



Trabajo final de Graduación – TFG

Carrera: Licenciatura en gestión humana

Alumno: Rodríguez Gabriela Roxana

DNI 28451444

Legajo: VRHU12227

**Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la  
organización MAN-SER S.R.L.**

Abril 2022

## Resumen

El siguiente Trabajo Final de Grado fué desarrollado en la empresa MAN-SER S.R.L. Se destacó la importancia de formalizar el área de Gestión de Recursos Humanos para acompañar y facilitar la toma de decisiones a nivel estratégico de la empresa. Se presentó un plan de acción con 3 propuestas a la compañía; una nueva herramienta digital que acompaña las tendencias del mercado y que nos permite llegar a los empleados de una manera ágil y dinámica; luego una formación de liderazgo coach a los mandos medios, donde se aplican variadas herramientas para el desarrollo de nuevos líderes y por último se propone un proceso de feedback 360° para el acompañamiento y complemento de la proyección presentada. De esta manera, se podrá visualizar una notable mejora del clima laboral y sentido de pertenencia favoreciendo la motivación de los empleados y garantizando la producción a nivel general de la empresa.

Palabras claves:

Recursos Humanos, Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Formación, Feedback 360°.

## **Abstract**

The following Final Graduation Work was developed within the organization MAN-SER S.R.L. The importance of formalizing the Human Resources Management area to accompany decision-making at the strategic level of the company was highlighted. An action plan with 3 proposals was presented to the company; a new digital tool that follows market trends and that allows us to reach employees in an agile and dynamic way; then a coach leadership training for middle managers, where various tools are applied for the development of new leaders and finally a 360° feedback process is proposed to accompany and complement the projection presented. In this way, it will be possible to visualize a notable improvement in the work environment and sense of belonging, favoring the motivation of employees and guaranteeing production at a general level of the company.

### **Keywords**

Human Resources, Internal Communication, Leadership Coach, Training, 360 ° Feedback.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	01
Marco de referencia institucional.....	01
Descripción de la problemática.....	02
Resumen de antecedentes.....	02
Relevancia del caso.....	03
<b>Análisis de la situación</b> .....	05
Descripción de la situación.....	05
Análisis de contexto.....	07
Análisis PESTEL.....	07
Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.....	09
Análisis FODA.....	10
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	10
<b>Marco teórico</b> .....	12
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	15
Declaración del problema.....	15
Justificación del problema.....	15
Conclusión diagnóstica.....	15
<b>Plan de implementación</b> .....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Alcance.....	17
Propuesta de herramienta de Whatsapp.....	17
Programa de formación líderes coach.....	19
Proceso de feedback 360.....	21
Marco de tiempo para la implementación.....	23
Evaluación del impacto de la implementación.....	23
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	25
Recomendaciones.....	26
<b>Bibliografía</b> .....	27
<b>Anexos</b> .....	29

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional*

MAN-SER S.R.L, es una empresa familiar del sector metalúrgico, fundada el 15 de octubre de 1995 por el Sr. Luis Mansilla con planta propia, especializada en productos y servicios industriales. Está ubicada en la Ciudad de Córdoba Capital, con dirección actual en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco.

El Sr. Luis Mansilla, socio fundador de MAN-SER S.R.L se desempeñaba en los años noventa, como empleado de una importante empresa oriunda de Córdoba Argentina dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular.

Dicha empresa pensó en tercerizar partes de sus actividades y la decisión fué para uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia, el Sr. Luis Mansilla, quien aceptó la propuesta y así se convirtió en proveedor de la firma, rentando un galpón, guillotina y plegadora para comenzar este nuevo desafío, realizando en ese momento trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

Dos años después de la fecha de fundación, en el año 1997 el Sr. Luis Mansilla viaja a Alemania donde adquirió una máquina tecnológica que le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, a proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes.

En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L. Luego en el año 2003 comenzó a trabajar para la firma AIT S.A y Volkswagen Argentina S.A. siendo estos cómo uno de los clientes más importantes en la actualidad.

Ya en el año 2009, Julián Mansilla y Melina Mansilla, hijos del Sr. Luis Mansilla tomaron la empresa a su cargo y luego en el año 2012 se inauguró la planta industrial con una superficie de producción que duplica a la anterior, ampliando de manera exponencial sus inmuebles, equipamientos y personal y en el año 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO.

#### 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 S.R.L, 2014).

#### 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 (MAN-SER S.R.L, 2014).

#### Valores:

- ✓ Confianza
- ✓ Honestidad
- ✓ Importancia en los detalles
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Alta responsabilidad (MAN-SER S.R.L, 2014).

#### *Descripción de la problemática*

Inicialmente se observan procesos y procedimientos definidos, como así una estructura organizacional clara. Las decisiones que afectan al futuro de la organización son tomadas desde el directorio familiar, basadas en un tipo de liderazgo formal, transaccional y directivo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos declarados para llevar adelante la producción.

En la estructura organizacional, la comunicación interna queda plasmada en los procesos y procedimientos y no en las acciones o modelo de gestión.

#### *Resumen de antecedentes*

(Gonnet, 2013) En el artículo científico, *El discurso contemporáneo del management*, describe que el discurso del management produce efectos en el campo de la gestión y administración de las organizaciones. En esta dirección, el imaginario gerencial produce imágenes organizacionales que son altamente significativas para la práctica de la gestión y la administración empresarial. Desde este lugar, se vuelve

relevante analizar dichos imaginarios a través de los discursos. Dentro de este campo discursivo, el coaching ontológico es un desarrollo reciente cuyas implicancias para la práctica del management son difíciles de vislumbrar. El coaching ontológico, a través de la ontología del lenguaje, se establece como una justificación altamente compleja del coaching como modalidad de gestión empresarial. Acerca de este nuevo horizonte de justificación en el campo del management, se podría decir que: por un lado, la sofisticación del discurso del management efectivamente implica una ruptura con la historia de producción de estos discursos e involucra una adaptación necesaria en un contexto social, histórico y cultural de crisis de legitimidad de la técnica y de la ciencia. Pero, por otra parte, la novedad de este discurso presupone la restitución de una de las pretensiones básicas y clásicas del management: la posibilidad de lograr la máxima eficiencia mediante dispositivos de control.

Pérez (Pérez, 2012) En el artículo científico, *Comunicación organizacional*, menciona que la comunicación organizacional se ha constituido en una especificidad con enfoques, perspectivas, problemáticas, y metodologías propias, dentro del amplio campo de la comunicación. El incremento de profesionales que se vinculan a ella también ha sido un factor de fortalecimiento y legitimación en ámbitos organizacionales muy diferentes. Ya sea desde los beneficios que resultan de su implementación y gestión planificadas, ya sea a partir de la investigación de los procesos que están atravesados por la comunicación en los ámbitos organizacionales, en algunas organizaciones se ha empezado a considerar como un factor clave.

