también sociales, como cierre de instalaciones, tener que implementar el trabajo remoto, implementar burbujas con el personal, el tener que velar por que se cumplan las medidas sanitarias de prevención, el ausentismo por personal contagiado o contacto directo etc. Dos de los grandes flagelos que asedian a nuestra sociedad son la pobreza y el desempleo. El primer trimestre de este año, los índices que arrojó el Indec fueron más que preocupantes: Pobreza 42,4% y Desempleo del 10,2%. (PwC Argentina 2021)

Hoy no estar actualizado tecnológicamente significa literalmente no poder competir. Desde sus comienzos MAN SER S.R.L. apostó por las inversiones tecnológicas, en sus inicios su fundador, personalmente fue a Europa a comprar una maquina punzonadora, la que le permitió un gran crecimiento pudiendo acceder a nuevos mercados y clientes.

En lo que respecta a la ecología MAN SER S.R.L. no cuenta con normas que apunten al control de residuos y cuidado del medio ambiente. No tiene certificación en normas ISO 14001. En materia de desperdicios contaminantes, la empresa genera aceite en desuso, el mismo es retirado mensualmente por una empresa que se dedica a esas tareas.

MAN SER S.R.L. es una sociedad de responsabilidad limitada, lo que significa que sus socios responderán solo con el capital que hayan aportado y no con el resto de sus bienes personas. Su accionar se encuentra ligado y regulado por diferentes reglamentaciones legales como ser: Ley de Contrato de Trabajo; Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo; Código Civil y Comercial; Leyes de patentes y licencias y otras.

Para entender el micro entorno donde se desenvuelve la organización, se utilizará “**Las 5 fuerzas de Porter**”. Estas cinco fuerzas son: El poder del cliente; el poder del proveedor; la amenaza de nuevos competidores; la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

1. Clientes: Al ser empresas y no simples usuarios tienen un gran poder de negociación. De todas maneras el vínculo de la operación equilibra las fuerzas.
2. Proveedores: El más importante es el de chapa es una internacional con poder.
3. Nuevos competidores: No son muchos, de todas maneras la estrategia de MAN-SER ha sido la de vender con precios inferiores a la competencia.
4. Productos sustitutos: En este ramo prácticamente no existen sustitutos.
5. Rivalidad de competidores: La empresa trata de diferenciarse en la calidad, el precio y el servicio de post venta.

Para comprender el estado en que se encuentra la empresa, se desarrolla un análisis **Foda** donde se enumeran y analizan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

| | |
|---|---|
| FORTALEZAS Precio competitivo de sus productos Servicio de post venta Relación con proveedores y clientes Mejora continua ISO 9001 | OPORTUNIDADES Liderar el mercado interno Desarrollo regional Diversificar la cartera de clientes Encontrar nuevos negocios en verano |
| DEBILIDADES Sobrecarga de tareas en puestos superiores Falta de delegación Falta de política de comunicación interna Falta de política de medio ambiente Promedio de edad elevado | AMENAZAS Contexto económico Contexto socio político Escasez de mandos medios calificados |

Fuente: Elaboración propia

Motivo de los éxitos que alcanzó la organización son las **fortalezas** que esta tiene y también el haber tenido un fundador que conocía el negocio y que tuvo la audacia de realizar las inversiones en su momento. Pero volviendo a las fortalezas, podemos decir que el tener un precio muy competitivo –debajo de la competencia- le permite hacerse con un nicho del mercado sin correr demasiados riesgos. Esto lo consolida con un servicio de post venta de alta calidad que lo convierte en una opción más que interesante para el mercado si entendemos la clase de productos que se comercializa. Calidad que también la traslada a la relación con sus proveedores. Y como vemos que la calidad es una prioridad, la empresa aplica un procedimiento de “mejora continua” para ser más eficiente día a día. Otro detalle por la calidad es el haber certificado normas ISO 9001.

MAN SER S.R.L. tiene por delante la **oportunidad**, según las fortalezas arriba detalladas de poder liderar el mercado interno, como así también desembarcar en el mercado regional de Latinoamérica, algo que ya lo hizo en algunas oportunidades y sería muy beneficioso que mirase lo regional con gran dedicación. Otra oportunidad es la de diversificar su cartera de clientes, algo que le daría mayor solidez dado que no dependería de unos pocos clientes con el riesgo que eso conlleva. Y otro aspecto para mencionar es que como aclaran sus propietarios, las tareas de la empresa disminuyen notablemente en la época estival. Lo cuentan como un problema cuando deberían hacerlo como una gran oportunidad de aprovechar ese tiempo disponible para encarar nuevos proyectos, productos o servicios, para ofrecerlos a sus actuales clientes o a los potenciales que pudiesen aparecer a raíz de esta novedad.

