



**Trabajo Final de Grado**

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos**

Implementación de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en MAN-SER SRL.

Autora: Domenech Maria Emilia

D.N.I. 36.003.199

Legajo VRHU17828

2022

---

## Índice

<b>Resumen/Abstract</b>	3
<b>Introducción</b>	4
Marco de referencia institucional	4
Breve descripción de la problemática	5
Resumen de antecedentes	6
Relevancia del caso	6
<b>Análisis de la situación</b>	7
Descripción de la situación	8
Análisis del contexto	10
Diagnóstico organizacional	12
Análisis específico según perfil profesional de la carrera	13
<b>Marco Teórico</b>	15
<b>Diagnóstico y discusión</b>	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	19
Conclusión diagnóstica	19
<b>Plan de implementación</b>	21
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	27
<b>Referencias</b>	28
<b>Anexos</b>	30

## **Resumen**

El presente trabajo responde al formato de reporte de caso y tiene como punto de estudio a la empresa Man-Ser SRL, metalúrgica referente en el sector ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. La organización se caracteriza por tener un fuerte enfoque productivo, por ende, el foco está en ello y no en afianzar las relaciones interpersonales en la empresa y el trabajo en equipo. Los liderazgos existentes están orientados a los resultados, se deshumanizan los roles operativos y los jefes están sobrecargados de tareas. Luego del diagnóstico organizacional se propone la implementación de un plan de comunicación interna en conjunto con un proyecto de formación de líderes coach donde se potenciarán la comunicación, la confianza en equipo y el desarrollo de habilidades y competencias interpersonales las cuales lograrán un aumento en la eficiencia y eficacia de las personas y resultados de la organización.

Palabras clave: Comunicación interna; liderazgo; coaching; calidad.

## **Abstract**

This work is in the form of a case report and its point of study is the company Man-Ser SRL, a metallurgical company that is a reference in the sector located in the city of Córdoba, Argentina. The organization is characterized by a strong focus on production, and therefore, the focus is on this and not on strengthening interpersonal relationships in the company and teamwork. Existing leadership is results-oriented, operational roles are dehumanized and managers are overloaded with tasks. After the organizational diagnosis, the implementation of an internal communication plan is proposed in conjunction with a training project for coach leaders where communication, team trust and the development of interpersonal skills and competences will be strengthened, which will increase the efficiency and effectiveness of people and the results of the organization.

Keywords: Internal communication; leadership; coaching; quality.

## Introducción

Los orígenes de Man-Ser SRL se remontan a principios de los años noventa, más precisamente al 15 de octubre de 1995. Luis Mansilla fundó la empresa luego de desempeñarse como empleado de una importante empresa cordobesa y adquirir basto conocimiento y experiencia sobre la actividad metalúrgica. Dos años después de la fundación, el Sr. Mansilla viajó a Alemania para adquirir herramientas y tecnologías que le permitieran ampliar su gama de productos y servicios. Desde ese momento, la empresa se convirtió en una referente del sector, ya que provee a importantes compañías automotrices y agroindustriales y compite con empresas internacionales líderes.

En el año 2003 se suman como clientes AIT SA y Volkswagen Argentina SA, dos empresas muy reconocidas, lo cual le permitió a Man-Ser SRL fortalecerse en el sector y convertirse en proveedor único de algunos productos.

Corría el año 2009 cuando Melina y Julián Mansilla, hijos del fundador, se hicieron responsables de la empresa y tres años más tarde inauguraron una planta industrial que duplicaba la anterior y permitía desarrollar nuevas unidades de negocios. Actualmente, la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y divididos en cuatro áreas: corte, plegado y punzonado de chapa; mecanizado; trabajos especiales y compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas; uno administrativo y uno de diseño. Desde entonces, Man-Ser SRL aplicó una política de inversión en tecnología asegurando su capacidad productiva y calidad en sus productos y servicios. En 2014 logra la certificación de las normas ISO 9001, lo cual agrega valor como organización y amplía su potencial frente a la competencia.

Actualmente, Man-Ser SRL desarrolla la siguiente cartera de productos: protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción; extractores de viruta y cadenas; lavadoras industriales a medida; cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos. Además de dicha cartera ofrece como servicios: retrofitting de máquinas lavadoras; servicios de reparación y mantenimiento industrial; corte, plegado y punzonado de chapa; mecanizado y soldaduras especiales. Vale destacar que tanto cada producto como servicio, se realizan de manera personalizada siguiendo las indicaciones propias de cada cliente.

Si bien la organización cuenta con una misión y una visión definidas, una política de calidad que permite que organice sus procesos internos y una estructura organizacional formal clara; ocurren ciertos inconvenientes operativos debido a la sobrecarga de tareas en colaboradores de mayor jerarquía, los cuales pueden relacionarse con la dificultad para delegar tareas ya sea por falta de confianza como de comunicación. En ciertas ocasiones, los colaboradores pueden ser consultados sobre cuestiones operativas del día a día sin embargo no participan en la toma de decisiones ya que la decisión final siempre será tomada por el gerente. Por otro lado, el tipo de liderazgo que se ejerce es de carácter formal y directivo; un liderazgo orientado a la tarea ya que hace énfasis netamente en las metas de producción; el foco está en los resultados y el cumplimiento de objetivos. Esto provoca que se deshumanice al personal y se lo tome solamente como un recurso para alcanzar un fin ya que no puede participar en toma de decisiones de cuestiones cotidianas. Si bien se encuentra un panel de comunicación, no se observa un plan de comunicación interna que aborde temas que tengan relación con el bienestar, desarrollo, motivación e integración de los colaboradores; dicha comunicación está totalmente enfocada en políticas, objetivos y planes de la empresa.