#### *Relevancia del caso*

Es de suma importancia realizar estudios de casos relacionados con la comunicación interna de las organizaciones, se presenta como una herramienta clave para la gestión organizacional ya que permite facilitar el cumplimiento y entendimiento de los procesos actuales, disminuyendo el margen de error en la producción. También es fundamental dar lugar a la comunicación como bidireccional, es decir descendente y ascendente.

Resulta importante establecer metas alcanzables a corto y mediano plazo, para la mejora del clima laboral y áreas afectadas. Esto permitirá que la organización siga creciendo, sacando una gran ventaja competitiva en el mercado y sus competencias.

La forma laboral se actualiza día a día, las organizaciones debe adaptarse al cambio para estar a la altura de las nuevas competencias y nuevos consumidores; el avance tecnológico y los nuevos mercados están cambiando rápidamente.

## Análisis de situación

### *Descripción de la situación*

La empresa MAN-SER S.R.L cuenta con una estructura organizacional por área, con una totalidad de 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos y dividida por departamentos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad, por otro lado, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El directorio está compuesto por la esposa del fundador y sus tres hijos, solo dos de ellos se encuentran al frente de la empresa, Julián Mansilla como Gerente General y Melina Mansilla como Responsable de administración y área de ventas.

### Áreas:

✓ Ventas:

La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente. Los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área.

✓ Compras:

Las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

✓ Recursos Humanos:

Melina Mansilla propietaria de la firma es la responsable del área, el proceso de inducción a nuevos, capacitaciones técnicas y de calidad, comunicación interna y motivación a los empleados. Las búsquedas se realizan de manera externa.

✓ Producción:

Encargada de la producción propiamente dicha de los productos.

✓ Mantenimiento:

Cada usuario de los equipos es el responsable de su mantenimiento preventivo, para las máquinas de mayor complejidad se recurre a los service oficiales. Se cuenta con un auxiliar de limpieza interno encargado de mantener el orden y limpieza de las instalaciones.

- ✓ Diseño:  
Conformada por un diseñador bajo las directrices del gerente.
- ✓ Calidad:  
La tarea principal es realizar las auditorías internas para verificar la aplicación de dicho sistema y detectar oportunidades de mejora.  
Participan ambos dueños de la firma

A nivel estratégico las decisiones son tomadas desde el directorio, recaen sobre el consejo familiar. Se toman decisiones vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo, oportunidades de crecimiento del negocio.

Las decisiones de los dos socios que se encuentran activos, son las que más peso tienen debido a que cuentan con mayor conocimiento sobre el negocio. Estos últimos también toman las decisiones que tienen impacto a mediano plazo. Las decisiones que afectan a nivel operativo son responsabilidad del Jefe de producción, que según la complejidad puede consultar con el gerente general.

El tipo de liderazgo y estructura organización establecida por la dirección es formal, por consecuencia el gerente de la misma es quien la representa y asegura que se establezcan los objetivos fijados, al igual que el jefe de producción que tiene como objetivos los resultados operativos implementando, manteniendo y estableciendo los procesos y procedimientos necesarios para tal fin, su liderazgo transaccional está orientado a la tarea ya que hace énfasis en los resultados y cumplimiento de objetivos como meta, por medio de la conducción .

Cabe destacar que de manera espontánea surgió un líder informal, líder natural, familiar de los dueños, una persona que se destaca dentro del grupo por la edad, antigüedad en la empresa, dedicación, conocimientos como así también por ser quien se encarga de capacitar a los nuevos integrantes.

En la comunicación interna, los medios que se utilizan son reuniones, donde se abordan temas que tienen impacto a nivel general. Utilizando una comunicación ascendente, diálogo fluido con el superior inmediato y descendente por medio del panel de comunicaciones que le permite a los puestos claves informar políticas, objetivos y noticias a toda la organización.

Desde la comunicación externa, los productos llegan de manera directa a los compradores, es decir, no existen intermediarios en el canal de distribución. La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personal y mantiene una relación muy estrecha y personalizada, no se realizan acciones de marketing concretas, solo en la página Web. Las ventas son de forma personal o telefónica.

#### *Análisis de contexto*

Comprender el macro y micro entorno donde se desenvuelve la organización es importante para la toma de decisiones estratégicas, es por ello que es importante realizar el análisis PESTEL, para relevar los datos referidos al factor político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal con la mirada en el macro entorno, como así con la ayuda del análisis de las cinco fuerzas de POSTER para el micro entorno. El análisis FODA lo utilizaremos para la comprensión actual de la organización, donde se podrán observar las fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas.

#### *Análisis PESTEL*

##### Factor Político

El sindicato de los metalúrgicos cerró este martes un acuerdo paritario que prevé un aumento del 45% en tres tramos y con cláusula de revisión en diciembre, el primero del sector privado, que se prevé marcará la pauta para el resto de los gremios (Clarín, 2022)

También señalaron que esta es tan solo una de las tantas restricciones que les anunciaron en los últimos días, las cuales son de cumplimiento inmediato y consideran que perjudican el normal funcionamiento de las fábricas (Clarín, 2022)

##### Factor Económico

En cuanto a los niveles de actividad por provincia, Córdoba (+2,8%), que continúan en la senda de aumentos en sus niveles de producción, aunque desaceleraron el crecimiento que venían registrando en el último año. (PERFIL, 2022)

En este marco, el escenario optimista contempla un crecimiento del 7,4% con tres sectores impulsando activamente la industria metalúrgica: automotriz, petróleo y gas y el sector agropecuario. (Clarín, 2022)

### Factor Social

Los problemas más acuciantes, como la inflación elevada, persisten y la Argentina inicia un 2022 marcado por la incertidumbre que la población expresa sobre el futuro, con una mirada crítica hacia la administración nacional y un renovado pesimismo sobre el manejo de la economía. (Cronista, 2022)

El 2022 avanza y se presenta como un año con múltiples retos para América Latina. El desafío de la pandemia de Covid-19 persiste y será un asunto transversal para todos los países de la región. Será un año de desafíos en materia medioambiental, derechos humanos, migración y lucha contra el crimen organizado. (France24, 2022)

### Factor Tecnológico

La digitalización de todo ámbito humano viene gestándose de manera progresiva cada año, con un impulso mayor a partir de la pandemia. El 2022 no escapará de este ascenso que se potencia continuamente y que se traducirá en distintas tendencias. (Infobae, 2022)