Cuando se terminó de analizar la empresa notamos algunos puntos débiles, esas **debilidades** son por ejemplo que algunos puestos superiores están sobrecargados de trabajo y los de abajo no, esto indudablemente responde a un problema de delegación de tareas, que puede ser por falta de capacidad de los puestos inferiores como por falta de capacidad de trasladar trabajo hacia abajo. Otra debilidad a considerar es el no tener una política de comunicación eficaz, solamente la misma corresponde a una política ascendente y es descendente solamente cuando se realizan algunas reuniones para tal efecto. No tiene un liderazgo adecuado, solo uno formal –que lo da el cargo- si lo hay uno que es natural, por su antigüedad y conocimientos, siendo éste el que capacita a los ingresantes y quien se encarga de los asuntos concernientes a los operarios, pero el mismo no está reconocido por la dirección de la empresa. Tampoco cuenta con una política de medio ambiente. Hoy esto es una auténtica debilidad en cuestión de imagen. Si uno quiere demostrar que es serio y responsable, se debe priorizar el cuidado del medio ambiente entre otras cosas. El promedio de edad está en los 50 años lo que a primera vista parece elevado para una industria donde se demanda labores físicas.

Como **amenazas** para la organización podemos mencionar dos contextos que hoy se pueden considerar como hostiles, uno es el económico con su inflación y falta de previsibilidad. Otro contexto es el socio político con inseguridad, pobreza y desempleo. Sabido es que en la Argentina hay una escasez de personal técnico calificado. Esto es una auténtica amenaza para una industria fabril. Si quiere salir de esta situación adversa, deberá ser más competitivo en el mercado laboral para seducir con mejor salario o beneficios a operarios que se encuentran activos en otras empresas.

El medio de comunicación del nivel gerencial son las reuniones donde se plantea y comunica todos los asuntos que se consideran de interés. En cuanto a la comunicación ascendente la misma se lleva a cabo a través de un buzón de sugerencias, por lo que llama la atención la falta del cara a cara o trato personal, no habiendo contacto ni relación entre el directorio y el personal, algo que es común de las empresas grandes de gran envergadura, no así de las pequeñas y más siendo familiar donde normalmente se desea instalar el concepto de que la empresa es una gran familia. La comunicación descendente se lleva a cabo a través de un panel de comunicación. En materia operativa los lineamientos para las tareas se transmiten de su superior a un subordinado en forma verbal. Respecto a los mandos medios, sabido es que la empresa realiza el reclutamiento a través de una consultora, donde se enfrentan con un panorama o contexto adverso al no haber mano de obra disponible en lo referente a personal técnico para mandos medios que esté capacitado en manejo de personal, para

poder liderarlos de forma correcta y poder ser un nexo entre el personal y el directorio. La falta de delegación hace que se vean sobrecargados de tareas los puestos de niveles superiores. Pudiendo contar con mandos medios acordes a las necesidades reales, estos facilitarían la comunicación entre líneas, detectarían porque no se lleva a cabo la delegación o si el problema obedece a una falta de capacitación de los puestos inferiores.

Si bien la empresa tiene un plan anual de capacitación, de alguna manera no son bien detectadas las necesidades, ya que de hacerlo correctamente, se debería haber solucionado el tema de la delegación del trabajo. Otra cosa que en un plan de capacitación se debería hacer, es que luego de realizarse la misma, y aplicada a la tarea, ver si se solucionan los problemas que generaron la necesidad. Es una forma de cerrar el círculo.

Se hace indispensable implementar un plan de comunicaciones internas y liderazgo coach para gerentes y mandos medios.

Marco Teórico

La comunicación interna y el liderazgo coach son los temas centrales de este trabajo. Dichos temas serán abordados a fin de entender la problemática, para que la empresa bajo estudio, pueda alcanzar los objetivos trazados con la mayor eficiencia.

Comunicación interna en la actualidad

La empresa Randstad en un comunicado del año 2017 sugiere que las organizaciones evolucionan constantemente. Hace veinte o treinta años, un empleado recibía información que incluía un memorándum o un papel impreso. Su formato era vertical y la posición del receptor pasiva. Hoy la escena debería incluir una o más pantallas, videos o documentos html con imágenes, una actitud activa del receptor, feedback y flujos de direcciones múltiples y más horizontales de la información que se comunica. La **comunicación interna** siempre ha buscado ser una respuesta a la complejidad creciente de las organizaciones. Con el diálogo, que revolucionó el concepto mismo de la comunicación interna, aparece la necesidad de escucha y con ella la comunicación ascendente, desafiando el reinado de la unidireccionalidad.