Aunque la problemática mencionada no es de carácter urgente para resolver, es importante tratarla para respetar el proceso de gestión de calidad que considera a la empresa como un conjunto de cadenas de procesos que cortan transversalmente a la tradicional estructura jerárquica departamental, originándose una organización funcional-transversal. (Miranda González, Chamorro Mera y Rubio Lacoba, 2007, p. 58).

Man-Ser SRL es una organización con un fuerte enfoque productivo, por lo que la calidad tiene su base en la eficiencia de los procesos y parte de los requisitos de la norma apuntan a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo. Mencionado esto, puede tomarse como una oportunidad de mejora para lograr cambios positivos en la toma de decisiones, comunicación interna, liderazgo y clima organizacional.

La comunicación interna es un aspecto clave en el éxito de cualquier organización; trabajada correctamente elimina ruidos y fortalece la profesionalidad de la empresa. Influye en el bienestar de los miembros ya sea en la motivación, compromiso, sentido de pertenencia, eficiencia en los resultados, entre otros. La comunicación interna es cultura corporativa en

movimiento, la cultura es la plataforma de la comunicación. (Alejandro Formanchuk & Asociados (2010), *Comunicación Interna 2.0*, p. 16)

El autor González Frígoli Martin (2016). *En clave comunicacional: La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de La Plata, La Plata. Recuperada de [https://repositoriosdigitales.mincyt.gov.ar/vufind/Record/SEDICI\\_1bb347a8f8a3f19ad9f4caca12f25fd9](https://repositoriosdigitales.mincyt.gov.ar/vufind/Record/SEDICI_1bb347a8f8a3f19ad9f4caca12f25fd9); evidenció que las propuestas de gestión de la comunicación interna en las organizaciones deben surgir luego del análisis y reconocimiento diagnóstico desde una perspectiva de comunicación y cultura. El interés radica en explorar las posibilidades de abordaje desde la comunicación, teniendo en cuenta que el análisis de las organizaciones se ha nutrido de perspectivas de otras disciplinas como la sociología o la antropología, y la comunicación ha quedado como una línea de trabajo secundario

El autor Santangelo Arturo (2018). *Liderazgo, motivación y eficiencia*. (Tesis de doctorado). Universidad del Cema, Buenos Aires. Recuperada de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/653.pdf>; aseguró que la tecnología y acceso al capital son similares para las diferentes empresas, la manera de gestionar los recursos humanos es la que marca la diferencia. Postuló la relación existente entre diferentes estilos de liderazgo, la motivación que dichos estilos determina en sus colaboradores y la consecuente eficiencia en los resultados.

Es muy importante realizar estudios de casos relacionados con la comunicación interna y formación de líderes coach ya que potencian el desarrollo y productividad de los colaboradores y esto se traduce en el éxito de la organización. Como lo manifiesta Pizzolante (2003) “*El poder de la comunicación estratégica*”, el éxito de una organización se debe en gran parte a la existencia de buenos mecanismos de circulación interna de las informaciones necesarias para el desarrollo de la empresa. La clave está en la construcción de una red adecuada de comunicación interna y en la cual se establezcan mecanismos apropiados a través de los cuales fluya la información de la empresa.

## Análisis de la situación

Man-Ser SRL es una empresa familiar cordobesa perteneciente al sector metalúrgico. Se dedica al desarrollo de productos y servicios industriales. No posee sucursales ya que cuenta con una única sede y sus principales clientes se encuentran en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

La organización tiene una dotación de 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos y en cuanto a la estructura está dividida en departamentos de acuerdo a las tareas que cada uno efectúa; Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Además, cuenta con asesores externos en materia contable, legal y de seguridad e higiene.

Man-Ser SRL tiene claro sus intereses y hacia dónde quiere llegar mediante la visión organizacional: “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.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Por otro lado, la empresa estableció sus metas a corto y mediano plazo mediante la siguiente misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ellos 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.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Los valores o principios que rigen en la empresa la manera de hacer y decidir son:

- Confianza.
- Honestidad.
- Importancia en los detalles.
- Trabajo en equipo.
- Alta responsabilidad. (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

La estrategia de Man-Ser SRL ha sido desde siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios específicos. Para ello, la organización cuenta con una política de calidad de la norma ISO 9001:2018, la cual trata de:

- Contar con una política de crecimiento sostenido.
- Enmarcar la empresa en una gestión de calidad.
- Desarrollar una relación de confianza y asistencia con los proveedores.
- Crear y preservar un clima laboral ameno.
- Optimizar la rentabilidad.

Como empresa familiar, Man-Ser SRL cuenta con un directorio familiar que está compuesto por miembros de la familia: la esposa del Sr. Mansilla y sus 3 hijos, los cuáles gestionan la empresa de manera profesional. Los dos hijos mayores son los que están al frente de la firma. Además de dicho directorio, la gerencia general está a cargo de Julián Mansilla cuyas principales funciones tratan de la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocios, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección de calidad.

Por otro lado, Melina Mansilla es la responsable del área de Recursos Humanos, donde se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción del personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En cuanto a las búsquedas de personal, si se trata de perfiles de diseño o ingeniería se realizan a través de una consultora, mientras que las posiciones operativas las realiza el encargado del área. Con respecto al plan de capacitación, se establece de acuerdo a las necesidades detectadas, las cuales pueden responder a un bajo desempeño, problemas en la inducción de nuevo personal, actualización de conocimiento, incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo, entre otras.