El Subsecretario de Estudios y Prospectiva del MINCyT, Eduardo Mallo, destacó la presencia en toda la región de un Estado promotor “sin el cual, la existencia de todo esto que hoy estamos debatiendo no sería posible” y la importancia de empezar a pensar a la innovación en términos institucionales. “Deberíamos estudiar cuáles son las dinámicas institucionales que nos permitirían avanzar hacia mejores mecanismos de innovación, a mejores desarrollos tecnológicos y, en última instancia, a pensar mejores países para cada uno de nosotros”, concluyó. (Argentina.Gob.Ar, 2022)

### Factor Ecológico

A medida que comienza el nuevo año, el mundo continúa lidiando con una serie de desafíos: la continua pandemia de COVID-19, el resurgimiento de incendios forestales, las crisis duraderas por el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación y los desechos. (UNEP, 2022)

El gobierno apuesta por una serie de medidas y proyectos que parecen marcar otro camino: la creación de clúster de empresas de energías renovables, el estímulo a la producción de hidrógeno verde (con una inversión anunciada por una empresa australiana por 8400 millones de dólares) y el impulso a la ley de Movilidad

Sustentable, que prevé abandonar la producción de automóviles a combustión interna hacia 2041. (El Planeta Urbano, 2022)

Programa de certificación para el desarrollo sostenible de las empresas argentinas (Came Sustentable, 2022)

#### Factor Legal

MAN-SER es una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por dicha Ley N° 19.550. Es una Empresa del rubro metalúrgico con el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75. (UOM, 2022).

La Ley de Riesgos del Trabajo, Ley N° 24.557, propone la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, asegurando asistencia médica (Suteba, 1995).

Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se regulan bajo la Ley N° 19.587 (Infoleg, 1972).

El trabajador se encuentra comprendido en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones a través de la Ley N° 24.241 (Infoleg, 1993).

#### *Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER:*

##### Poder de negociación del cliente

La empresa MAN-SER S.R.L se destaca por brindar calidad en las entregas de sus productos y su excelente atención personalizada que tiene con cada cliente.

##### Poder de negociación del proveedor

Se lleva a cabo una comunicación eficaz con sus proveedores, estableciendo procesos documentados para asegurar el seguimiento y control en cada material y servicio adquirido.

##### Amenaza de nuevos competidores

La empresa se encuentra en una etapa de madurez, esto permite aumentar las barreras de ingreso y disminuir la amenaza de potenciales competidores.

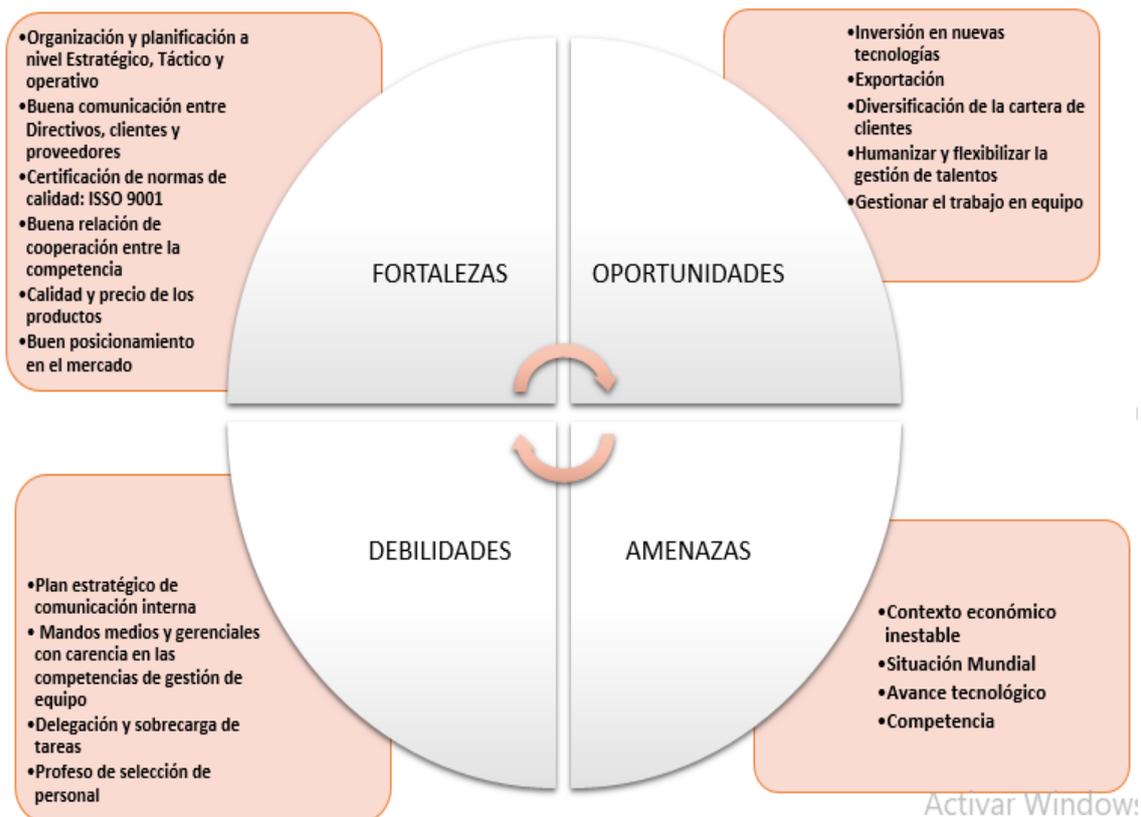
##### Amenaza de productos sustitutos

No se identificaron productos y servicios similares a las que fabrica la empresa.

## Rivalidad entre los competidores

Los principales competidores de MAN-SER S.R.L son, Transfil, Eisaire, Empremet. Entre ellos mantienen una competencia sana. MAN-SER S.R.L se destaca con el servicio de postventa que garantiza a los clientes una propuesta de valor diferencial.

### Análisis FODA



### Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Es importante agregar al análisis el punto de vista profesional, para que el mismo aporte valor a la hora de la toma de decisiones por parte de la dirección, pudiendo entender la problemática y sus posibles soluciones.

La empresa cuenta con un profesional de Recursos Humanos, no así con el área y la gestión formal de recursos humanos, por lo tanto los empleados no se encuentran capacitados para desarrollar los objetivos y procesos que se proponen para dicha área.

Al no estar formalizada el área de recursos humanos, no existe una gestión de inducción para los puestos y cargos, teniendo mayor margen de error a la hora de realizar sus tareas, ya que los ingresantes aprenden mientras trabajan. Tampoco trabajan en la gestión del talento humano para planificar un plan de carrera, ya que su criterio para la promoción interna es la antigüedad y la confianza con los directivos, esto provoca que los empleados se replanteen el esfuerzo brindado dentro de la organización.

En el diagnóstico se ven los resultados desfavorables de la empresa al no contar con una buena gestión de los recursos humanos. MAN-SER S.R.L gestiona la comunicación interna desde los procesos de certificación de normas de calidad (ISSO 9001), los procesos se intentan gestionar o manejar dentro de la organización y resultan poco eficientes.