En la actualidad, la comunicación interna es el resultado del traspaso de la función instrumental a la función estratégica, tanto para transmitir estrategias de negocios, objetivos y ambiciones, como para desarrollar la identidad de la empresa y gestionar a los colaboradores. Y a su vez, pasó de la bidireccionalidad a la multidireccionalidad, con múltiples formatos, canales y plataformas. Un ejemplo claro de la importancia de esta evolución de la comunicación interna está en su relación con las nuevas generaciones. Los informes en la actualidad deben ser cortos y concisos. El medio audiovisual, por otra parte, es imprescindible para comunicarse con ellos, utilizando la popularidad y masividad de la cultura youtube a favor de la comunicación organizacional. La multidireccionalidad tiende a darle un rol activo a los colaboradores. (Randstad 2017)

Nuria Vilanova argumenta que el entorno actual exige líderes distintos. Precisamente porque los gestores ya no pueden salvar solos a una empresa, se impone un liderazgo inspirador que consiga involucrar, agitar, movilizar y sumar fuerzas. Los nuevos abanderados del cambio se arremangan para conseguir cómplices y no súbditos. No se trata ya de que el jefe sea un superman o una superwoman, ya nadie puede a solas lograr nada. Se trata más bien de que el jefe sepa despertar al superman o superwoman que sus empleados llevan consigo (Vilanova, 2015, p. 15)

Vázquez Caicedo dice que la **comunicación interna digital** requiere de un cambio organizacional, un giro en la cultura que llevará a identificar falencias comunicacionales que están presentes en el plan de comunicación actual de la organización. La estrategia de negocio de la cual hacen parte los empleados debe ser comunicada a favor de la imagen de la organización logrando así fidelizar a su público interno, elemento que se traduce en aumento de la rentabilidad de la empresa, en este contexto las herramientas de comunicación interna actúan como vínculo entre la empresa y el empleado, generando y gestionando identidad, exaltando aquellos atributos que generan empatía y sobre todo compromiso ante el trabajo y la organización, por ende optimizando la consecución de objetivos (Vázquez Caicedo, 2013, p. 63)

Liderazgo coach

Rafael Echeverría manifiesta que uno de los objetivos del **liderazgo coach** es ser capaz de despertar en el coachee esperanza y ambición. Debe ser capaz de mostrarle posibilidades que éste muy probablemente no observaba y de permitirle creer que él o ella puede perfectamente alcanzarlas. Debe reconciliarlo con el poder de su capacidad de acción, pues será, en último término, a través de la acción que el coachee acometerá las transformaciones que le hacen falta y construirá para sí mismo una forma de ser diferente (Echeverría, 2008, p. 113).

La *Comunicación interna*, dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La *Comunicación digital* es toda aquella transmisión de un mensaje en línea de una organización mediante una amplia gama de canales online, que permiten a las empresas conectarse con sus clientes, trabajadores y otros stakeholders de la organización.

El *Liderazgo coach* se basa en hacer ver a los colaboradores cuál es su potencial interno y acompañarlos en el desarrollo del mismo, para que así, puedan contribuir a las metas, misión y visión de la compañía.

Diagnóstico y discusión

A partir de las herramientas de diagnósticos aplicadas sobre la empresa MAN SER S.R.L. se deduce algunas falencias por la cual se requiere una oportuna intervención. Se detectó que dicha empresa no cuenta con una política moderna de comunicación y que la comunicación reinante es del tipo tradicional y verticalista. Asimismo muchos de los problemas relevados son debidos a una falta de liderazgo, situación que es conocida por sus directivos y por lo cual alegan que no se encuentra en el mercado, personal técnico para mandos medios con capacidades para manejo de personas, de las llamadas capacidades blandas. La falta de un liderazgo adecuado sumado a los problemas de comunicación provoca importantes problemas de falta de delegación de tareas, las cuales se acumulan en los puestos de niveles superiores.

Conclusión diagnóstica

Se propone la implementación de un plan estratégico que contenga una política de comunicación moderna con flujos de información multidireccional que involucre a todos sus integrantes. El tema de la falta de liderazgo es el otro tema en cuestión que deberá ser abordado y resuelto, ya sea con incorporación externa o desarrollo interno.