Respecto de la comunicación que se utiliza, es de un estilo ascendente ya que existe un diálogo fluido entre los miembros de cada área con el superior inmediato, a quien les informan sobre los avances y necesidades del sector; vale aclarar que todo esto se comunica de manera verbal. Existe otro medio que son las reuniones donde sólo participa el nivel gerencial y se conversan asuntos de interés para todo el personal. Además, se encuentra un panel de comunicación donde se transmite la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la empresa. En cuanto a la comunicación horizontal, es fluida entre pares y los integrantes de la organización.

Man-Ser SRL cuenta con un liderazgo de carácter formal, el cual fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional. Los líderes reconocidos formalmente son

el gerente y jefe de producción. Ambos ponen énfasis en establecer los objetivos organizacionales, la delimitación de tareas y funciones del personal, evaluación de desempeño y lograr las metas de producción. Si bien hay líderes formales, existe un líder informal que se destaca dentro del grupo por la antigüedad, dedicación, conocimientos y vínculo con los dueños. Es el responsable de capacitar a los nuevos ingresos.

En cuanto a la toma de decisiones, no existe un proceso formal, pero se encuentran procedimientos definidos para el manejo de cada área que sirven de guía y evitan posibles conflictos. Existen tres niveles de toma de decisiones en la empresa; estratégico (recae sobre el consejo familiar); táctico (tomadas por el gerente y responsable de administración, ambos socios de la empresa) y operativo (recaen en el jefe de producción).

Las acciones de clima organizacional en la empresa, están orientadas a lo operacional, es decir, al correcto desenvolvimiento de los empleados en horas de trabajo (iluminación y ventilación apropiada, orden y seguridad, servicios básicos, limpieza del lugar, entre otras).

Como sistema abierto, Man-Ser SRL interactúa con competidores, distribuidores, proveedores, clientes y por ello es necesario comprender el entorno que lo rodea. Para comprender estas interacciones es necesario realizar un análisis del entorno mediante la herramienta PESTEL, la cual se refiere al análisis de factores referidos al sector político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal. (Ver Tabla 1).

<i>Factor Político</i>	<i>Económico</i>	<i>Sociocultural</i>
------------------------	------------------	----------------------

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. <sup>1</sup>	La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), reveló que la actividad de ese sector registró durante el primer bimestre de 2022 un aumento de 1,8 por ciento en términos interanuales. <sup>2</sup>	Si bien se presenta un horizonte esperanzador para el sector metalúrgico, hay agentes sociales que siguen sufriendo cambios negativos. Durante la crisis sanitaria y la cuarentena más estricta, el 42% de la población llegó a ser considerado pobre. <sup>3</sup>
<b><i>Tecnológico</i></b>	<b><i>Ecológico</i></b>	<b><i>Legal</i></b>
Adquirir nuevas herramientas y maquinarias para lograr recortes de tiempos de producción y maximizar la eficiencia. Nueva adopción de tecnologías. <sup>4</sup>	Argentina actualizó su compromiso con la limitación de emisiones de gases de efecto invernadero aplicable a todos los sectores de la economía. <sup>5</sup>	Finalizada la pandemia, se levantaron la mayoría de las restricciones y eso conlleva regresar a la presencialidad. <sup>6</sup>

**Tabla 1: Análisis PESTEL**

Así como analizamos el entorno donde se desarrolla la empresa, es importante conocer la situación actual de la empresa puertas adentro. Para ello, se propone realizar un análisis FODA, el cual nos servirá para comprender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la organización. (Ver Tabla 2).

<sup>1</sup> Santander Trade Markets, Argentina: Política y Economía. (marzo 2022). *Santander Trade*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

<sup>2</sup> Industria metalúrgica creció 1,8% en primer bimestre de 2022. (05 de abril de 2022). *Cadena 3*. Recuperado de [https://www.cadena3.com/noticia/politica-y-economia/industria-metalurgica-crecio-18-en-primer-bimestre-de-2022\\_321015#:~:text=Lo%20inform%C3%B3%20la%20Asociaci%C3%B3n%20de,4%2C2%25%20en%20febrero](https://www.cadena3.com/noticia/politica-y-economia/industria-metalurgica-crecio-18-en-primer-bimestre-de-2022_321015#:~:text=Lo%20inform%C3%B3%20la%20Asociaci%C3%B3n%20de,4%2C2%25%20en%20febrero)

<sup>3</sup> En 2021 la pobreza llegó al 37,3% de la población y afectó a 17,4 millones de argentinos. (30 de marzo de 2022). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/30/en-2021-la-pobreza-llego-al-373-de-la-poblacion-y-afecto-a-174-millones-de-argentinos>

<sup>4</sup> ¿Qué es la industria 4.0? *Argentina.Gob.Ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0>

<sup>5</sup> Informe país: la situación del cambio climático en Argentina. *Argentina.Gob.Ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/informe-pais>

<sup>6</sup> Covid 19: grupos de riesgo y su regreso a la actividad presencial. *Consultora Integral de Salud SRL*. Recuperado de <https://consultoracis.com.ar/articulos/covid-19-grupos-de-riesgo-y-su-regreso-a-la-actividad-presencial/>