Estos procesos rígidos se potencian con el liderazgo directivo que impide la delegación de tareas, pasar de un modelo directivo de liderazgo a un liderazgo coach que se base en potencial a los empleados y acompañarlos en el desarrollo de sus tareas y competencias para que puedan aportar a los objetivos, misión y visión de la compañía. La toma de decisiones con este modelo de liderazgo es compartida y hace que las mismas no recaigan en una sola persona, pudiendo cumplir con los objetivos de la organización.

Desde la visión de los Recursos Humanos resulta importante poder diagramar un plan de capacitación para la dirección y mandos medios, prestando atención a la sensibilización y gestión del cambio, ya que es muy importante que se mantenga el buen clima laboral que se observa, para el crecimiento y desarrollo de la Organización; como así también mejorar la comunicación interna para poder transmitir la identidad de la empresa y que los empleados se sientan parte para promover una comunicación bidireccional generando clima de confianza y buena relación entre los compañeros de equipo y los mandos medios, mejorando la productividad al facilitar y aclarar los procesos que corresponden; los empleados obtendrán conocimiento sobre la empresa, los objetivos y las acciones que deben realizar para lograr el cumplimiento de estos.

## Marco Teórico

En el siguiente desarrollo se abordarán las temáticas más importantes para este reporte de caso, La Comunicación Interna y El Liderazgo Coach como ejes centrales. Se detallarán a continuación para una mejor comprensión de los conceptos.

Tal como lo menciona Domínguez (2014) A todos los procesos comunicativos que se realizan dentro de la institución se los conoce como comunicación interna y, justamente, su papel es velar porque los intercambios se originen de forma eficiente, priorizando siempre la consecución de los objetivos de trabajo en medio de las relaciones interpersonales satisfactorias para propiciar un adecuado clima organizacional

“Es una cuestión de ampliar la mirada en los horizontes de la comunicación organizacional, ya que la comunicación interna sirve como un instrumento de gestión al servicio de la empresa en conjunto, puesto que brinda seguridades a los trabajadores disminuyendo la posibilidad de malos entendidos y de acciones erróneas”. (Domínguez, 2014, pág. 20)

Alles (2014) Establece este concepto: el término comunicación hace referencia a la transferencia de información de una persona a otra. Se trata de un proceso de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Como surge de la figura siguiente, en la comunicación existe un emisor, un mensaje y un receptor. El propósito de la comunicación será una adecuada recepción del mensaje emitido.

Tal como lo expresó Alles (2014):

“Los responsables del área de RRHH y otros profesionales deberán tener en cuenta la necesidad de alcanzar una buena comunicación y relación con otras áreas y grupos de interés y, al mismo tiempo, prestar atención al tipo y contenido de dicha comunicación. Un ejemplo: se puede llevar a cabo una muy buena campaña de comunicación desde RRHH sobre temas que si bien pueden ser interesantes no son prioritarios para las otras personas que, quizá, están preocupadas por otros temas, tienen otros asuntos que resolver, poseen otra escala de valoración de los temas de la organización, etc. Una mirada desde el otro debe evitar que esta desconexión de intereses

se produzca, y deberá desarrollarse para encarar todos los temas, tanto del día a día como los estratégicos”. (pág. 134)

Según Chiavenato (2009): Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus integrantes del equipo estén conectados e integrados.

Chiavenato (2009) menciona:

“Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes”. (págs. 305-306)

Desde la teoría se comprende que el objetivo que tiene la comunicación dentro de una Organización, es lograr una calibración y alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes que la conforman. Es por ello que la comunicación forma parte de uno de los elementos más centrales para circular las relaciones e informaciones de los diferentes departamentos de la empresa, si no contamos con un proceso de comunicación interna dentro de la Organización se perderá el flujo que se necesita para el funcionamiento de la misma.

Liderazgo Coach:

Wolk (2007) Refuerza su concepto mencionando que: cualquiera que sea nuestro rol en una organización o en nuestra vida personal (supervisor, gerente, esposo, amigo, líder), las capacidades conversacionales, el conocimiento de sí mismo y el aprender a aprender, ayudarán a generar cambios en las personas, en los vínculos y en las organizaciones. Los cambios en una organización no perdurarán si no tienen arraigo en las personas que la componen, en sus sistemas de creencias, en sus valores, en su modo de percibir el mundo, en el modo de relacionarse y en la forma en que asumen responsabilidad.

“Entendiendo que somos seres lingüísticos, emocionales, corporales y de acción, el coaching articula elementos de la lingüística, la filosofía, la biología y la psicología. Pensamiento sistémico, inteligencia emocional, corporalidad, role-playing y aspectos cognitivos están también íntimamente relacionados en su práctica y aplicación”. (Wolk, 2007, págs. 25-26)

La implementación de formar líderes coach, en la proyección de la empresa requerirá de un plan de formación para los líderes, es por ello que se detalla a continuación el concepto que nos propone Alles (2014), formación: Implica desde el planeamiento de cada actividad hasta su realización efectiva y el control que se realiza sobre ellas.

“La formación puede llevarse a cabo en diversas formas: presencial, a distancia, mediante e-learning, etc. Asimismo, implica tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias. El subsistema de Formación resume un sinnúmero de actividades formativas, las cuales podrían agruparse en dos grandes tópicos: Conocimientos y Competencias”. (Alles, 2014, pág. 81)

“El Coaching representa una poderosa herramienta para diseñar el futuro y gestionar un mundo diferente. Ser coacheado y aprender a coachear a otros se constituye hoy como una competencia gerencial y un nuevo estilo de liderazgo y gestión. El líder-coach no sólo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo en equipo”. (Wolk, 2007, pág. 25)

El liderazgo para Hawkins (2012) menciona que es el proceso de involucramiento colectivo en el compromiso y en la participación de todos los grupos de interés más importantes dirigidos a un cambio radical donde se compartan esfuerzos, valores y una misma visión.

En resumen, las personas son el capital más importante que tiene una organización, es por eso que hay que valorarlos, fidelizarlos y motivarlos para lograr de manera exitosa su compromiso de parte de ellas. Cuánto más se calibre la comunicación interna y se fortalezca el liderazgo en los mandos medios, existirán mayores espacios para que directivos y empleados puedan comprenderse y de esa manera estar alineados con los objetivos de la empresa y realizar una efectiva gestión organizacional.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del Problema*

Durante el análisis de la Organización MAN-SER S.R.L se observa una situación de falta de procesos en la comunicación interna y una escasa formación de habilidades blandas para los empleados. La organización actualmente no cuenta con un departamento de recursos humanos, esto hace que no haya ninguna persona que se encargue de implementar y ejecutar procesos de comunicación interna y plan de formación a los mandos medios, para poder desarrollar nuevas competencias y habilidades donde los empleados logren realizar correctamente sus funciones y roles dentro de la empresa. Además se observa la carencia de procesos de inducción para el personal que ingresa en la compañía, la persona aprende mientras trabajan, provocando errores continuos de aprendizaje. Se entiende que es de suma importancia tener un plan de comunicación interna donde todos los colaboradores se sientan parte y comprometidos con la misión, visión y valores de la organización. Además, generar un plan de formación en liderazgo coach, permitirá una evolución y transformación en la cultura organizacional, mediante un nuevo líder coach.