Así como MAN-SER S.R.L. dió el salto de calidad en lo tecnológico referido a sus productos, deberá dar dicho salto de calidad en lo administrativo. Hoy se encuentran disponibles distintas herramientas referidas a la comunicación digital para que la información fluya descendente, ascendente, horizontal, y diagonal en la que todos los integrantes de la empresa sean partícipes activos de la información, sintiendo que son parte de la compañía y de los éxitos que se alcancen, los que les dará mayor compromiso, motivación y un sentido de pertenencia, con un liderazgo coach que expanda el desarrollo y aporte de sus integrantes. Todo lo cual redundará en una mayor eficiencia de sus trabajadores y en una reducción de los costos de fabricación de un 0,5%.

Plan de implementación

El plan de implementación para MAN-SER S.R.L. consiste en la ejecución de acciones concernientes a lograr, a través de un liderazgo inteligente, una comunicación eficiente y participativa.

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación moderno y eficaz junto al desarrollo del liderazgo coach, para que la empresa pueda superar los actuales problemas comunicacionales por los que atraviesa, fortaleciendo los lazos internos, el sentido de pertenencia y el desarrollo personal de cada uno.

Objetivos específicos

- Desarrollar una capacitación on line de comunicación interna para el gerente y los responsables de las áreas de Administración, Recursos Humanos, Calidad, Producción y Mantenimiento, para desarrollar o potenciar habilidades comunicativas que permitan sortear los actuales inconvenientes y así lograr los objetivos de la misión.
- Implementar herramientas digitales de comunicación como ser la creación de grupos de whatsapp y los tableros digitales. Realizar un video institucional que sirva para reforzar la visión, misión y valores de la empresa como así también será de gran utilidad para la inducción de futuras incorporaciones.
- Implementar una capacitación en liderazgo coach al gerente y responsables de las áreas, a fin de expandir el potencial del personal a cargo aumentando la eficiencia y compromiso de cada uno de ellos.

Alcance geográfico

Este trabajo se desarrolla en la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la calle 2 de setiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba Capital

Duración

El Plan de Implementación tendrá una duración de 3 meses, comenzando en Marzo 2022 y finalizando en Mayo 2022.

Acciones

Como se mencionó anteriormente, el curso de capacitación de **comunicación interna** irá dirigido al gerente y a los responsables de las áreas de Administración, RRHH, Calidad, Producción y Mantenimiento. A tal efecto y buscando que el mismo sea de manera virtual, se selecciona como proveedor de la capacitación a Capacitarte.org. Capacitarte es una iniciativa educativa creada en forma conjunta por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económica de la UBA, docentes y graduados de la Universidad de Buenos Aires, específicamente pensada para toda la comunidad. Su objetivo primordial es promover conocimientos y técnicas útiles para el desarrollo personal, laboral y profesional de las personas. A lo largo de más de 10 años ha organizado más de 25000 cursos de capacitación para 450000 personas. El contenido del curso apunta a la planificación de las políticas de comunicación que ayuda a no dejar nada librado al azar, permitiendo direccionar estratégicamente la información que fluye dentro de la organización para adecuarla al plan de negocios corporativo y a la imagen que se desea proyectar mientras también se genera el impacto positivo en el clima interno a través de un mejor diálogo, comprensión y escucha. El curso puede realizarse desde una computadora, notebooks, tablets, ipad o celulares con conexión a internet. El mismo tiene una duración de 15 horas y está disponible las 24 horas del día para su cursado. Tiene conexión con docentes, material descargable y el alumno queda habilitado hasta 2 años para poder volver a ingresar y volver a ver las clases. El curso podría realizarse en dos clases semanales de dos horas cada una, lo que el curso tendría una duración de un mes. Queda pendiente y a consideración de la empresa si quiere que el curso se realice dentro de la empresa, en horario de trabajo o fuera del mismo. Recursos Humanos estará a cargo de la coordinación y Administración a cargo del pago. (Ver Anexo 1- Contenidos de Comunicación Interna)

- Costo de los cursos: \$29880

Respecto a las **herramientas digitales de comunicación**, si bien hay muchas en el mercado, se debe tener en cuenta que MAN-SER S.R.L. es una empresa chica donde no tiene sentido la compra de una intranet específica, ya que hay algunas empresas que ofrecen la intranet gratuita por un número reducido de usuarios, por lo que en este caso no habría problema dado la cantidad de mandos medios. Una empresa es Bitrix 24 que nos ofrece:

- 12 Usuarios gratis
- 5 GB de almac. on line gratuito

- Registros ilimitados en el CRM
- CMS incluido – personalizable
- Intranet móvil gratis (Android y iOS)
- API, código fuente abierto
- Extranet

Los **grupos de whatsapp** será una herramienta donde se podrán crear los grupos que se estimen necesario como por ejemplo del gerente con los encargados de las distintas áreas o de los encargados de esas áreas con sus respectivos operarios o de los directivos de la empresa para con todo el personal, etc., de forma de estar todos intercomunicados y que definitivamente se cambie la verticalidad por la multidireccionalidad.