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición de misión, visión y valores establecidos.</li> <li>● Certificación de las normas ISO 9001:2008.</li> <li>● Proveedor único en protectores de bancada; no existe competencia.</li> <li>● Atención personalizada con proveedores y clientes.</li> <li>● Relación de cooperación con organizaciones competidoras.</li> <li>● Definición de metas claras a corto y mediano plazo, junto a toma de decisiones divididas en niveles; estratégico, táctico y operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Humanizar la gestión de talentos.</li> <li>● Ampliar cartera de clientes; enfocarse en multinacionales.</li> <li>● Producir mediante tecnologías 4.0.</li> <li>● Exportar.</li> <li>● Potenciar el trabajo en equipo mediante un correcto plan de comunicación interna y formación de líderes coach.</li> </ul>
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sobrecarga de tareas en puestos claves.</li> <li>● Liderazgo orientado exclusivamente a la tarea.</li> <li>● Ausencia de un plan estratégico de comunicación interna y programa de liderazgo.</li> <li>● Armado de plan anual de capacitación basado en decisiones subjetivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contexto político y económico inestable.</li> <li>● Aumento constante de moneda extranjera.</li> <li>● Conflicto bélico Rusia-Ucrania.</li> <li>● Regreso medidas restrictivas por pandemia de COVID-19.</li> <li>● Competencia que produce productos y servicios similares.</li> </ul>

**Tabla 2: Análisis FODA**

La matriz FODA nos permite identificar los principales factores a relevar. Podemos mencionar como fortaleza destacada la certificación de las normas ISO 9001:2008, ya que la misma cuenta con procesos organizados y definidos, transversales a toda la organización. Observamos que la principal debilidad se puede convertir en una oportunidad, a través de la humanización de la gestión de talentos y eso puede lograrse con el armado de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach. Como amenaza principal, podemos

mencionar a la inestabilidad en el contexto político y económico nacional y el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania.

Man-Ser SRL trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes. El principal estándar de calidad que cumple la empresa es el de la ISO 9001:2018. Un sistema de gestión de calidad aumenta la capacidad de clientes y proveedores para crear valor. La empresa cuenta con un manual de calidad donde se presenta cada uno de los aspectos fundamentales de la calidad del producto.

La organización se caracteriza por tener un fuerte enfoque productivo, por lo que la calidad tiene su base en la eficiencia de los procesos. En una organización orientada a procesos, se eliminan las tradicionales fronteras que separan un departamento de otro, los cuáles ya no actúan como compartimentos estancos, sino que todos suman esfuerzos para completar un proceso total más que una actividad en particular. Dentro de los beneficios de aplicar un enfoque con base en procesos, se pueden mencionar: la toma de conciencia de las interacciones de las diferentes actividades del proceso y una mayor facilidad para alcanzar los objetivos de la organización porque todos sus miembros están alineados con los procesos claves. Esto se vive en Man-Ser SRL a través de la coordinación de acciones interdepartamentales en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

Enfocándonos en la gestión de recursos humanos, se puede mencionar que hay procesos claves del sector que están afianzados. Por un lado, podemos nombrar el proceso de selección, el cual es llevado a cabo por una consultora en caso de perfiles estratégicos y en cuanto a los roles operativos, la elección es realizada por el encargado del área de producción. Seguido de esta instancia, se realizan los pasos que corresponden a administración de personal; como la firma del contrato laboral, apertura de legajo y altas requeridas para ingresar a la planta.

Luego de realizar los trámites administrativos, el nuevo empleado es inducido a un conocimiento que va desde lo general hacia lo particular de la empresa; entre ellos quién será su responsable, las tareas que realizará, entre otros. Además, se induce al empleado en materia de seguridad e higiene laboral.

Otros de los procesos de recursos humanos que se llevan a cabo son las capacitaciones. Las necesidades de capacitación deben ser registradas por el responsable de producción o por la

dirección de la empresa y ser comunicadas al responsable de recursos humanos. Estas necesidades se detectan una vez que se presentan manifestaciones de deficiencia o inconvenientes en el desarrollo productivo. Vale destacar que la empresa tiene niveles muy bajos de rotación de personal. Las acciones que se llevan a cabo para lograr la motivación de los empleados tratan de las mencionadas capacitaciones, evaluaciones de desempeño y premios grupales.

Con respecto a la comunicación, la aplicación de las normas ISO 9001:2018 produjo que se cumpliera un proceso de difusión de la información dentro de la empresa, mediante la generación de registros y formularios en cada área y de esta forma coordinar acciones interdepartamentales.

En Man-Ser SRL existen tres estilos de comunicación; una es la ascendente la cual se da entre superior y subordinados; otra es la descendente donde se transmiten objetivos, planes, decisiones y noticias a través de un panel; y por último hablamos de la comunicación horizontal que se da entre miembros de la empresa. Podemos mencionar, que no existe un plan estratégico de comunicación interna, lo cual provoca que no se afiancen las relaciones interpersonales en la empresa y el trabajo en equipo.

Al existir un liderazgo muy orientado a los resultados, se deshumanizan los roles operativos y los jefes están sobrecargados de tareas. Podemos observar que hay una falta de confianza hacia los roles que no son de jefatura y esto provoca que no se deleguen tareas que podrían ser llevadas a cabo por personal de menor rango jerárquico. Este tipo de liderazgo tan pronunciado hacia las metas de producción, puede ocasionar inconvenientes ya que, al cargar con temas de todo tipo, se pierde la eficiencia y eficacia de los procesos.

Considerando todo lo mencionado anteriormente, podemos pensar como estrategia, la implementación de un plan de comunicación interna acompañado de un proyecto de formación de líderes coach. Para Morales Serrano (2012), la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Es decir, todos los trabajadores que forman parte de la organización deben remar en la misma dirección, los esfuerzos individuales deben sumarse para alcanzar una meta colectiva previamente señalada por la dirección de la empresa, cumpliendo con los valores que caracterizan a la organización. Para Zenger y Stinnet (2010), a través de líderes coach en la

empresa se obtienen beneficios como empleados más motivados y comprometidos, mayor productividad, se afianzan los lazos entre jefes y colaboradores, equipos mejor preparados para experimentar cambios, entre otras. El líder coach es un estilo de liderazgo en el que a través de conversaciones el líder facilita el aprendizaje de sus colaboradores y los ayuda a alcanzar metas, pensar soluciones y crear estrategias.