### *Justificación del problema*

Si la comunicación interna no se trata en un corto o mediano plazo, ésta podría afectar el clima de la empresa, provocando una serie de problemáticas a tratar cómo lo es el ausentismo, alta rotación de personal, estrés, ansiedad, sobrecarga en las tareas de las personas, ocultamiento de información, empleados no competitivos, falta de compromiso en el equipo y disminución de la productividad.

Por otra parte, no contar con programas de formación para los empleados producirá una disminución en la calidad de los servicios y productos. También generará desmotivación en los empleados por no sentirse valorados y útiles. Realizando formaciones a los mandos medios, en líderes-coach, se logrará potenciar el talento de los colaboradores del equipo, conociendo sus fortalezas y debilidades, motivando e inspirando a las personas a participar en la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

### *Conclusión diagnóstica*

Las personas son el capital más importante que tiene una organización. Es por eso que resulta importante que MAN-SER resuelva la problemática tratada, ya que el

proceso de comunicación interna formal y la formación de líderes coach son dos temas fundamentales para el funcionamiento de una organización con procesos tradicionales que no se adaptan a la demanda actual del mercado; esto permite tener colaboradores capaces de trabajar en equipo, con un buen clima laboral focalizado en los objetivos. De esta manera la Dirección podrá seguir con su proceso de expansión y la planificación estratégica definida, dejando que los mandos medios sean los responsables de realizar la gestión operativa.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Fortalecer los sistemas internos y la mejora continua de la gestión, creando un plan de acción que acompañe la situación actual que presenta MAN-SER S.R.L para establecer nuevos procesos de gestión en la comunicación interna y formación de líderes coach.

### *Objetivos específicos*

1. Promocionar la comunicación interna formal dentro de la organización, incorporando la herramienta de Whatsapp.
2. Desarrollar eficientemente habilidades blandas que permitan potenciar el trabajo en equipo y la comunicación asertiva acompañando el crecimiento profesional de cada colaborador, creando un programa de formación para líderes coach, orientado a los puestos claves de la organización.
3. Obtener una devolución respecto a lo que se espera de cada personal de la empresa, alineados a los objetivos de la organización, elaborando un proceso de feedback 360.

### *Alcance*

El plan de acción para cada uno de los objetivos específicos está orientado y planificado para los directivos y todo el personal de MAN-SER S.R.L, ubicada en 2 de septiembre 4724 del barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba Capital. Se dará inicio al plan de acción a partir de julio 2022 y proyectado hasta diciembre 2022.

En los siguientes apartados se desarrollarán las acciones alineadas al objetivo general y objetivos específicos que se proponen realizar.

### *Propuesta de herramienta de Whatsapp*

Teniendo en cuenta las tendencias del mercado, sobre la mensajería instantánea en la gestión de las comunicaciones organizacionales, se toma como herramienta el whatsapp para la comunicación interna. Dicha aplicación nos permite verificar que la información llegue y sea leída por los colaboradores de manera ágil, natural y oportuna.

Por otro lado, el personal de la empresa al estar familiarizado con Whatsapp, hace que la implementación del nuevo canal de comunicación organizacional logre adaptarse al mismo con inmediatez, ya que no presentará obstáculos debido a su manejo diario.

Las acciones y modos de uso de la herramienta para gestionar la comunicación interna serán:

- Confeccionar el plan de comunicación mensual con los objetivos estratégicos definidos.
- Generar el cronograma de reuniones con el temario correspondiente, para informar el uso de esta nueva herramienta de comunicación, con el objetivo de recibir información institucional formal.
- Armar el grupo de Whatsapp institucional involucrando a cada empleado de la organización.
- Hacer administradores a los responsables de la comunicación interna.
- Establecer políticas claras, validadas por la Dirección, de mensajería sobre lo que es aceptable y lo que no lo es. El personal de la empresa necesita saber que el incumplimiento de estas políticas es tan grave como lo sería en la oficina física o en los correos electrónicos de la empresa y puede dar lugar a procedimientos disciplinarios.
- Iniciar enviando newsletter de la empresa para comunicar a los empleados sobre la situación de la organización: misión, visión, valores, nuevos objetivos organizacionales, innovaciones de productos/servicios, últimos éxitos, novedades de impacto, reconocimientos y progreso general. El uso de este tipo de información no sólo garantiza una mayor tasa de apertura, sino que también ofrece oportunidades, espacios de interacción y escucha.
- Promocionar la herramienta en el proceso de inducción del empleado: En el primer mes del nuevo colaborador que ingrese a

la organización se sugiere utilizar dicha herramienta para fortalecer lo comunicado el primer día de ingreso a la compañía.

- Fomentar Cultura de Empresa enviando mensajes positivos y motivadores, celebrar los logros, saludar por cumpleaños.

El responsable de RRHH actual de la organización será responsable de llevar a cabo el proceso.

El tiempo de implementación del proceso serán las 4 semanas de julio, quedando vigente desde esa fecha.

Los recursos que estarán involucrados son: todos los empleados de nivel operativo, mandos medios y dirección.

En cuanto a Limitaciones: se asigna como responsable al jefe de producción y puede no ser experto en el tema.

El costo será: la compra de un celular corporativo, con el precio de \$100.000 y su respectivo chip de \$500 con un plan de abono de \$2.500.

Para la evaluación del resultado se utilizará la herramienta de encuesta de satisfacción, con el fin de sacar datos concretos de la conformidad del personal sobre su uso.

#### *Programa de formación líder coach*

Realizar este programa de formación dentro de la organización logrará alinearse a la estrategia del cambio en el liderazgo y en la comunicación interna que se busca gestionar.

La formación tiene como objetivo homogeneizar los criterios para liderar a las personas y a los equipos de trabajo; mejorar las comunicaciones interpersonales, organizar las tareas y tomar decisiones eficientes; brindar herramientas de gestión para generar cambios culturales y trabajar eficientemente con los equipos de trabajo.

Para ejecutar la formación, se contratará los servicios de un consultor externo.