Con respecto a las **carteleras digitales** se puede ubicar un monitor en el comedor o como se llame la zona de descanso, ya que colocarlo en el lugar de trabajo es muy riesgoso por la distracción, donde se pueden pasar todo tipos de videos como ser video institucional, donde transmita la visión, misión y valores, los comienzos de la empresa, sus directivos, sus referentes, sus productos. También pueden pasar videos sobre prevención y seguridad y también sobre el personal en sí, para que el mismo se sienta visibilizado, lo cual reforzaría el sentido de pertenencia y la motivación. Estos videos o comunicados personales podrían ser informar cumpleaños, nacimientos, graduaciones de los hijos y otras informaciones de interés general. (Ver anexo 2 – Proveedores para realización de videos institucionales en Córdoba).

- Costo televisor smart de 50 pulgadas \$79000
- Costo aproximado de video institucional terminado \$184800

Con respecto al **liderazgo coach** se pretende que el gerente y los encargados de las áreas de Administración, Recursos Humanos, Calidad, Producción y Mantenimiento, reciban entrenamiento y capacitación en liderazgo coach, a fin de lograr una conducción moderna y eficiente, que expanda el potencial de cada uno, con personal que tenga sentido de pertenencia, que sepa y entienda la importancia que tiene dentro de la organización, motivados y dispuestos a dar sus aportes para mejorar los puntos débiles y consolidar los fuertes. Dispuestos a dar lo que sea para lograr los objetivos que deben ser iguales para todos y dentro de estos, debe encontrarse su propio desarrollo.

| Acciones | Costo |
|--------------------------------------|----------------------|
| Capacitación en comunicación interna | \$ 29.880,00 |
| Tv smart para cartelera | \$ 79.000,00 |
| Video institucional | \$ 184.800,00 |
| Capacitación en liderazgo coach | \$ 106.776,00 |
| Honorarios asesoría externa de RRHH | \$ 60.000,00 |
| Total | \$ 460.456,00 |

El plan de implementación tiene como objetivo solucionar los problemas que ya fueron identificados y abordados con propuestas para su solución, con el fin de hacer a la empresa más eficiente a través de lograr una mayor productividad y una reducción de los costos como ser la rotación de personal y el ausentismo.

El estado de resultado de la empresa a fines del año 2018, arroja que el Costo de Venta Anual de los Productos fabricados fue de \$146.596.294,11. A este valor se le debe incrementar los porcentajes inflacionarios del sector metalúrgico de los años 2019, 2020 y el acumulado del 2021. <https://bit.ly/3nknW1L>. <https://bit.ly/3pv7EpE>.

El objetivo del Plan de Implementación es reducir el costo un 0,5%. (Ver Anexo 4 – Estado de Resultados MAN-SER S.R.L.).

| | |
|-------------------------------|------------------------|
| Monto al cierre del año 2018 | \$ 146.596.294,11 |
| Inflación año 2019 | 51,1% |
| Inflación año 2020 | 31% |
| Inflación año 2021 | 31,8% |
| Monto actualizado al año 2021 | \$ 382.449.556,75 |
| Utilidad a recuperar | \$ 1.912.247,83 |

Formula de ROI (Return on investment)

$$\frac{\text{Utilidad a Recuperar} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\frac{1912247,83 - 460456}{460456} \times 100 = \mathbf{315,29\%}$$

El porcentaje del resultado obtenido, nos indica que el retorno de la inversión es rentable con respecto a esta última.

Conclusión

El motivo de este reporte de caso corresponde a un análisis que se realizó a la empresa familiar MAN-SER S.R.L., de la ciudad de Córdoba. Del mismo surge la propuesta de un “Plan de Implementación” para dar solución a un conjunto de situaciones anómalas como ser, falta de una política de comunicación moderna, liderazgos poco eficaces, problemas en la delegación de tareas, donde se crean verdaderos cuellos de botella en los niveles superiores.

