

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Desarrollo de un programa de comunicación sustentable y formación  
de mandos medios en liderazgo coach ”**

Alumno: Aros Florencia

DNI : 42.479.362

Legajo: VRHU19284

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer principalmente a mis padres, quienes se esforzaron y me apoyaron durante toda la carrera, a mi abuela María que no se encuentra físicamente conmigo pero se que estaría orgullosa de ver hasta donde llegue, a mi novio Franco y a mis amigos que siempre me alentaron a seguir adelante y no rendirme.

También quería realizar una mención especial a la Profesora de secundaria Ana Laura Saifert, quién dictó la materia de Recursos Humanos, por modo que me hizo conocer, descubrir y amar esta profesión.

Y por último pero no menos valioso a Iris (mi gata), la cuál estuvo firme desde el día uno, pasando noches enteras de estudio a mi lado, cuándo sentía que no podía más ella estaba conmigo mirándome y diciéndome que todo estaría bien.

Ésta tesis va dedicada a todos ustedes, muchas gracias.

## **Resumen**

El reporte de caso se realizo en Man.Ser una empresa metalúrgica de la provincia de Cordoba que tuvo sus inicios a comienzos de los años 90, estando a la altura de importantes multinacionales gracias a su desarrollo tecnológico, luego del análisis se determinaron que los problemas centrales que tenía la compañía estaban en la falta de comunicación interna y de mandos medios que estaban orientado a los procesos, motivo por el cual se desarrollo un plan de implementacion cuyo objetivo fue diseñar un plan de comunicación digital que permita ordenar la producción y capacitar al personal ejecutivo de Man-Ser con la finalidad de mejorar los procesos y obtener un beneficio del 7% sobre las ganancias netas de la compañía. Teniendo como resultado un retorno de inversión del 298 %.

*Palabras Claves:* Comunicación interna – Comunicación 2.0 – Liderazgo coach

## **Abstract**

The case report was carried out in Man. Being a metallurgical company in the province of Cordoba that had its beginnings in the early 90s, being at the height of important multinationals thanks to its technological development, after the analysis it was determined that the problems central that the company had were in the lack of internal communication and middle management that were oriented to the processes, which is why an implementation plan was developed whose objective was to design a digital communication plan that allows ordering production and training the executive staff of Man-Ser in order to improve processes and obtain a profit of 7% on the company's net profits. Resulting in a 298% return on investment.

*Keywords:* Internal communication – Communication 2.0 – Leadership coach

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de Situación.....	7
Marco Teórico.....	15
Comunicación interna.....	15
Comunicación digital .....	15
Liderazgo coach .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de implementacion .....	19
Objetivo general .....	19
Objetivos específicos.....	19
Alcances.....	19
Acciones .....	19
Implementacion de carteleras y buzón de sugerencias digitales.....	19
Implementacion de red social empresarial .....	21
Capacitación en liderazgo coach.....	22
Marco temporal de la implementacion .....	23
Evaluación del impacto de implementacion .....	23
Conclusion .....	25
Recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	27
Anexo .....	29
Anexo I - Programa de liderazgo coach	

## Introducción

El objeto de estudio de este trabajo es Man-Ser S.R.L. una empresa del rubro metalúrgico de la Ciudad de Córdoba que tiene una única sede en la calle 2 de septiembre 4724, en el barrio San Pedro Nolasco.

Luis Mansilla es quien fundo la compañía en los inicios de los años 90 cuando trabajaba para una fabrica de tornos, centros mecanizados y productos de herrería, que le concederían la posibilidad de transformarse en proveedor para la realización de algunos productos que estos fabricaban.

El 15 de octubre de 1995 se considera la fecha de fundación de esta compañía al instalar la primera planta productiva y constituirse como una empresa unipersonal. Mansilla un habido conocedor de los adelantos de la industria decide en 1997 realizar un viaje a Alemania en donde compra una maquina de CNC (control numérico por computadora). Siendo esta tecnología la que los lleva a incorporar nuevos servicios a su portafolio de negocios, enfocándose en surtir al mundo de la automotriz y las agroindustriales.

Ese deseo de Luis de incorporar a estas industrias a su lista de clientes se vera consumado en el 2013 cuando la empresa energética AIT S.A. contrata los servicios de Man-Ser para la producción seriada de una de las piezas para las maquinarias que ellos producen. Ese mismo año consiguen que la firma Volkswagen Argentina le solicitara la exclusividad en la fabricación de alguna de las piezas para sus vehículos.

En 2009, Man-Ser pasa su momento mas critico con el fallecimiento de fundador, viéndose obligados los hijos mayores hacerse cargo de la dirección de la compañía que junto con la viuda conformaran el directorio. El mas grande de los Mansilla Julián pasa hacerse cargo de la gerencia general, mientras que Melina se refugia en la gerencia de recursos humanos.

Para continuar con el legado de sus padres en 2012 los flamantes directores inauguran una nueva planta industrial que lleva a que Man-Ser pueda duplicar su superficie de producción y a partir de esto se puedan proyectar nuevas unidades de negocio con la creacion del departamento de diseño.

La compañía alcanza su ultimo evento importante en 2014 cuando logran certificar calidad mediante la norma internacional ISO9001.

Actualmente las instalaciones de Man-Ser comprenden tres inmuebles intercomunicados dividido en cuatro áreas: corte y plegado, punzado de chapa, mecanizados y trabajos especiales. Dos sectores de oficinas uno administrativo y otro de diseño, ingeniería y fabricación.

. La compañía tiene una política que la lleva a realizar una reserva de sus ganancias para inversión en tecnología con la finalidad de no quedarse fuera de los avances del mercado.

Tal como se puede advertir tiene un gran desarrollo del uso de la tecnología aplicado a la mejora de los procesos productivos, pero esto mismo no sucede puertas adentro debido a que Julián y Melina son los gerentes de toda la compañía, con excepción del área de ingeniería y fabricación el resto están a su cargo, concentrando todo el poder lo que lleva a que la información sea un acto reservado a estos estamentos y que fluya de forma vertical descendente, teniendo los trabajadores cero incidencia en los procesos que se llevan adelante en la compañía y desconociendo cuales son los objetivos que se deban cumplir, siendo la comunicación algo totalmente alejado de lo que se espera de empresas modernas en donde la motivación del trabajador es una condición para las mejoras productivas.