La formación se realizará de manera presencial, conteniendo materiales teóricos, prácticos y kits tecnológicos brindados por el consultor externo, para asegurar

la aplicación de lo aprendido desde una mirada pedagógica y didáctica. MAN-SER S.R.L. se hará cargo del espacio físico y del break.

Acciones previas para desarrollar la formación:

- Reunión inicial entre Directorio y consultor externo para calibrar los objetivos de la formación.
- Envío de propuesta económica y temario a desarrollar por parte del consultor externo para la respectiva validación del Directorio.
- Reunión con mandos medios para informar los objetivos e implementación sobre el plan de formación 2022.
- Invitación a los cuatro mandos medios (Rollano Adolfo, Borsini Marcelo, Pamelin Marcos, Sarasate Jorge) vía mail, para el bloqueo de agenda.
- 48 horas antes del encuentro, RRHH enviará el recordatorio de la formación, vía mail; reforzando la puntualidad, lugar y propósito.

El responsable de esta formación será del consultor externo Guillermo Scorza y Asociados con la participación activa de los gerentes de la organización.

El tiempo de implementación será de 5 encuentros, 1 vez cada 15 días con 2 horas de duración, dentro del horario laboral.

Según Guillermo Scorza y Asociados, en el presupuesto solicitado, detalla que el total a invertir para el siguiente programa de formación es de \$210.000 finales, detalle:

- Costo hora consultor externo: \$20.000 x 2 horas de encuentro  
\$40.000 x los 5 encuentros= \$200.000
- Break: \$500 por persona (4) \$2.000 x los 5 encuentros= \$10.000

Respecto a las limitaciones, serán la gestión del tiempo y la planificación de actividades y objetivos afines a los puestos involucrados.

Para realizar la evaluación del resultado se utilizará la herramienta de encuesta de satisfacción con el fin de analizar el nivel de implicancia y aceptación de todo el personal que participa y de esta manera tomar acciones futuras.

Contenidos de la formación: ver anexo 1.

### *Proceso de feedback 360*

El feedback 360 es una instancia de devolución individual del mando medio a su equipo de trabajo. Es importante para transformar la comunicación con los líderes e incentivar a los colaboradores a alcanzar su máximo potencial desde la generación de confianza.

Este proceso nos ayuda a recibir información clave sobre la labor del equipo de trabajo, le dan a RRHH la posibilidad de obtener una perspectiva más amplia y holística de cada colaborador, con información proveniente de diferentes personas y áreas de la compañía.

Dicho proceso de feedback será fortalecido con el plan de formación detallado anteriormente y contrataciones de sesiones de mentoría al profesional de RRHH interno para que pueda realizar la ejecución a los mandos medios de la compañía.

Las acciones para realizar un feedback 360 son:

1. Capacitación a los mandos medios del uso de la herramienta, por parte del profesional de RRHH.
2. El superior inmediato es el responsable de realizar seguimiento de campo, con los objetivos que tiene el colaborador dentro del equipo de trabajo.
3. El superior inmediato debe tener registrado cada instancia donde en las observaciones detalla las fortalezas y puntos de mejora de la gestión del colaborador.
4. El superior inmediato debe planificar y agendar un espacio de reunión individual con su colaborador de manera mensual y sistemática. Esta instancia tiene como objetivo brindar devolución de la gestión realizada, indicando las tareas realizadas, competencias, fortalezas, áreas de mejora y evolución o no de cada. El supervisor, en esta instancia, dará lugar para que el colaborador tenga su opinión respecto al feedback, para activar la escucha de ambas partes.
5. El feedback tiene que ser objetivo, no debe contener subjetividades, ni reproches. Se debe hablar de hechos concretos en el seguimiento.

6. Finalizada la instancia de reunión individual, el supervisor inmediato tiene que reportar dicha información al Profesional de RR.HH para el registro correspondiente.
7. El informe debe contener la devolución de cada uno de los integrantes del equipo, remarcando el plan de acción acordado.
8. Una vez enviado el mail para su debido registro y seguimiento por parte de Recursos Humanos; se comienza con el acompañamiento de cada colaborador, que estará alineado con los objetivos de la empresa.

La implementación estará a cargo del profesional de RRHH interno, donde capacitará a los mandos medios del uso y gestión de la herramienta que luego quedará como un proceso continuo para todo el personal de la empresa.

El total a invertir para dicha acción es de:

- Sesiones de mentoría para el Profesional de RR.HH, 1 vez por semana con un costo de \$7.000 cada encuentro, con un total mensual de \$28.000 tomando 2 meses de acompañamiento por parte del mentor, total final \$56.000. Según sueldo de mercado (Glassdoor, 2022)

El tiempo de implementación será de una vez al mes con cada personal a cargo.

Limitaciones: No contar con un área de recursos humanos formalizada, con la mirada profesional en cada instancia del proceso.

En la evaluación del resultado se utilizará la herramienta de encuesta de satisfacción, para medir la efectividad de la herramienta.

Documento feedback 360: ver anexo 2.

### Marco de tiempo para la implementación

	ACCIONES	Responsable	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Herramienta de Whatsapp</b>													
1.1	Confeccionar el plan de comunicación mensual	Gestión Humana												
1.2	Cronograma de reuniones	Gestión Humana												
1.3	Armado de grupo Whatsapp	Gestión Humana												
1.4	Admnsitador del grupo de whatsapp	Gestión Humana												
1.5	Políticas de manejo del canal de Whatsapp	Gestión Humana												
1.6	Enviar newsletter	Gestión Humana												
1.7	Promocion de la herramienta	Gestión Humana												
<b>2</b>	<b>Programa de formación líder coach</b>													
2.1	Reunion Inicial Directivos y consultor	Gestión Humana												
2.2	Solicitud de propuesta conusltor externo	Gestión Humana												
2.3	Validacion de propuesta por el Directorio	Gestión Humana												
2.4	Reunion informativa mandos medios	Gestión Humana												
2.5	Invitacion al Plan de formacion	Gestión Humana												
2.6	Recordatorio del encuentro	Gestión Humana												
2.7	Desarrollo Plan de Formacion	Gestión Humana												
<b>3</b>	<b>Proceso de feedback 360</b>													
3.1	Capacitacion MM uso de la herramienta	Gestión Humana												
3.2	Seguimiento Superior inmediato	Gestión Humana												
3.3	Registro de los encuentros	Superior Inmediato												
3.4	Planificacion de los encuentros	Superior Inmediato												
3.5	Reporte de las instancias	Superior Inmediato												
3.6	Acompañamiento colaborador	Superior Inmediato												

### Evaluación del impacto de la implementación

A continuación se realiza un análisis del beneficio económico que obtendrá la organización a través del plan de implementación que se propone. Para medir el impacto de implementación se utiliza la herramienta del ROI o Retorno de inversión, ya que es un instrumento financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto.