Implementando un plan de comunicación interna en conjunto con un proyecto de formación de líderes coach; se potenciará la comunicación, la confianza en equipo y el desarrollo de habilidades y competencias interpersonales las cuales lograrán un aumento en la eficiencia y eficacia de las personas y resultados de la organización.

## **Marco Teórico**

El enfoque central de este reporte de caso estará orientado a la comunicación organizacional interna y el liderazgo coach; comenzando por definir el concepto de comunicación y organización respectivamente. Dichas definiciones serán definidas y abordadas para el correcto entendimiento de la problemática y sus posibles soluciones. Para comenzar debemos tener en cuenta que las empresas se encuentran en contacto con su entorno como menciona Chiavenato (2007) las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí que llevan a cabo ciertas actividades, operando con insumos o recursos, para conseguir resultados esperados, ya sea, información, energía o materia interactuando con el sistema o entorno que la rodea constantemente.

### **Comunicación organizacional interna**

Para adentrarnos en las definiciones de comunicación interna en las organizaciones, comenzaremos determinando el concepto de comunicación y organización respectivamente. Según Lamb, Hair y McDaniel (2016), la comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos. El intercambio de información entre personas significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. (Chiavenato (2006), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 110).

En cuanto al concepto de organización, Koonz y Wehrich (1999), la definen como el conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos y asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. León (1985) afirma “una organización es en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p. 68).

La comunicación interna en las organizaciones para García Jiménez Jesús (2012) refiere a un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación

interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones. García Jiménez Jesús (2012) afirma que la comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos, así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos.

Villafañe (2002) propone unos objetivos específicos de la comunicación interna. El primero de ellos es la implicación del personal, en otras palabras, es lograr la motivación y la cooperación de los miembros a partir del conocimiento mínimo de la organización. La armonía de las acciones de la empresa es otro de los objetivos que se persiguen, el cual se logra como resultado de la gestión de la información por todos los niveles y áreas de la compañía en concordancia con el pensamiento empresarial. El cambio organizacional y la mejora de la productividad representan otros de los objetivos que se persiguen a través de la comunicación interna. El primero, sujeto a las exigencias de las nuevas demandas de orden competitivo como absorciones, fusiones e implementación de tendencias tecnológicas e innovadoras. El segundo, enfocado en a la identificación de roles, instrucciones y procedimientos propios del cargo, metas financieras y posición de la organización en el mercado; un empleado puede ser más productivo en la medida en que conoce la ruta hacia la mejora. (240).

## **Liderazgo**

La organización debe ser comprendida como una creación social que se forma y reconstruye constantemente a sí misma en el lenguaje. En efecto, los códigos, símbolos, signos, gestos y por supuesto la comunicación verbal, nos hablan de una realidad latente que expresa la identidad de la organización (Perdomo, 2000). Las empresas deben en gran medida sus resultados a la acción de grupos (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1998). Por otra parte, y debido a los cambios que ocurren a nivel mundial, se exige una nueva postura de la organización contemporánea. Esta no se puede quedar como simple espectadora de un entorno cambiante y no actuar en consecuencia. Los cambios en muchas ocasiones se precipitan como huracanes y no piden permiso para establecerse. Siguiendo esta idea, los líderes en las organizaciones deben ser

capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia el mundo, la tecnología y a los propios empleados de la empresa.

Para comprender los vínculos laborales, debemos adentrarnos en el concepto de liderazgo, cuya capacidad trata de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999). El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French & Bell, 1996). Según Siliceo, Casares & Gonzalez (1999), el líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

El liderazgo está sujeto a características invariables del individuo, como la personalidad, su historia de aprendizaje, sus propias motivaciones, valores, actitudes, creencias, habilidades y conocimientos; que a su vez dicho comportamiento se configura dentro de un escenario social particular, dentro de un espacio geográfico distinto, en un momento histórico concreto y que, por lo tanto, los aspectos de este contexto determinan su efectividad. Así, la organización establece el ejercicio del liderazgo, pero también determina la realidad organizacional, la transforma y se transforma con ella. De igual forma, esta interacción es un proceso eminentemente humano; y, por lo tanto, las percepciones de los individuos y la forma como explican los hechos que allí ocurren, determinan su conducta y orientan la conducta del líder y de sus seguidores en un flujo permanente de retroalimentación, comunicación y acción.

### *Líderes coach*

Una teoría contemporánea respecto a los líderes, concibe al líder como un facilitador para los colaboradores de una empresa, es decir, se deja de lado aquella concepción de empleados o subordinados a disposición de las órdenes o expectativas de quienes poseen cargos en niveles jerárquicos. Se le debe otorgar espacios de autonomía responsable a los trabajadores dando lugar a una gestión de resultados en vez de un control o supervisión tradicional. El líder coach es entrenador en la medida que facilita espacios para que el equipo lleve a cabo un aprendizaje

continuo, con el que mejorar su cohesión y alcance un rendimiento excelente. Para ello, es clave que muestre una actitud respetuosa de escucha activa y de apoyo a la persona, tanto a nivel cognitivo como emocional, teniendo en cuenta, en todo momento, las necesidades del colectivo (Echeverría, 2000).