La figura de los jefes se ve limitada en su accionar porque únicamente acatan y hacen cumplir ordenes a sus equipos de trabajo no llevando a estos al desarrollo de sus competencias, ni generando espacios de retroalimentación fuera de lo que los gerentes indican.

Los problemas de comunicación interna y de falta de liderazgo coach fueron abordados por otros autores antes de este trabajo que formaran parte de los antecedentes de este reporte de caso.

Reyes Julio (2021) quien realiza un trabajo publicado en la revista digital de la Universidad de Palermo de Buenos Aires, utilizando como método la revisión bibliográfica en donde expone que las comunicaciones internas sirven para alinear, comprometer e integrar. Eso está bien y es verdadero siempre y cuando el departamento de recursos humanos trabaje activamente . En esta definición, alinear significa conectar con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional; comprometer, implica que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias; e integrar, quiere decir “ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente .Éstos son los focos de las comunicaciones internas, y que si

una unidad de este tipo apoya a su organización, desarrollando estrategias y planes de comunicaciones orientados a estos cuatro focos, tendrá un desempeño más efectivo, y contribuirá positiva y concretamente al mejoramiento organizacional.

Por su parte Rochetti, Juan Ignacio (2020), en el trabajo final grado de tipo descriptivo realizado en la Universidad Nacional de Córdoba, sobre empresas de la provincia indica que hoy se hace pertinente destacar la importancia que tienen los procesos de comunicación interna en las organizaciones y su gestión, a partir de las nuevas Tecnologías de Comunicación e Información (TIC`s) que acompañan y favorecen al desempeño del que hacer en las empresas. La comunicación como proceso social interviene en el desarrollo de las instituciones generando nuevas conexiones e informaciones hacia el resto de la sociedad. Una de las finalidades de este acto, además de la transmisión de información en sí misma, es el intercambio de ideas con un público determinado del cual la organización necesita para cumplir con sus metas y propósitos comunicacionales.

En lo que respecta al liderazgo coach Marchesan Cristian (2017), en la tesis que hizo en la provincia de Córdoba, mediante el uso de una investigación cualitativa permite entender que, en la nueva empresa, es decir la empresa emergente, depende cada vez menos del trabajo manual; y el trabajo no manual requiere nuevas capacidades como la palabra como herramienta crítica frente a la destreza física. Requiere también autonomía y confianza frente al control y el miedo, y requiere líderes empresariales con capacidad para desarrollar a sus equipos, como “coaches”, siendo cada vez menos efectivo el estilo del capataz.

De acuerdo con lo analizado se puede concluir que la relevancia que tiene la comunicación interna y el liderazgo coach en las empresas como Man-Ser, es que son elementos fundamentales que permiten que las organizaciones se puedan seguir desarrollando al brindar información relevante a sus trabajadores con respecto al avance del negocio, y la relación con los objetivos empresariales. Si los canales de comunicación funcionan se llega a una sustentabilidad en las comunicaciones que generar sinergias en los equipos. Para lograrlo es necesario contar con mandos medios que formados en el coaching puedan mejorar las competencias de sus colaboradores y llevarlos al alto rendimiento no solo en productividad sino también en proactividad.

## Análisis de Situación

Man-Ser objeto de estudio de este reporte de caso es una empresa metalúrgica reconocida y prestigiosa en el mundo del rubro automotriz y agroindustrial que tiene su sede de gobierno en la provincia de Córdoba.

La visión que persigue la compañía es ser reconocida a nivel nacional y Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y calidad de servicios. En tanto que la misión es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas y sus políticas de calidad están orientadas a un crecimiento sostenido, mejorando su performance en el tiempo, gestión de calidad teniendo en cuenta la innovación y la celeridad de respuesta a sus clientes y la optimización de la rentabilidad, buscando la disminución de los costos pero con la misma calidad, optimizando los recursos y la gestión de la producción. (Canva, 2022).

Los valores principales que promueven dentro de la organización son la confianza, honestidad, el trabajo en equipo y la importancia en los detalles.

De acuerdo con su certificación en Normas ISO9001, tiene procesos establecidos buscando dentro de su política de calidad el crecimiento sostenido, la gestión de la calidad, el desarrollo de una relación duradera con sus proveedores y la creación de un clima laboral favorable, buscando la optimización de la rentabilidad abaratando costos y haciendo uso eficiente de los recursos y la gestión de la producción.

La estructura interna que representa Man-Ser es por medio de 3 niveles jerárquicos distribuidos de la siguiente manera 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El proceso de ventas se realiza a través de los canales presenciales o por teléfono, pero en ese caso el cliente también debe confirmarlo por algún medio escrito como el correo electrónico, siendo esta una herramienta para certificar el pedido del cliente y comenzar posteriormente con la producción. Los clientes pueden abonar con cheque dentro de un plazo de entre 30 y 75 días, teniendo en cuenta estos plazos para aquellos cuyos no tengan antecedentes negativos en los boques de créditos, en caso de contar con antecedentes negativos deben abonar mediante transferencia bancaria antes del inicio de la producción.



El área de compras es la única que esta a cargo por alguien ajeno a la familia Mansilla, el gerente con un administrativo son los encargados de mantener los insumos necesarios para la producción, realizando los convenios necesarios con los proveedores de la firma y en análisis de los presupuestos obtenidos de nuevos proveedores.

Los recursos humanos están a cargo de Melina Mansilla, una de las dueñas, quien junto con una analista son quienes planifican anualmente los procesos de formación de los trabajadores, estando esto sujeto a modificaciones cada 6 meses de acuerdo con las necesidades de los trabajadores o los resultados de las evaluaciones de desempeño.

A continuación, se realizara el Análisis PESTEL que permite conocer como la situación política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal afectan a la actividad de la que Man-Ser forma parte.