Ya lo dijo Peter Drucker que “el 60% de los problemas en las empresas se debe a una mala comunicación” (shorturl.at/gzMU9). Es de ahí la importancia que tiene en la actualidad, contar con adecuadas políticas de comunicación que sean inclusivas, liderazgos participativos que permitan el desarrollo de cada empleado generando la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia.

El Plan consiste en una capacitación en comunicación interna para gerente y mandos medios, para que puedan apreciar la importancia y los beneficios de la misma. Implementación de sistemas de comunicación digital y capacitación en liderazgo coach, también para gerente y mandos medios, para que pueda haber una delegación sana y oportuna, pudiendo aprovechar el mayor potencial de cada uno, para que se alcancen no solo los objetivos de la compañía, sino también de cada trabajador.

Recomendaciones

Se recomienda que se controlen y evalúen los resultados de las capacitaciones e implementaciones digitales realizadas ya sea para realizar los ajustes que sean necesarios o bien para seguir avanzando ya que lo propuesto hasta aquí, es solo el comienzo y hay mucho por desarrollar y avanzar en ese sentido. El cambio es lo único constante por lo que las actualizaciones deberán serlo también.

Que evalúen los resultados que aporta el plan anual de capacitación que la empresa posee, para ver si las necesidades de capacitación están bien diagnosticadas o bien para ver si la capacitación recibida está a la altura de las circunstancias.

Otra recomendación sería que en el corto o mediano plazo, aborden el tema de la imagen corporativa y todo lo relacionado con el medio ambiente. Sería interesante que pudiesen implementar las Normas ISO 14001.

Lo aconsejable sería que MAN-SER S.R.L. pueda contar con personal experto en recursos humanos. Si la dirección de la empresa considera que por las dimensiones de la misma, no es viable la creación de una estructura interna, por lo menos sería deseable la incorporación de un/a especialista en RRHH, o bien contar con la asistencia y asesoramiento externo como fue el sentido de este Reporte de Caso. Quedó demostrado según el ROI que hacer recursos humanos no es un costo, más bien es una buena inversión.

Bibliografía

Vilanova, N. (2015). Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro. Plataforma Editorial. Barcelona, España.

Vazquez Caicedo, M. A.. (2012). Comunicación interna digital. Una herramienta para optimizar la consecución de objetivos en las empresas. Trabajo Final de Grado. Universidad de Palermo.

Echeverría, R. (2008). Ética y Coaching Ontológico. Ediciones Granica S.A.

Anexos

Anexo 1 – Curso de Comunicación Interna a distancia, contenidos.

Módulo 1: Introducción a la comunicación interna

Principios básicos para la gestión de la comunicación. - Significado de la comunicación interna. - La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes. - El rol y las funciones del área de comunicación interna. - Los objetivos de la comunicación interna. - Tipos de comunicación interna. - Públicos de la comunicación interna. - Niveles de participación en comunicación interna. - El rumor. - La importancia de la escucha.

Módulo 2: Cultura organizacional y Comunicación

Cultura organizacional: Clasificación, funciones y elementos. - Cultura e identidad. - Ocho puntos para el desarrollo de la cultura. - Clasificación de la cultura organizacional. - Cultura y personalidad. - Claves para la gestión del cambio organizacional. - La comunicación de la visión: Siete elementos claves en la comunicación de la visión. - Cultura y ética en la organización. - Comportamiento ético en el trabajo.

Módulo 3: Planificación de la Comunicación

Etapas de la planificación. - El diagnóstico en comunicación interna. - Las técnicas de recolección de datos. - El plan de comunicación interna. - La comunicación 360 grados. - Enfoques de planificación. - Etapas de la planificación. - Los objetivos. - Las estrategias. - La programación. - Calendario y presupuesto. - Ejecución. - Evaluación: Metodologías y técnicas de medición. - Auditorias.

Módulo 4: Canales de la comunicación interna 2.0

Medios y acciones. - Mensajes claves. - Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales. - House organ, Newsletter, Cartelera, e mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs. - Red de facilitadores. - Comunicación 2.0. - Acceso y disponibilidad. - Igualdad. - Usabilidad. - Participación. - Lurcking. - Participación y confianza. - Interacción, Colaboración - Prosumidores, Influenciadores. - Engagement.

Anexo 2 – Proveedores para realización de videos institucionales en Córdoba

VIDEOS INSTITUCIONALES EN CORDOBA, ARGENTINA.