El término coach, como lo define Echeverría (2000), es una persona capacitada con ciertas competencias que le permiten observar y detectar limitaciones o dificultades que se presentan en el desempeño de un trabajador o grupo de trabajadores para poder guiar o conducir acciones que le permitan mejorar su labor hacia los resultados esperados. El coach deberá facilitar la identificación y disolución de aquellos impedimentos que limitan la acción y el aprendizaje.

Una vez definido los conceptos de comunicación interna, comunicación, organización, liderazgo y líderes coach; podemos concluir que son nociones relacionadas entre sí. El desarrollo de un correcto plan de comunicación interna junto a una formación en líderes coach, no solo transparentará las metas que desea alcanzar la empresa, sino que generará confianza en los colaboradores para trabajar con eficiencia y eficacia, lograr un buen desempeño y obtener los resultados esperados por la organización.

## **Diagnóstico y discusión**

Luego de haber sido relevadas las herramientas diagnósticas, podemos comprender los problemas más significativos que atraviesa Man-Ser SRL, los cuales necesitan una rápida resolución para que no se vean afectados los resultados organizacionales deseados. Por un lado, mencionamos la ausencia de un plan de comunicación interna ya que la comunicación que se maneja mayormente es de orden ascendente y descendente; no se abordan temas que tengan relación con el bienestar, desarrollo, motivación e integración de los colaboradores; dicha comunicación está totalmente enfocada en políticas, objetivos y planes de la empresa. Dicho esto, podemos comentar que no se establecen relaciones de confianza y comunicación fluida. En base al análisis FODA, visibilizamos que el problema central que afecta a los mandos medios es la falta de competencias en la dirección hacia los trabajadores; esto provoca que se deshumanice al personal y se lo tome solamente como un recurso para alcanzar un fin ya que no puede participar en toma de decisiones de cuestiones cotidianas.

Muchas organizaciones, incluyendo Man-Ser SRL, gestionan el plan de comunicación interna focalizando en el proceso de certificación de normas de calidad (ISO 9001) pero no focalizan en la verdadera importancia de desarrollar un plan de comunicación interna. Por ende, la implementación de estos procesos intenta gestionar la comunicación dentro de las organizaciones, pero resultan ineficientes o cumplen de forma parcial su propósito. La correcta confección de un plan estratégico de comunicación organizacional interno, generará beneficios tangibles en las utilidades de la empresa.

El fundamento principal de trabajar con líderes coach dentro de la empresa, radica en que este estilo de liderazgo logra potenciar las competencias y aptitudes de sus colaboradores;

obtiene lo mejor de cada uno, motivándoles a cumplir con los objetivos personales y profesionales.

### *Conclusión diagnóstica*

Considerando todo lo expuesto anteriormente, podemos concluir que debe ser atendida la necesidad de desarrollar y fortalecer la comunicación interna ya que permite superar las debilidades actuales de la empresa, previene resultados no deseados y fortalece el crecimiento y clima organizacional.

Implementando un plan de comunicación interna en conjunto con un proyecto de formación de líderes coach; se potenciará la comunicación, la confianza en equipo y el desarrollo de habilidades y competencias interpersonales las cuales lograrán un aumento en la eficiencia y eficacia de las personas y resultados de la organización.

## **Plan de implementación**

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en Man-Ser SRL, que permita mejorar la coordinación de acciones entre los colaboradores para aumentar la productividad y cumplir con los estándares de calidad de la empresa.

### **Objetivos específicos**

- Implementar sistemas de comunicación interna que brinden a los colaboradores; entre ellos líderes, la máxima cantidad de información posible de la empresa.
- Entrenar en materia de liderazgo coach al nivel gerencial para ser más efectivos en su gestión.
- Entrenar en liderazgo y comunicación a aquellos colaboradores que se desempeñen en mandos medios para desarrollar habilidades comunicacionales que fomenten la colaboración.

### **Alcance**

El plan de comunicación interna y formación en líderes coach está pensado para ser desarrollado en el plazo de 6 meses, comenzando posiblemente en julio 2022 y finalizando en diciembre 2022.

Córdoba Capital será el sitio donde se llevará a cabo dicho plan, ya que es el lugar donde se ubica la empresa y los involucrados.

### **Acciones a desarrollar**

## **Programa 1: Orientado a brindar información a los colaboradores**

### **Implementación de correo electrónico institucional**

Se sugiere la implementación de un correo electrónico institucional para acelerar el envío de información. Dicha herramienta permite dar un seguimiento correcto y profesional de los temas que se traten y es útil como evidencia documental. Por ejemplo, a través de dicho canal podremos comunicar fechas especiales como ingresos, cumpleaños, auditorías, movimientos internos; coordinar reuniones; intercambiar información entre distintas áreas; entre otras. Puede implementarse fácilmente y personalizarse con un dominio representativo para la empresa. Cada colaborador, excepto los operarios, ya que no tienen acceso a computadoras; deberán contar con una casilla de mail para poder interactuar con clientes internos y externos. Vale aclarar que, si bien los operarios no tienen acceso a computadoras, pueden obtener la información adecuada a través de la cartelera que se encuentra en la organización.

El responsable de Recursos Humanos contratará Google Workspace Business Starter;<sup>7</sup> un servicio de Google que proporciona varios productos con un nombre de dominio personalizado e incluye Gmail, meet, drive, docs, entre otros.

Los involucrados en contar con casilla de mail, serán ocho personas según organigrama de la empresa. Los recursos a utilizar en este caso serán conexión a internet y computadoras tanto de escritorio como portátiles.

### **Reuniones interdepartamentales mensuales entre líderes**

Las reuniones interdepartamentales mensuales entre líderes son de gran utilidad para intercambiar información sobre los acontecimientos que hayan surgido durante el mes, llevar tensiones, proponer mejoras y nuevas iniciativas.