### *Análisis Pestel*

#### *Factores Políticos*

Argentina sufre una gran crisis institucional debido a las diferencias que hay entre el Presidente de la Nación, Alberto Fernández, y su Vicepresidenta, Cristina Fernández, luego de dos años de gobierno y habiendo pasado la peor pandemia de la historia en el mundo moderno, que dejo grandes consecuencias en la sociedad.

Este desencuentro dentro del oficialismo genera que los países del primer mundo no confíen en el país y por lo tanto decidan no invertir en el siendo este un perjuicio para todas las empresas que no pueden recibir financiamiento del exterior, ni importar maquinas que le permitan automatizar los procesos debido a que no esta permitido por la falta de reservas del banco central. Afectando principalmente a la industria automotriz y a toda su cadena de valor.

Las trabas a las importaciones que ha establecido el Gobierno nacional en su intento de frenar la salida de divisas ya venían teniendo su impacto en la mayoría de las actividades productivas; recientemente se sumó un mayor control sobre el ingreso de mercaderías desde el exterior, que complicó aún más el panorama. Se trata de un cambio que se aplicó en el CEF (Capacidad Económica Financiera), un análisis de la solvencia y liquidez de las empresas, que se utiliza para establecer un cupo para las firmas importadoras. Esta revisión tomaba como referencia los últimos 30 días de operación, ahora se extendió en el tiempo el historial de evaluación y esto ha limitado

las posibilidades de conseguir un permiso de importación. (Conte , 2022, <https://cutt.ly/kF0qjEY>).

### *Factores Económicos*

La familia metalúrgica tuvo un duro golpe durante la pandemia que venía arrastrándose de hace más de 10 años en donde no podían crecer y las fábricas no soportaban la presión tributaria del país en materia de empleo motivo por el cual hubo durante la presidencia de Mauricio Macri, una gran ola de despidos que llevó a que cada una de las empresas quedaran con una dotación mínima debido al ingreso de productos que venían del exterior a un precio menor y teniendo un tipo de cambio que desfavorecía a los empresarios.

Esta tendencia negativa dentro de la industria se revirtió con la vuelta a la actividad luego del paro que tuvieron con la pandemia generándose un incremento en la productividad, por lo tanto con la necesidad de contratar personal y lograr una estabilidad aparente para este periodo.

Según informaron la Asociación de Industriales Metalúrgicos (Adimra) y la Asociación de Fábricas de Automotores (Adefa), el empleo en la industria metalúrgica se incrementó un 3,5% durante 2021 mientras que las automotrices sumaron 2.294 trabajadores a sus plantas entre 2020 y 2021. El año pasado, la actividad industrial metalúrgica tuvo un crecimiento de 18,2% con un nivel de producción que está un 6% por arriba de los niveles de 2019 antes de la pandemia, y el empleo creció 3,5% en 2021. En ese sentido, los estudios realizados por Adimra prevén un crecimiento para la metalurgia en 2022 de entre un 7% en el escenario más optimista, y de 2% en el más escéptico. Además de la metalurgia, otro de los rubros que más se destacó dentro de la industria fue el automotriz. El sector actualmente emplea de manera directa a 179.844 personas, sumando a 2.294 trabajadores entre 2020 y 2022, y además, por cada empleo directo genera otros tres puestos indirectos (Ambito Financiero , 2022, <https://cutt.ly/bF0wMaw>).

### *Factores Sociales*

La última ola Ómicron del SARS-COV2 llevó a que haya cambios sociales importantes con respecto a los trabajadores y su deber de prestar servicios llevando a que se flexibilicen los protocolos quedando únicamente en vigencia el uso obligatorio de barbijo en lugares cerrados o lugares de trabajo, ya no hace falta que los trabajadores ingresen escalonados ni tampoco que haya distanciamiento social durante la jornada de trabajo, como

así tampoco el deber de cerrar y desinfectar en el caso de que aparezca un caso positivo, e incluso quienes tienen más de dos vacunas deberían presentarse a trabajar si cursan un Covid asintomático, eliminando también las restricciones para personas con alguna patología de base que este vacunado al menos con dos dosis.

En ese sentido, se aprobó la propuesta de la cartera sanitaria nacional, elaborada tras una reunión con expertos de sociedades científicas, de que los contactos estrechos de un caso de COVID-19 que tengan aplicada la dosis de refuerzo desde hace más de 14 días y no presenten síntomas compatibles a la mencionada enfermedad, serán eximidos de la realización de aislamiento obligatorio estricto, siempre que se cumplan con las medidas de cuidado de manera estricta (uso adecuado de barbijo, ambientes ventilados), se realice automonitoreo diario de síntomas y se evite concurrir a eventos sociales o masivos por 10 días (Ministerio de Salud de la Nación, 2022, <https://cutt.ly/bF0rjtn>).

### *Factores Tecnológicos*

La metalurgia como industria se encuentra en este momento adaptando los sistemas a la era de la comunicación en donde es sumamente importante poder contar con los adelantos en materia de inteligencia artificial y automatización de procesos, llevando a que las empresas que aborden este tipo de gestión podrán reducir costos debido a que necesitarán menor cantidad de trabajadores.

La implantación de una meta fábrica permitirá a Hyundai realizar ensayos en una fábrica virtual para calcular cómo sería el funcionamiento óptimo de la planta. Esto permitirá a los directores de fábrica resolver problemas sin tener que visitar la instalación de manera física. Mediante este memorando de entendimiento, Unity se convierte en socio estratégico de Hyundai para apoyar su visión de convertirse en el líder en soluciones para la movilidad del futuro. El memorando de entendimiento se circunscribe a las áreas de fabricación inteligente, formación y estudio de inteligencia artificial, así como a la simulación de conducción autónoma (Autorevista, 2022, <https://cutt.ly/XF0tyi5>).

### *Factores Ecológicos*

La metalurgia es una de las principales actividades que contribuye al calentamiento global y el cambio climático debido a la cantidad de recursos que consume para la fabricación y la cantidad de emisión de gases y desechos que se reflejan en la contaminación de los suelos y ríos, motivo por el cual con el avance de las sociedades en materia ecológica viendo como estas afecta de forma directa al ecosistema. Las empresas de este sector comienzan a generar procesos que permita la preservación del medioambiente buscando reducir los residuos y de consumir menor cantidad de recursos.