A partir del último dato disponible de ganancias que tenemos de la empresa MAN-SER del año 2018 por \$13.118.036,11 se realizará la proyección de ganancias de acuerdo con la inflación de cada año:

- Año 2019: 53,80% - Ganancias: \$20.175.539,54
- Año 2020 42,02% - Ganancias: \$28.653.301,25
- Año 2021 50,9% - Ganancias: \$43.237.831,59
- Primer cuatrimestre del año 2022: 23,1% - Ganancias: \$53.225.770,69

Con el plan de implementación propuesto, se espera que la empresa aumente sus ganancias un 5% dando un total de \$2.661.288,53. Siendo este, el primer dato que servirá para aplicar en la herramienta del ROI.

El segundo dato para aplicar en la herramienta ROI es el total de la inversión a realizar, se detalla a continuación los costos del plan de implementación:

- Celular corporativo + chip + plan de abono: \$103.000
- Consultor externo: \$210.000
- Sesiones de mentoría: \$56.000
- Inversión total: \$369.000

De este modo, el cálculo de Retorno de Inversión (ROI) sería el siguiente:

Ganancias esperadas – Inversión / Inversión x 100.

$$\frac{\$2.661.288,53 - \$369.000}{\$369.000} \times 100 = \mathbf{621\%}$$

Esto quiere decir que, con las ganancias del plan de implementación y la inversión realizada, se obtiene una rentabilidad del 621%. Significa que por cada \$100 que la empresa invierta la ganancia será de \$621.

Es un impacto de ROI positivo, ya que los ingresos superan a la inversión de la implementación.

## Conclusiones y Recomendaciones

Teniendo en cuenta que MANSER S.R.L es una empresa cordobesa que se encuentra posicionada en el mercado, debido a su especialización de productos y servicios industriales, que posee certificaciones de calidad y se encuentra en constante crecimiento, a que su vez está sumergida en un entorno cada vez más competitivo, hacen que sus procesos se encuentren en mejora continua, y de esta manera logren adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

De igual manera a lo largo de este camino recorrido con respecto al análisis de los datos, se visualizaron algunas problemáticas con respecto a la gestión de los recursos humanos, que tendrían que ser abordadas de manera inmediata para su resolución y evitar posibles inconvenientes de alto impacto a futuro dentro de la organización. Teniendo esto último en cuenta, los procesos con falencias visualizadas, se asientan en la comunicación interna y el liderazgo coach, temática que se encuentra en auge en mucha organización debido a los cambios efectuados en los últimos años con respecto al liderazgo tradicional y la comunicación organizacional efectiva dentro de las empresas.

En dicho reporte de caso, se puede concluir que MAN-SER necesita optimizar mediante un plan de acción sus procesos en la comunicación interna y formar a los mandos medios en un liderazgo coach para garantizar una correcta gestión y mejora continua en el desarrollo productivo; alineado a la estrategia y objetivos que dispone la organización.

El plan de acción que se propone, es la implementación de procesos en la comunicación interna para toda la empresa, incorporando herramientas actuales que permiten cambiar el flujo comunicacional vigente, logrando una organización dinámica y ágil.

Además, se incluye un programa de formación en liderazgo coach para los mandos medios, que permiten desarrollar nuevas competencias y habilidades blandas que necesitan los nuevos líderes, lo cual logrará aumentar la motivación y compromiso dentro del equipo de trabajo.

Por último, se implementa un proceso de feedback 360° que establece un cambio positivo en el clima laboral, ya que los empleados se sienten valorados y escuchados.

De esta manera, con la inversión del plan de acción propuesto, se proyecta un 5% de ganancias, efectuando un ROI positivo del 621%, esto quiere decir que MANSER ganará \$621 cada \$100 invertidos.

### *Recomendaciones*

A partir del análisis correspondiente del caso se detalla que, si bien el plan de implementación para mejorar el flujo del proceso en la comunicación interna y la formación en liderazgo coach es una propuesta que dará resultados en un corto y mediano plazo, se recomienda aplicar una reestructuración al área de Recursos Humanos y hacerla formar parte de la estrategia organizacional, de esta manera la empresa estará encaminada hacia la innovación, mejora continua y adaptación al cambio, con un buen clima laboral, empleados motivados y capacitados, personal acorde en su puesto de trabajo que permita aprovechar al máximo los recursos en el desarrollo de las actividades, la humanización de la gestión y así mantener la competitividad en el mercado; dando apertura a nuevos procesos y desarrollando un nuevo modelo gestión humana donde se contemplen planes de carreras a medidas, evaluaciones de desempeño que acompañen al desarrollo de las competencias de cada empleado, los planes de formación continuos tomando como eje la trazabilidad de los resultados obtenido y una mirada más estratégica que acompañe los objetivos a largo plazo de la organización sin perder de vista que el capital humanos es el elemento fundamental de las empresas de hoy.

## Bibliografía

- Alles, M. (2014). La Marca Recursos Humanos. En M. Alles, *La Marca Recursos Humanos* (págs. 132-134).
- Argentina.Gob.Ar. (25 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-innovacion-como-componente-clave-del-desarrollo-sostenible>
- Came Sustentable. (1 de Abril de 2022). Obtenido de [https://www.camesustentable.com.ar/?gclid=EAlaIqobChMImdmx2riZ9wIVFj-RCh3wSw9TEAAYAiAAEgIOB\\_D\\_BwE](https://www.camesustentable.com.ar/?gclid=EAlaIqobChMImdmx2riZ9wIVFj-RCh3wSw9TEAAYAiAAEgIOB_D_BwE)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México, DF.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Clarín. (15 de Marzo de 2022). Obtenido de [https://www.clarin.com/politica/efecto-inflacion-uom-cerro-aumento-45-tramos-clausula-revision\\_0\\_DLbQjQ1I9y.html?gclid=EAlaIqobChMIhaWForWZ9wIVEDaRCh2mYwflEAA YASAAEgL3mfD\\_BwE](https://www.clarin.com/politica/efecto-inflacion-uom-cerro-aumento-45-tramos-clausula-revision_0_DLbQjQ1I9y.html?gclid=EAlaIqobChMIhaWForWZ9wIVEDaRCh2mYwflEAA YASAAEgL3mfD_BwE)
- Clarín. (15 de abril de 2022). Obtenido de [https://www.clarin.com/politica/cordoba-reclama-recorte-gas-industrias-pide-gobierno-reunion-urgente\\_0\\_SQYbZu4WYh.html](https://www.clarin.com/politica/cordoba-reclama-recorte-gas-industrias-pide-gobierno-reunion-urgente_0_SQYbZu4WYh.html)
- Clarín. (4 de Abril de 2022). Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022\\_0\\_58K4CgjWTH.html](https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022_0_58K4CgjWTH.html)
- Cronista. (03 de 01 de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/dos-de-cada-tres-argentinos-no-creo-que-la-situacion-economica-mejore-en-2022/>
- Domínguez, D. M. (2014). EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. En D. M. Domínguez, *EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA* (pág. 21). Quito. Obtenido de Domínguez, Dyana Michelle Miño.
- El Planeta Urbano*. (21 de 01 de 2022). Obtenido de <https://elplanetaurbano.com/2022/01/cuales-son-los-principales-desafios-ambientales-de-argentina-en-el-2022/>
- France24. (2022). Obtenido de <https://www.france24.com/es/programas/el-debate/20220118-latinoamerica-panorama-politica-economia-pandemia>
- Glassdoor. (Octubre de 2020). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_KOO,16.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/recursos-humanos-sueldo-SRCH_KOO,16.htm)
- Glassdoor*. (17 de 06 de 2022). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/responsable-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH\\_KOO,36.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/responsable-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH_KOO,36.htm)
- Gonnet, J. P. (22 de 03 de 2013). *Conicet*. Obtenido de <https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/3050/1602-5071-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hawkins, P. (2012). Coaching y Liderazgo de Equipos. En P. Hawkins, *Coaching y Liderazgo de Equipos* (pág. 31).