- [video digital](#)

[Desarrollo de sitios web, diseño gráfico editorial y empresarial. Videos institucionales, video digital y post-producción multimedia.](#)

[Rubro: Diseño de Páginas Web - Diseño Web con Flash - Internet / Diseño Web - Video / Ediciones / Producciones - Video Filmaciones - Videos Institucionales](#)

[Localidad: Punilla - Villa Carlos Paz](#)

- [ACCION-fotos y video para eventos](#)

[Filmación. Fotografía digital y analógica.](#)

[Consulta de precios al te 3515920812](#)

[Rubro: Cumpleaños de 15 / Fiestas de 15 Años - Video / Ediciones / Producciones - Video](#)

[Filmaciones - Videos Institucionales](#)

[Localidad: Cordoba - Capital](#)

- [Atinua -catalogos online con video](#)

[Agencia sincronizada con el futuro, con tecnologias de ultima generacion y mas 16 años de experiencia.](#)

[Herramientas de marketing y promoción.](#)

[Video, ...](#)

[Rubro: Sitios Web de Publicidad - Video Filmaciones - Videos Institucionales](#)

[Localidad: Cordoba - Capital](#)

- [C y A Claudia y Alfredo](#)

[FOTO Y VIDEO imagen digital estamos capacitados para realizar cualquier tipo de evento, inauguración, cumpleaños, egresados, casamiento, aniversarios, pantalla ...](#)

[Rubro: Fotografía / Estudios - Pantalla Gigante - Pantallas - Pantallas para Proyección - Video / Ediciones / Producciones - Video Filmaciones - Videos Institucionales](#)

[Localidad: Cordoba - Capital](#)

- [DANIEL NEIRA FOTOS Y VIDEOS](#)

[Rubro: Fotografía Publicitaria - Video Filmaciones - Videos Institucionales](#)

[Localidad: Colon - Villa Allende](#)

- [Dia de Fiesta - Comunicación Audiovisual](#)

[Productora audiovisual de cine y video, filmación de eventos sociales y videos institucionales en Córdoba](#)

Rubro: Bodas / Casamientos - Fiestas - Fotografía - Salones para Fiestas - Servicios de Fotografía - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

- **FOTOS LA CRUCEÑITA-fotografía y filmaciones**

SE SACAN FOTOS Y FILMACION A UN PRECIO MODICO

Rubro: Diseño de Páginas Web - Fotografía / Estudios - Video / Ediciones / Producciones - Video

Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

- **Ky2k3 Studio-edición y postproducción digital**

Solución Integral en Video, Imagen, Multimedia y Audio.

Rubro: Fotografía / Casas - Video / Ediciones / Producciones - Video Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

- **Leandro Freire-fotolibros**

Fotografia, filmacion, libro de firmas, fotolibros, ediciones ersonalizadas, gigantografias en lona y papel.

Rubro: Cotillón - Estampado de Telas - Estampados de Prendas - Estampados Textiles - Pantalla

Gigante - Pantallas - Pantallas para Proyección - Retoque Digital - Video / Ediciones /

Producciones - Video Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

- **Fotograma Producciones Audiovisuales-proyectos cinematográficos**

Productora Audiovisual dedicada a la producción de contenidos para cine televisión y video.

Proyectos cinematográficos

Trabajos institucionales

Publicidades

Marketing ...

Rubro: Producciones de Cine / Televisión - Televisión - Video / Ediciones / Producciones - Video

Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: General San Martin - Villa Maria

- **JF producciones**

Bienvenido! somos una empresa con lo último en Fotografía y Video para eventos. Utilizamos los más novedosos software de edición y producción para personalizar ...

Rubro: Cumpleaños de 15 / Fiestas de 15 Años - Fotografía / Estudios - Video / Ediciones /

Producciones - Video Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

• **En foco producciones**

Servicios audiovisuales. Cobertura fílmica y fotográfica de eventos.

Rubro: Organización de Eventos / Fiestas / Wedding Planners - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

•

• **Jaque - Productora**

Buscamos constantemente la flexibilidad necesaria para un excelente desempeño profesional, con un equipo de profesionales que trabaja bajo la premisa de ...

Rubro: Documentales - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

• **Media 3 Group Producciones**

Productora Integral y Agencia de Modelos

Rubro: Diseño de Ropa / Diseñadores de Indumentaria / Moda - Escuelas de

Modelos - Espectáculos - Llaves - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

• **Noster Producciones-productora audiovisual**

Realizacion audiovisual, trabajo estetico, edicion digital, rodaje. Asesoramiento audiovisual, video clips musicales, entrevistas, dvds a bandas musicales.