La producción sustentable se orienta a mejorar productos y procesos de producción para reducir el consumo de recursos, el uso de materiales peligrosos y la generación de residuos en las actividades productivas. Este modelo requiere la aplicación de una estrategia de gestión empresarial que integre la dimensión ambiental con un enfoque preventivo y de administración eficiente de recursos, con el objeto de reducir riesgos a la salud y al ambiente, aumentando la competitividad. Para la puesta en marcha de esta estrategia se pueden implementar distintas acciones de mejora, poniendo foco en: los insumos o materias primas (eficiencia en el uso), • las máquinas y equipos (buenas prácticas y cambios tecnológicos), los procesos productivos (buenas prácticas y mejoras en la tecnología), los productos (ciclo de vida), • los residuos y emisiones (su minimización) (Ministerio de Produccion , 2020, <https://cutt.ly/FF0yc7O>)

### *Factores Legales*

Los trabajadores metalúrgicos estan bajo el convenio colectivo de trabajo 260/75 siendo este representado a nivel nacional por el recientemente electo Aber Furlan.

Únicamente queda vigente de lo que fueron los decretos por la pandemia la doble indemnización regulado por el decreto 39/21 que estipula un tope por despidos de hasta 500.000 pesos.

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

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

Los clientes de Man-Ser no tienen poder de negociación debido a que la empresa es la única en su segmento es la única que tiene tecnología de punta y un laboratorio para el

desarrollo de piezas exclusivas a medida para sus compradores motivo por el cual se convierte en un proveedor estratégico para sus clientes.

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

Man-Ser cuenta con una estricta política para la elección de sus proveedores debiendo el área de compras solicitar presupuestos, auditarlos para finalmente elegir a quienes tengan el menor valor y la mejor calidad haciendo que el poder de negociación de estos sea bajo.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Es poco probable el ingreso de nuevos competidores debido que comenzar a producir con la tecnología que tiene Man-Ser sería imposible, teniendo en cuenta que no se pueden importar maquinas desde el exterior.

#### *Amenaza de productos sustitutivos*

El gobierno hace ya dos años limito el ingreso de productos importados motivo por el cual esta no es una amenaza debido a que no se pueden ingresar productos desde el exterior.

#### *Rivalidad entre competidores*

Man-Ser tiene algunos competidores locales en algunos de los segmentos de sus productos ninguna realiza la totalidad de los productos de este se pueden destacar a Transfil S. R. L. en lo que refiere a extractores de viruta y cintas de transporte, para las máquinas lavadoras, Eisaire S. R. L., en corte y plegado la empresa competidora es Empremet S. R. L. y talleres pequeños en lo que refiere a plegado y punzado.

#### *Análisis Foda*

*Tabla 1- Análisis FODA*

#### Fortalezas

1. Tiene una cartera de clientes importante a quienes le diseñan productos exclusivos.
2. Es una empresa con certificación de calidad en Normas ISO9001.

#### Oportunidades

1. Ampliación del negocio apuntando a otros sectores.
2. Difundir las acciones de responsabilidad social empresarial.
3. Darse a conocer como exportador en

3. Los precios que manejan son bajos y el mercado internacional. tienen productos de calidad.
4. Tiene un presupuesto para la incorporación de tecnología.

#### Debilidades

1. No tiene un responsable de pañol que ordene los depósitos
2. Fallas en la comunicación interna y el liderazgo de la compañía
3. Directores que están a cargo de áreas estratégicas.

#### Amenazas

1. Situación económica y social del país
2. Imposibilidad para importar repuestos que las maquinas puedan requerir
3. Atraso cambiario y falta de divisas extranjeras.

---

*Fuente: Elaboración Propia*

Se puede concluir que la industria metalúrgica en los últimos dos años esta teniendo un gran crecimiento, siendo uno de los grandes motores de la economía Argentina junto con el campo, debido a la cantidad de personas que emplea y los puestos de trabajo que crea, tal como se vio en el PESTEL, la fabricación de insumos tiene un futuro alentador para la actividad luego de años de crisis, superando de esta forma el duro golpe que sufrió por las políticas económicas de Mauricio Macri, que llevo a grandes perdidas en materia de empleo y ganancias.

Man-Ser específicamente es una empresa que es muy reconocida en el segmento en el que opera con una gran trayectoria en el mercado y con importantes clientes de multinacionales, su principal ventaja competitiva radica en contar con la tecnología que Luis trajo de Europa y el tener la habilidad de crear un área dedicada a nuevos productos requeridos por sus clientes, estando en una posición sumamente privilegiada por sobre sus competidores, incluso estando mejor posicionada que muchas multinacionales que operan en el país.

Desde la visión de los recursos humanos ninguna empresa puede sobrevivir en el siglo 21 si la comunicación con su público interno no se flexibiliza, el tener temas reservados a la dirección lo único que genera es desconfianza, fatiga y poco desarrollo de las relaciones interpersonales que solo perjudican al cumplimiento de los objetivos.

Tampoco es posible tener mandos medios que únicamente se limiten a dar órdenes y esperar que su equipo de trabajo solamente las acate, este tipo de gestión de equipos es algo que aduce a las empresas del siglo 20 en esta nueva era de la información ya no es posible tener trabajadores sumisos sino más bien se necesitan que se comprometan y cambien a las organizaciones fomentando por medio de sus líderes la autonomía y la diversidad de tareas.

El departamento de recursos humanos se vuelve un área estratégica debido a que es necesario contar con personal que este capacitado para hacerle frente a los cambios del mercado, es por esto que la comunicación debe fluir de forma bidireccional y el liderazgo se vuelven elementos esenciales para lograr empresas competitivas.

Las organizaciones en la actualidad tienen que apostar a canales de comunicación que se sostengan en el tiempo y que lleve a los trabajadores a sentirse parte de la organización ya no como empleados sino más bien como socios que aportan su fuerza de trabajo para cumplir con los objetivos establecidos.