- Indec. (Septiembre de 2020). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_10\\_20A322C9F642.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf)
- Infobae. (25 de 02 de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2022/02/25/el-pronostico-de-la-evolucion-tecnologica-para-2022/>
- Infoleg. (28 de Abril de 1972). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=17612>
- Infoleg. (18 de Octubre de 1993). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=639>
- MAN-SER S.R.L. (2014). *MAN-SER*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Pérez, C. F. (2012). *Comunicación organizacional*.
- PERFIL. (4 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-actividad-metalurgica-crecio-18-en-el-primer-bimestre-de-2022.phtml#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Industriales%20Metal%C3%BArgicos,4%2C2%25%20en%20febrero.>
- Suteba. (13 de Septiembre de 1995). Obtenido de <https://www.suteba.org.ar/ley-del-riesgo-del-trabajo-5729.html>
- UNEP. (2022). Obtenido de <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/2022-en-modo-emergencia-por-el-medio-ambiente>
- UOM. (2022). Obtenido de <https://www.uom.org.ar/site/convenios-y-salarios/>
- Wolk, L. (2007). Coaching el arte de soplar brasas . En L. Wolk, *Coaching el arte de soplar brasas* (pág. 23).

## Anexos

*Anexo 1. Programa de formación líder coach – Contenido oficial enviado bajo propuesta comercial: Guillermo Scorza y Asociados – Mayo 2022.*

Temas y contenidos de cada encuentro	Horas
<b>1. La comunicación interpersonal:</b> Habilidades y dominio comunicacional. El proceso de la comunicación. La comunicación asertiva. Barreras comunicacionales. Conversaciones difíciles.	2
<b>2. El rol de conducción y liderazgo</b> Importancia del ejercicio del rol. Qué implica conducir y liderar. Los diferentes roles: El rol designado, rol esperado, rol asumido y rol legitimado. Estilos para liderar y lograr compromiso.	2
<b>3. El trabajo en equipo:</b> La asignación de tareas, la fijación de objetivo, el seguimiento y retroalimentación a los colaboradores.	2
<b>4. Gestión del Cambio:</b> Tipos de cambio en una organización. Los mapas mentales, creencias, percepciones y paradigmas. Los cambios en las personas. Manejo de la zona de confort. Gestión de la resistencia al cambio	2
<b>5. La toma de decisión.</b> Factores intervinientes. Decisiones programadas y no programadas. Riesgo e incertidumbre en la toma de decisión. La influencia de las emociones para tomar decisiones. Métodos creativos para tomar decisiones	2

Contenidos. Fuente de elaboración Guillermo Scorza.

*Anexo 2. Documento feedback 360*

PLANILLA DE FEEDBACK	
<b>Apellido y Nombre:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Puesto :</b>	
<b>Área :</b>	

Superior :	
RENDIMIENTO	
<b>PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA:</b> Realizar las tareas de modo eficiente y en tiempo oportuno, cumpliendo plazos y fechas límites, con una adecuada administración de los recursos.	
<b>EXPERTICIA TÉCNICA:</b> Entender y aplicar los conocimientos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	
<b>DESARROLLO DE PROCESOS:</b> Capacidad para formular y transcribir los procesos habituales del puesto de trabajo para que personas ajenas al mismo puedan desarrollarlo con facilidad.	
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Capacidad para realizar el trabajo a su debido tiempo y mejorándolo constantemente, eliminando la distancia entre lo pretendido y lo conseguido.	
<b>AUTODESARROLLO Y APRENDIZAJE CONTINUO:</b> Actitud proactiva para adquirir, desarrollar y aplicar de manera permanente conocimientos, destrezas y habilidades con el fin de mejorar los procesos y tareas inherentes al puesto.	
FACTOR HUMANO	
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad de coordinación, interacción, cooperación, comunicación y compromiso con su equipo de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos.	
<b>FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD:</b> Actitud positiva frente a los cambios y adaptación a los mismos. Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son habituales. Adaptabilidad a situaciones adversas.	
<b>COMUNICACIÓN:</b> Grado en que interactúa con sus compañeros, superiores, clientes internos y externos, recibiendo y brindando información oportuna en momentos adecuados y coordinando sus tareas con el equipo de trabajo.	
<b>ORDEN Y LIMPIEZA:</b> Crear y mantener condiciones ambientales adecuadas, elevando la calidad, la productividad, la salud y la satisfacción en el puesto de trabajo. Generar un lugar para cada cosa y guardar cada cosa en su lugar.	
HABILIDAD	
<b>AUTONOMÍA:</b> Habilidad para realizar acciones eficaces en el puesto de trabajo en forma independiente y con mínima supervisión.	
<b>INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y CAPACIDAD DE REALIZACIÓN:</b> Capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, y poner en práctica las mismas, que lleven a conclusiones nuevas, resuelvan problemas y produzcan soluciones originales y valiosas, satisfaciendo tanto a su creador como a otros.	

<p><b>DISCRESIÓN Y TACTO:</b> Aptitud reservada para resguardar información confidencial. Discreción y cautela en lo que se dice, cómo se dice, cuándo y en presencia de quién.</p>	
<p><b>SENTIDO COMÚN:</b> Juicios razonables o conclusiones prácticas sin complicaciones, que permiten dotar de sentido o lógica cualquier situación en el trabajo. Forma racional y sensata de actuar.</p>	
<p><b>BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN:</b> Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas y los hechos. Buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.</p>	
FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
<p><b>Nuestro compromiso en conjunto es :</b></p>	<p><b>Fecha del próximo encuentro :</b></p>