Se recomienda programar encuentros una vez al mes de una hora y media, donde participarán personas que pertenezcan al nivel gerencial, los encargados de cada departamento y aquellos colaboradores que, por alguna circunstancia, se necesite su presencia para llevar a cabo algunos tópicos en agenda. Si bien las reuniones pueden ser virtuales, sugerimos que sean de forma presencial para generar mayor integración entre todos. Podemos mencionar como ventaja, que estas reuniones no requieren de un presupuesto, pueden coordinarse según demanda de

---

<sup>7</sup> Google Workspace. Recuperado de <https://workspace.google.com/intl/es-419/>

trabajo y volumen de producción; sin embargo, puede ocurrir que no se presenten todos los involucrados y esto genere desorden o falta de información.

La persona que se desempeña en el puesto de Recursos Humanos, será la encargada de darle un marco formal a dichas reuniones y para ello, propondrá fechas y temas a tratar al gerente general quien aprobará dichas acciones. En cada reunión habrá una planilla de asistencia respetando el formato de normas ISO 9000 donde la firmarán los participantes y será respaldada con la firma del gerente general. Al finalizar cada trimestre, se hará una revisión de los temas tratados durante cada trimestre. Los recursos a utilizar en este caso serán conexión a internet y computadoras tanto de escritorio como portátiles. (Ver Anexo 1).

## **Programa 2: Dirigido al nivel gerencial para desarrollar capacidades y ser más efectivos en su gestión como líderes coach**

### **Entrenamiento en Coaching Organizacional**

Recomendamos que el gerente general Julián Mansilla y la responsable del área de administración, Melina Mansilla puedan participar del programa Coaching Organizacional. Ambos podrán desarrollarse como líderes coach, donde potenciarán su crecimiento personal y profesional en materia de liderazgo, comunicación organizacional, toma de decisiones, gestión de conflictos, adaptación al cambio, entre otros.

El programa Coaching Organizacional será dictado por la Universidad de San Andrés y les permitirá desarrollar capacidades para ser más efectivo en la gestión como líder - coach. Brindará las habilidades necesarias para llevar adelante conversaciones de coaching, formular las preguntas correctas, alentar la exploración, generar confianza, desafiar límites y creencias y ofrecer alternativas de gestión efectiva a los colaboradores. Dicho programa tiene una duración de doce encuentros de manera híbrida (puede ser presencial u online para las personas que son del interior del país); estos encuentros son una vez a la semana y conllevan una jornada de tres horas y media.

El responsable de Administración será el encargado en realizar los trámites correspondientes y el pago de dicha capacitación; los recursos a utilizar en este caso serán conexión a internet y computadoras. (Ver Anexo 2).

### **Programa 3: Destinado a mandos medios para desarrollar habilidades comunicacionales y poder lograr acuerdos y fomentar la colaboración**

#### **Entrenamiento a mandos medios para desarrollar habilidades para un liderazgo consciente**

Para el desarrollo del plan de comunicación interna, es clave la elaboración de un programa de entrenamiento para los mandos medios de la empresa, es decir, para los responsables de las áreas de: Calidad, Compras, Diseño, Mantenimiento junto con Activación y seguimiento OT, Producción y Recursos Humanos. La consultora Kinetic Delivering Value, radicada en la ciudad de Córdoba, dicta un entrenamiento llamado “Habilidades para un liderazgo consciente”. El mismo presenta una perspectiva conceptual y práctica de las competencias interpersonales requeridas para el liderazgo. Trabaja con los mandos medios mencionados para potenciar niveles de consciencia y desarrollar las habilidades comunicacionales como puente posible al momento de lograr acuerdos y fomentar la colaboración. El entrenamiento consta de 8 encuentros de 3hs y se dicta de forma virtual.

El responsable de Administración será el encargado en realizar los trámites correspondientes y el pago de dicha capacitación; los recursos a utilizar en este caso serán conexión a internet y computadoras. (Ver Anexo 3).

#### **Marco de tiempo para la implementación**

Con el objetivo de exponer el tiempo de dedicación previsto para el desarrollo del plan de implementación y sus actividades fundamentales, se presenta un diagrama de Gantt; herramienta que nos permite apreciar un posible comienzo en el mes de julio del año 2022 con su finalización en el mes de diciembre de 2022.

Programas	Tiempo de duración					
	Jul-22	Ago-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22
Implementación correo electrónico						
Reuniones Mensuales						
Coaching organizacional						
Habilidades para un liderazgo consciente						

<b>Semanas</b>	4	8	12	16	20	24
----------------	---	---	----	----	----	----

## Evaluación o medición de la propuesta

### *Presupuesto*

<b>Acción</b>	<b>Presupuesto Unitario</b>	<b>Unidades</b>	<b>Presupuesto total</b>
Contratación Google Workspace Business Starter	5.40 USD <sup>8</sup> = \$1090.8 ARG	8x6	\$52.358,4 ARG
Entrenamiento en líder coach	\$225.000 ARG	2	\$450.000 ARG
Entrenamiento liderazgo y comunicación	\$39.324 ARG	7	\$275.268,84 ARG
<b>Total anual</b>			<b>\$777.627,24</b>

### Evaluación general

Si bien algunas de las acciones propuestas previamente, pueden ser evaluadas durante su implementación, hay otras que no se puede conocer su impacto real en el corto plazo. Es por esto que se recomienda realizar una encuesta de clima laboral antes de implementar dicho plan y otra al cabo de un año de la implementación y de esta forma poder comparar resultados y llevar a cabo un plan de acción.