Teniendo en cuenta los procesos de Man-Ser se puede determinar que aun le faltan desarrollar muchos para poder gestionar eficientemente al capital humano debido a que el reclutamiento y la selección solo lo realizan los jefes de área dejando marginada al área encargada de este procedimiento y los puestos jerárquicos se tercerizan.

Los procesos de capacitación apuntan a mejorar las competencias duras de los trabajadores en lugar de verlas de forma transversal que es hoy lo que exige el mercado tener empleados que no solo sean buenos trabajadores realizando aquellas tareas que conocen sino también contando con nuevas habilidades que mejoren el trabajo en equipo.

Es importante también entender que la motivación humana como aquella fuera que impulsa a las personas a trabajar no solo se realiza mediante el reconocimiento económico sino también teniendo en cuenta la administración por objetivos y la autonomía.

Por último, es necesario comprender que en un mundo cambiante las personas son el principal activo de una empresa y son estos los que con innovación y creatividad puedan subsistir en un momento bisagra para el mundo.

## Marco Teórico

Los ejes centrales del presente trabajo son los conceptos de comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Ferandez, C. (2003) define a la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados, y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación integral es aquella que engloba a todo tipo de comunicaciones de una empresa, y que, bajo un mismo punto de vista, hace que fluyan todas en la misma dirección (Dans, 2008).

Para Costa (1999), la empresa, en general, no está funcionando como lo hace un sistema; ya que pocas veces existe en su interior una cultura fuerte y cohesionada; no siempre se estimulan las relaciones entre los departamentos y las personas; la información interna, generalmente no circula, o circula mal; no hay integración de las comunicaciones, o incluso están en conflicto; no hay cultura de comunicación (a veces, tampoco hay cultura de calidad); y todo ello daña a corto plazo la eficacia y por reflejo, a medio y largo plazo, daña la imagen de la empresa.

La comunicación tiene lugar como a la periodicidad de la misma. Es importante tener algo en cuenta a la hora de determinar el tiempo de la comunicación: la consistencia ayuda a establecer la credibilidad del mensaje. La repetición ayuda a que las personas perciban la importancia de los mensajes y de los cambios que comunican estos mensajes (Galpin, 2013)

### *Comunicación digital*

González, Hopkins y Obredor (2008) indican que la web 2.0 define la nueva comunicación interna como una red de conversaciones. Esto quiere decir que los intercambios e interacciones se centran en el diálogo, lo que implica que todo lo que sucede, sucede a través de conversaciones, es a través de ellas que definen la organización y la sostienen en el tiempo, a la vez que delimitan su interior y exterior.



La cultura organizacional 2.0 se caracteriza por emplear herramientas tecnológicas interactivas de comunicación (como redes sociales), que mantienen a sus miembros conectados para conseguir que trabajen bajo el principio de colaboración. El modelo de comunicación que siguen este tipo de empresas, todos los miembros participan de forma activa en la comunicación interna y por consiguiente también en la toma de decisiones de la organización cuya estructura es plana y abierta (Alvarez & Dominguez, 2009).

Spington, J. (2001) concluye que las empresas han desarrollado a un nivel feroz canales para mantener informados y conectados a sus empleados (Intranet, blogs, redes sociales corporativa.) Estos nuevos canales de comunicación interna representan un reto y oportunidad para las organizaciones, que empiezan a sustituir la comunicación interna tradicional por la comunicación 2.0.

### *Liderazgo coach*

. Goleman (2002), define al líder coach como aquel que saber escuchar bien, profundamente; significa ir más allá de lo que se dice, hacer preguntas y repetir con palabras propias lo que se ha oído, a fin de asegurarse de haber entendido bien. Al encaminar dichas acciones, se escucha activamente.

Por su parte Salazar y Molano (2000), consideran que este proceso exige puntualizar conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos éticos; para señalar fortalezas y debilidades, analizar el cumplimiento de estrategias y tácticas, y en discusión conjunta, plantear los planes de acción para la efectividad del trabajo y el crecimiento personal del equipo. El entrenamiento es un proceso de acompañamiento, un sistema donde el coach se convierte en un líder, debiendo adoptar una actitud de amigo y socio con su subordinado. Exige analizar fortalezas y debilidades del equipo; discutir planes, entrenamiento, crecimiento y desarrollo; mostrar con el ejemplo técnicas óptimas de trabajo y desarrollo; transferir experiencia sobre situaciones específicas y fomentar la motivación constante hacia el cambio.

Para Bayo (2014), un Coach exitoso, es aquel que debe construir confianza y una imagen de credibilidad; ambos serán el mejor patrimonio y activo. La credibilidad se gana asumiendo metas realistas y no ideales inalcanzables. El Coach sabe que su imagen de credibilidad y confianza le permitirá llegar lejos, lograr que los trabajadores puedan mejorar su relación con sus amigos y conocidos, desarrollen vínculos y relaciones a largo plazo.

De acuerdo con lo abordado se puede determinar que la comunicación interna es aquella que propicia las buenas relaciones entre los integrantes de una empresa, que al utilizar la web 2.0 mantiene a los miembros conectados mediante la colaboración y que con el lideres formados en el coach se puede aumentar la motivación de los colaboradores y entrar en un proceso de contantes cambios con metas realistas y alcanzables.

## **Diagnóstico y Discusión**

Según lo analizado se puede en Man-Ser la organización no cumple en tiempo y forma con las demandas de sus clientes, generándose cuellos de botella en el área de mecanizados y esto es porque los mandos medios no saben dar órdenes claras que ordenen la productividad estando condicionados por las decisiones que tomen los dueños de la compañía motivo por el cual es necesario que se genere un plan de comunicación interna mediada por la tecnología y la formación de sus mandos medios en el coaching para lograr una mayor efectividad a la hora de producir los bins a sus clientes.

La relevancia que tiene para Man-Ser la aplicación de un plan de comunicación digital esta en la posibilidad de comenzar a reconciliarse con el personal dejando de verlos solamente como elementos productivos para comenzar a visualizarlos como elementos estratégicos de la compañía haciéndolos participes en la toma de decisiones generando una mayor autonomía en sus puestos de trabajo, que junto con la formación de los mandos medios permiten una gestión ágil que evita la saturación de los procesos de trabajo, ya que estos lograrán comprometer a sus equipos y obtener mayor productividad.