Rubro: Video / Ediciones / Producciones - Video Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

• **Wara-producción integral de audiovisuales**

Audiovisual, Post Producción,

Video para casamientosCordobaEstabilizador de camaraVideos para quince años

fotografiaSocialesCapitalSteadycam

•

Rubro: Video / Ediciones / Producciones - Video Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

• **Patricio del Sacramento - Servicio Profesional --productora integral audiovisual**

•

Rubro: Video Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: Capital - Cordoba

- **Tute films**

Tute Films Fotografía y filmación de todo tipo de eventos. Contamos con equipamiento de última tecnología y un equipo de fotógrafos y cineastas profesionales ...

Rubro: Fotógrafos Profesionales - Video / Ediciones / Producciones - Video Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

- **Volando Alto**

Productora de animacion 3d, 2d y motion graphics

Rubro: Videos Institucionales

Localidad: Cordoba - Capital

- **Tercer Templo | Diseño Gráfico, Páginas Web y Producciones Multimedia**

Ya sea que tengas una empresa, negocio o proyecto en Tercer Templo te ofrecemos la calidad profesional que estás buscando. Empieza a aumentar tus ganancias ahora mientras ahorras tiempo y dinero.

Rubro: Diseño de Páginas Web - Diseño Imagen Corporativa - Fotografía - Fotografía

Publicitaria - Fotógrafos - Ilustradores / Ilustración - Posicionamiento Web - Servicios de

Fotografía - Servicios / Diseño - Servicios / Posicionamiento Web - Video / Ediciones /

Producciones - Video Filmaciones - Videos Institucionales

Localidad: Calamuchita - Villa General Belgrano

Anexo 3 – Curso de Fundamentos del Liderazgo y del Coaching

Módulo 1 Liderazgo y Motivación

- Unidad 1: Liderazgo Parte 1
 - Concepto de Liderazgo
 - Competencias de Liderazgo
 - Inteligencia emocional en el Liderazgo
- Unidad 2: Liderazgo Parte 2
 - La comunicación efectiva
 - Coherencia y credibilidad del líder
- Unidad 3: Motivación Parte 1
 - Que es la motivación
 - Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación
- Unidad 4: Motivación Parte 2
 - Como motivar
 - El poder que hay dentro de nosotros

Módulo 2 Trabajo en equipo y coaching

- Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1
 - Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
 - Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo
- Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2
 - El proceso del trabajo en equipo
 - El conflicto en el trabajo en equipo
- Unidad 3: Coaching Parte 1
 - Que es el coaching
 - Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal
 - Tipos de coaching
- Unidad 4: Coaching Parte 2
 - La sesión de coaching
 - Herramientas prácticas de trabajo

Anexo 4 – Estado de resultados MAN-SER S.R.L.

| ESTADO DE RESULTADOS | | al 31/12/2018 | al 31/12/2017 | al 31/12/2016 |
|---|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Anexo | | | |
| Ventas Netas | | | | |
| Ventas Industriales | | 198.635.385,85 | 174.030.770,30 | 141.224.616,24 |
| Ventas Servicios | | 130.222.261,94 | 111.301.078,58 | 89.040.862,86 |
| Total Ventas del Ejercicio | | 328.857.647,78 | 285.331.848,88 | 230.265.479,10 |
| Costos | | | | |
| Costos de Venta | VI | 146.596.294,11 | 128.632.321,85 | 87.727.099,57 |
| Otros costos de venta | VII | 102.468.794,04 | 89.363.035,28 | 87.610.818,90 |
| Total Costos de Ventas | | 249.065.088,15 | 217.995.357,13 | 175.337.918,48 |
| Resultado Bruto | | 79.792.559,64 | 67.336.491,75 | 54.927.560,63 |
| Gastos | | | | |
| Administración | VII | 7.669.955,43 | 4.815.560,90 | 4.789.579,25 |
| Comercialización | VII | 11.558.454,72 | 25.166.360,30 | 16.224.135,90 |
| Resultado Actividad Principal | | 60.564.149,49 | 37.354.570,55 | 33.913.845,47 |
| Resultado Financiero | VII | 39.496.697,42 | 19.949.795,60 | 15.225.824,63 |
| Resultado NETO | | 21.067.452,07 | 17.404.774,94 | 18.688.020,85 |
| Otros Ingresos y Egresos | VI | -885.858,05 | -1.248.390,00 | -238.298,00 |
| Resultado antes de Imp. a las Ganancias | | 20.181.594,02 | 16.156.384,94 | 18.449.722,85 |
| Impuesto a las Ganancias | | 7.063.557,91 | 5.654.734,73 | 6.457.403,00 |
| Resultado Final | | 13.118.036,11 | 10.501.650,21 | 11.992.319,85 |