En referencia a la importancia no solo para esta compañía sino para todas es necesario que en la actualidad no gestionar la comunicación y generar una comunidad lleva a que las personas se desmotiven y lleve a la empresa a aumentar la rotación y el ausentismo además de tener una mirada reactiva sobre lo que sucede en la organización. Los aportes de los trabajadores son importantes por que son quienes conocen las tareas que se deben realizar dentro de los procesos productivos, no escucharlos se traduce en tener una empresa que se va quedando fuera del sistema debido a que nunca se actualiza y no se logran los objetivos.

Vale la pena que Man-Ser invierta en la generación de un plan de comunicación digital e incorpore la figura del líder coach para lograr una mayor identificación de los trabajadores con la misión de la compañía y eliminar las resistencias existentes que generan los cuellos de botella y demoras en las entregas, debido a que sienten que no son tenidos en cuenta para mejorar los procesos productivos, comenzando a democratizar a la compañía, pudiendo obtener con esta implementación un incremento del 7 % sobre sus ganancias netas .

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo general*

Diseñar un plan de comunicación digital que permita ordenar la producción y capacitar al personal ejecutivo de Man-Ser con la finalidad de mejorar los procesos y obtener un beneficio del 7% sobre las ganancias netas de la compañía.

### *Objetivos específicos*

1. Implementar carteleras digitales y un buzón de sugerencias digitales que propicie la comunicación bidireccional.
2. Gestionar la red social corporativa Yammer, que estimule el trabajo colaborativo de los empleados.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach, para flexibilizarlos.

### *Alcances*

Geográfico: el plan está diseñado para la empresa Man-Ser S.R.L. con sede en el Barrio San Pedro Nolasco de la provincia de Cordoba, República Argentina.

Temporal: el tiempo estimado para cumplir con el programa es de 6 meses comenzando en julio y finalizando en diciembre de 2022.

### *Acciones*

#### *Implementacion de carteleras y buzón de sugerencias digitales*

La primera actividad que tienen el plan de comunicación digital aplicable a Man-Ser sera consta de dos etapas la primera de ellas sera la instalación de carteleras digitales que permite una rápida transmisión de los mensajes, generando una mayor sinergia en la comunicación descendente, la segunda es el diseño de una aplicación que sirva como buzón de sugerencias que mejore la comunicación ascendente de esta forma se genera gracias a la utilización de la tecnología una mayor sustentabilidad al no tener que imprimir papeles y tener toda la información consolidada en un solo lugar.

Para la implementacion de las carteleras digitales se busca que la información que se emita dentro de todos los estamentos de la organización llegue rápidamente y de forma dinámica a todos los empleados de Man-Ser además de generar en los lugares de la producción una mejora en la planificación de los procesos.

. Se instalarán dos tipos de carteleras la primera de ellas dentro en cada uno de los sectores en donde se trazará un horizonte con respecto a los pedidos que hacen los clientes, pudiendo hacer un seguimiento y proyección de cada encargo, siendo el gerente de producción el responsable de la planificación, los mandos medios de cumplir los tiempos estipulados, y los trabajadores involucrándose en cada proceso permitiéndole conocer que es lo que Man-Ser espera de cada una de las áreas.

El segundo tipo apunta a información social que los trabajadores deban conocer motivo por el cual se instalaran en áreas comunes como el lugar de los almuerzos y el pasillo de las áreas administrativas, estas serán manejadas por el departamento de recursos humanos quienes incorporaran cuestiones sociales, culturales, felicitaciones, relaciones sindicales, objetivos de la compañía, misión, vision y valores, y toda información que se considere relevante que los empleados deban conocer.

La información sera actualizada por los responsables de recursos humanos y producción a medida que vayan surgiendo las novedades.

Instalar pantallas tiene como beneficio poder tener empleados mas conectados, organizados y generar una optimización de los procesos, gestionar un reconocimiento a los empleados al recordar fechas importantes, masificar fechas de eventos importantes para Man-Ser o la industria entre otros.

Para poder desarrollar las carteleras se deberán adquirir 10 televisores de tipo led estando instalados 4 uno en cada área productiva para las pantallas que muestren el avance de la productividad y los 6 restantes en lugares comunes como el lugar del almuerzo, pasillos y área administrativa, además de contratar la versión del software que convierte los TV en carteleras digitales.

Sera el equipo de compras el responsable de la compra de las pantallas, mantenimiento de la colocación en los lugares marcados por recursos humanos y sistemas el del armado de las conexiones y la capacitación a los responsables de la actualización de los mensajes.

El tiempo de implementacion sera de 2 meses julio y agosto.

Los costos de esta primera acción son los siguientes:

- 10 TV led de 42" – \$ 47.000 cada uno lo que da un total de \$ 470.000

- Adquisición del Software para cartelera digital - \$ 40.000
- Costo total – \$ 510.000

La evaluación se realizará teniendo en cuenta que bajen los problemas con los clientes y se regularicen las entregas al tener planificada la producción.

La segunda herramienta de comunicación digital que forma parte del plan es la instalación de buzones digitales que sera desarrollado por el departamento de sistemas en formato APP. Que sera descargable mediante un enlace que se les envié a todos los trabajadores de la compañía.

Esta aplicación tendrá un desplegable en donde el trabajador pueda elegir entre comentario, mejora de procesos o reclamo a las cuales se les asignara una categoría para la primera verde, para la segunda amarilla y roja para el último, llegándole automáticamente al departamento de recursos humanos quien deberá gestionar cada uno de ellos para poder dar respuesta a quien haya enviado un mensaje.

Como se trata de una nueva herramienta de comunicación sera necesario capacitar al personal diseñándose en el mes de septiembre las primeras dos semanas del mes y las ultimas dos sera para informar como es el uso y que es lo que se espera.

Los costos de esta implementacion tienen un valor de horas que invierta en el proyecto de sistemas en donde se considera una cantidad de 48hs como máximo teniendo en cuenta que el salario de un desarrollador es de \$ 180.000 mensuales y en función de las horas necesarias el costo total es \$ 36.000

La efectividad y viabilidad de la acción se realizará mediante la optimización de la producción y la satisfacción de los colaboradores por contar con la información relevante para el trabajo y para la interacción con sus equipos.

#### *Implementacion de red social empresarial*

Lo que potenciara al trabajo en equipo además de la aplicación de las carteleras y el buzón sera la red social Man-Ser que busca crear una comunidad digital en donde participen no solo los trabajadores sino también la dirección y mandos medios, pudiendo generar sinergias entre todas las áreas e identificando a los trabajadores con la cultura de la compañía.

Propiciar las relaciones interpersonales genera un valor agregado para todos los colaboradores debido a que sienten parte de un proyecto pudiendo generar colaboración y

teniendo en cuenta que su opinión es valiosa para la organización y llevando adelante retroalimentaciones. A Man-Ser le sirve tener este tipo de herramienta de comunicación debido a que conocen en primera persona lo que piensan quienes forman parte de ella.

La red social que se contratará en la metalúrgica será Yammer, que pertenece a Microsoft que permite tener una versión de escritorio y móvil a muy bajo costo, la administración estará a cargo del departamento de recursos humanos, los trabajadores podrán enviar fotos, videos siendo la única regla la no agresión, se buscará comentar artículos de actualidad o simplemente poder crear una etiqueta mensual en donde cada persona pueda expresar sus sentimientos, además de subir información relevante a mejorar las relaciones sociales.

En cuanto a los costos de implementación la plataforma tiene una versión premium que sale \$ 640 por cada usuario registrado mensualmente en el caso de Man-Ser serán 32 los accesos a crear motivo por el cual el valor que deberá invertir es de \$ 20.480 por mes y en el semestre significarán \$122.880.

Los tiempos de implementación serán de un mes a llevarse adelante en el mes de octubre en donde se contratará la licencia, se contratará al personal y finalmente se entregarán los usuarios y contraseñas.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta el nivel de participación que debe estar por sobre el 40% del total de la plantilla de acuerdo con el informe que se emita mensualmente que tiene esta herramienta informática en su panel de control.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

Mejorar el estilo de liderazgo de quienes dirigen los destinos de Man-Ser y sus mandos medios es uno de los grandes retos que tiene el proyecto por delante debido a que tienen un estilo muy arraigado centrado en los procesos debiendo pasar a una orientación hacia las personas pudiendo llegar a todos los trabajadores teniendo en cuenta el desarrollo de cada uno de ellos.

Esta formación se realizará mediante la contratación de los servicios de una consultora FICDE que tiene sede en la provincia de Córdoba y que entrega certificados oficiales como coach que emite la UAI, la duración será de 8 encuentros, uno por semana los martes de 9:00hs. A 12:00hs. Durante los meses de noviembre y diciembre.

El costo que cobra esta empresa por la capacitación para 10 personas es de \$ 4.79 lo que da un total de \$ 47.900

Los objetivos de este curso es que los participantes adquieran los conocimientos fundamentales sobre el liderazgo y su construcción, manejen herramientas conceptuales y procedimentales para gestionar eficazmente equipos de trabajo de alto rendimiento, ejerzan con éxito la responsabilidad de mando y/o dirección y mejoren sus competencias para la planificación, gestión y/o administración en su organización, desde una perspectiva actualizada del liderazgo coach (Anexo I- Programa de liderazgo coach).

La evaluación se tomará teniendo en cuenta la nota final de los mandos medios en el examen final y su aprobación.

#### *Marco temporal de la implementación*

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Carteleras digitales	■																							
Buzón de Sugerencia									■															
Red social													■											
Capacitación en liderazgo coach																	■							

Fuente: Elaboración propia

#### *Evaluación del impacto de implementación*

La evaluación del impacto económico se realiza teniendo en cuenta el retorno de inversión siendo necesario calcular el beneficio a obtener propuesto en un 7 % sobre las ganancias netas y los costos del proyecto.

Man-Ser presento en su último balance una ganancia neta de \$ 13.118.036, 11 debiendo ser este valor actualizado por inflación teniendo en cuenta la información publicada por el INDEC (2022) quedando se la siguiente manera:

Indexación por inflación:

- Balance 2018 - \$ 13.118.036,11



- Inflación 2019 – 53,8% - \$20.133.561,82
- Inflación 2020 – 36,1% - \$27.402.499,63
- Inflación 2021- 50,9 % - \$ 41.435.494,13
- Inflación acumulada a mayo de 2022 ,23,%. - \$ 51.007.093,27
- Beneficio por obtener 7% - \$ 3.570.496,52

Los costos del proyecto son:

- A. Cartelera digital - \$ 510.000
- B. Buzón de sugerencias digital - \$ 36.000
- C. Red social corporativa - \$122.880
- D. Capacitación en liderazgo coach - \$ 47.900
- E. Honorarios por diseño de la propuesta 5% sobre el beneficio - \$ 178.524,82
- F. Costo total - \$ 895.304,82

Cálculo del retorno de inversión:

$(\text{Inversión} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$

$$(\$ 3.570.496,52 - \$ 895.304,82) / \$ 895.304,82 \times 100 = 298\%$$

De acuerdo con el resultado obtenido se puede concluir que el resultado obtenido de 298 % indica que la empresa por cada \$ 100 que invierta obtendrá como retorno de inversión \$ 298.

## Conclusion

Como conclusion de este reporte de caso realizado en Man-Ser S.R.L. se puede indicar que los problemas detectados inicialmente en donde la falta de comunicación y la formación de sus mandos medios era una cuenta pendiente para la organización debido a la centralidad que ejercen los hermanos Mansilla sobre los procesos, logra con el este proyecto comenzar a democratizar a la compañía.

La implementacion de canales digitales ayuda a que la organización no solo a mejorar la relación con sus trabajadores sino también los estimula a poder sentirse parte del proyecto debido a que por medio de la red social estos podrán exponer sus puntos de vista y participar de las acciones que el departamento de recursos humanos proponga, con las carteleras informarse y por medio de los buzones de sugerencia lograr expresarse, dejando comentarios que mejoren la experiencia en el trabajo, completando la transformación con la gestion de los mandos medios con nuevas competencias siendo verdaderos desarrolladores de equipos de alto rendimiento.

El principal aporte que genera en Man-Ser es poder darles a los empleados una comunicación bidireccional molestándoles que son importantes para la dirección que pueden formar parte de la toma de decisiones y ser un poco más autónomos al poder proponer mejoras en la producción, haciendo una construcción colectiva que propicia una cultura más abierta, dispuesta al dialogo y un clima mas distendido que lleva a una mejor rentabilidad en la organización.

Desde la vision profesional de recursos humanos la comunicación es un eje central que Man-Ser tenia descuidado por su afán de lograr mantener el orden como sucede en toda empresa productiva en donde es importante la cantidad de piezas realizadas en lugar de la calidad del trabajo realizado, lo que llevo a que la empresa se cerrara y con esta actualización lo que se logró desde esta vision es darle información a los trabajadores para que tengan claros sus objetivos y se sientan parte de la organización viendo que su aporte hace que la producción genere una mejora continua, en donde los mandos medios no son quienes recompensan y castigan sino mas bien los que desarrollan personas.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en función del plan presentado en Man-Ser seguir el monitoreo de como las personas se van adaptando a las nuevas herramientas tecnológicas presentadas y extender el liderazgo coach a otros estamentos de la organización.

Además, deberán mejorar la gestión del departamento de recursos humanos teniéndola como un área estratégica que pueda digitalizar los legajos y dictaminar los procesos y políticas de personal.

Generar capacitaciones en seguridad e higiene y lograr minimizar la cantidad de accidentes laborales que tienen actualmente.

Digitalizar las ordenes de compra para que el proceso sea más ágil el proceso de compra que tiene que realizar el cliente.

Realizar inventarios anuales para conocer la existencia de materias primas en los depósitos que tienen que están desordenados.

Por último se recomienda que la organización pueda contratar personal idóneo en cada una de las gerencias para profesionalizarlas y dejando que los Mansilla solo se dediquen a la búsqueda de nuevas estrategias para hacer crecer el negocio.

## Bibliografía

- Alvarez, & Dominguez. (2009). *Internet en la web 2.0*. Madrid: Diaz de Santos .
- Ambito Financiero . (12 de Febrero de 2022). <https://www.ambito.com>. Obtenido de <https://www.ambito.com>: <https://www.ambito.com/industria-metalurgica/la-metalurgia-y-las-automotrices-dos-sectores-que-impulsan-el-crecimiento-y-el-empleo-industrial-n5371213>
- Autorevista. (11 de Enero de 2022). <https://www.auto-revista.com>. Obtenido de <https://www.auto-revista.com>: <https://www.auto-revista.com/texto-diario/mostrar/3367214/hyundai-cierra-acuerdo-crear-primera-metafabrica-automocion>
- Bayo, S. (2014). *Desarrollo de la confianza y la credibilidad en el coaching*. Barcelona : Paidos.
- Canva. (2022). *Informacion Empresa Man- Ser*. Cordoba: UES21.
- Conte , S. (14 de Febrero de 2022). <https://www.losandes.com.ar>. Obtenido de <https://www.losandes.com.ar>: <https://www.losandes.com.ar/economia/nuevas-trabas-a-las-importaciones-complican-la-produccion-industrial/>
- Costa , J. (1999). *La comunicacion en accion*. Barcelona: Paidos.
- Dans, E. (2008). *La empresa y la Web 2.0*. Deusr.
- Fernandez, C. (2003). *La comunicacion en las organizaciones*. Mexico D.F.: Trillas .
- Galpin, T. (2013). *La Comunicacion* . Madrid: Diaz de Santos .
- Goleman, D. (2002). *El lider resolnante*. España: Random House Mondadori.
- Gonzalez, M., Hopkins, N., & Obredor, L. (2008). *El ABC de la comunicacion interna* . Buenos Aires: DIRCOM.
- INDEC. (6 de Junio de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>
- Malamud, A. (10 de Diciembre de 2019). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar>: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/el-conflicto-viene-no-es-ideologico-nid2314525>

- Marchesan , C. (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. Cordoba: UES21 .
- Ministerio de Produccion . (Noviembre de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>:  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final\\_guia-metalmechanica\\_2.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmechanica_2.pdf)
- Ministerio de Salud de la Nacion. (11 de Enero de 2022). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-el-consejo-federal-de-salud-se-consensuo-la-recomendacion-del-aislamiento-por-contacto>
- Reyes , J. (2021). *Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna*. Palermo: UP.
- Rochetti, J. (2020). *CULTURA Y GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Cordoba: UNC.
- Salazar, G., & Molano, M. (2000). *Coaching en accion*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Sprigton, J. (2001). *Relaciones publicas y tecnologia*. Mexico D.F.: Sage .

## Anexo

### *Anexo I- Programa de liderazgo coach*

Pensar el liderazgo

Conceptos y nociones

Perspectivas política, económica, sociológica y psicológica

Principios y estilos de liderazgo

La motivación. El lenguaje positivo

¿Los líderes nacen o se hacen?

La comunicación humana

Conceptos y nociones. Distintos enfoques

Comunicación verbal y no verbal

Imagen personal: los colores

Persuasión

Herramientas de comunicación asertiva

El trabajo en equipo

Valores que influyen en el rendimiento de un equipo de trabajo

Trabajar en equipos de alto rendimiento

Técnicas, herramientas y estilos

Evaluación crítica del trabajo en equipo

Liderazgo y gestión

¿Qué hacen los líderes?

El perfil del líder-coach

Planificación del trabajo y gestión del tiempo

Liderazgo y empowerment

Sistemas de gestión de calidad

Estilos de los líderes

Relaciones humanas y comunicación organizacional

Relaciones humanas y comunicación organizacional

Comunicación organizacional

Imagen organizacional

Las inteligencias múltiples y el trabajo

Solución de problemas y gestión de conflictos

Liderazgo coach

Principios básicos

Los talentos

Cultura institucional

La creatividad del líder y la generación de ideas

Claves para el liderazgo en organizaciones exigentes y dinámicas