<sup>8</sup> Cotización del dólar al 03/06/2022 según Banco Nación. Recuperado de <https://www.bna.com.ar/Personas>. A dicho valor hay que sumarle un recargo del 30% impuesto país más 35% anticipo al pago de impuestos a las ganancias.

Si bien se contemplaron ciertas aristas a la hora de desarrollar el plan de comunicación interna y formación en líderes coach, existen ciertos factores que son y serán limitantes a la hora de implementación.

En cuanto al programa 1 podría suceder que los colaboradores implicados se nieguen a utilizar por un lado el correo electrónico institucional y por otro, participar de las reuniones mensuales y esto provocaría que no puedan visualizar las comunicaciones a tiempo; quedarían desactualizados y no habría un flujo correcto de información.

En cuanto al programa 2 existe la posibilidad que los involucrados por un lado no quieran participar de la capacitación o que sí lo hagan, pero de manera desganada y sin compromiso, provocando esto un gasto para la empresa, cuando en realidad se lo considera una inversión.

Por último, con respecto al programa 3, podría acontecer en el caso de aquellos puestos que pertenezcan a operaciones; que se ausenten debido a problemas en producción y no le otorguen la importancia suficiente al programa, considerando dicha capacitación como una obligación y no como oportunidad para potenciarse en sus roles.

Además de lo mencionado, otra limitante para la organización podrá ser el factor presupuestario. La situación económica en el país no es óptima, ya que cada mes que transcurre se dispara la inflación y el peso argentino se devalúa cada vez más y por ello la empresa podría decidir no invertir. Debido a esto, se buscó un plan con un costo lo más bajo posible, conciso y de corto plazo para no descuidar los tiempos de los gerentes, mandos medios y sobre todo la producción.

Por último, otra limitación que puede generarse es la falta de compromiso del nivel gerencial. Para que nuestro plan sea exitoso, necesitamos el compromiso de los gerentes para que las acciones se transformen en cultura y generar un sentido de pertenencia en todos los colaboradores de la organización.

## **Conclusiones y recomendaciones**

A lo largo del presente trabajo, se pudieron hallar problemáticas que afectan a la empresa Man-Ser SRL. La falta de planificación de comunicación interna en la organización, genera diferentes inconvenientes y no permite efectivizar los procesos productivos. Para ello fue desarrollado un plan que contemple cada una de dichas falencias. Por un lado, se propone un plan de comunicación interna que revierta los cuellos de botella ocasionados por la sobrecarga de tareas que poseen quienes ocupan los puestos gerenciales, fundado en relaciones unidireccionales, en donde la confianza y el trabajo en equipo no son desarrollados para un mejor funcionamiento. Además, fue necesario pensar en un plan de entrenamiento sobre el liderazgo coach para los gerentes de la organización y mandos medios a fines de potenciar las competencias en materia de gestión y coordinación de equipos.

Para finalizar, es pertinente mencionar que la gestión y planificación de la comunicación organizacional en la empresa, le permitirá enriquecer sus procesos y posicionarla en un lugar de atracción de talentos para fomentar un progreso continuo.

Se recomienda generar un proceso de gestión de desempeño donde los objetivos estén claramente definidos y comunicados a cada colaborador. Dicho proceso permitirá darle seguimiento trimestral a cada persona y esta podrá conocer su situación respecto al trabajo realizado y en que tareas deberá mejorar o sumar valor.

Por otro lado, es fundamental que Man-Ser S.R.L. genere planes de capacitación fundadas en la detección de necesidades, ya que la organización desarrolla sus capacitaciones en

base a sugerencias de los trabajadores de diferentes niveles, invirtiendo tiempo y dinero en capacitaciones que no logran objetivos concretos y tangibles.

## Referencias

Alejandro Formanchuk & Asociados (2010), *Comunicación Interna 2.0*, p. 16.

Chiavenato (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. España. Mc Graw Hill.

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

García Jiménez Jesús (2012). “*La comunicación Interna*”.

Koontz, H., Cannice, M. y Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta ed. España: Ediciones Mc Graw Hill.

Lamb, Hair y McDaniel (2016) “*Marketing*”.

Miranda González, Chamorro Mera y Rubio Lacoba, 2007, p. 58.

Morales Serrano, F. (2012). *La Comunicación Interna: herramienta estratégica de gestión para empresas excelentes*. Aprende RH: Tu revista de Recursos Humanos, N°: 34, págs. 46-51

Pizzolante (2003) “*El poder de la comunicación estratégica*”.

Robbins, S. y Coulter, M. (1999). *Administración*. Octava ed. México: Ediciones Pearson educación.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España: Ediciones Pirámide

Zenger y Stinnet (2010) “*The extraordinary Coach*”.

ISO 9000:2005 (es) (2018) “*Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*”. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

MAN-SER. (s. f. a). Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

MAN-SER. (s. f. a). Productos. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/productos.html>

CANVAS (2022). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7>

González Frígoli Martín (2016). *En clave comunicacional: La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones*. (Tesis de doctorado).

Universidad Nacional de La Plata, La Plata. Recuperada de [https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/SEDICI\\_1bb347a8f8a3f19ad9f4caca12f25fd9](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/SEDICI_1bb347a8f8a3f19ad9f4caca12f25fd9)

Santangelo Arturo (2018). *Liderazgo, motivación y eficiencia*. (Tesis de doctorado). Universidad del Cema, Buenos Aires. Recuperada de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/653.pdf>

Universidad de San Andrés. Educación Ejecutiva. Recuperado de [https://exed.udes.a.edu.ar/sites/default/files/files/2022-03/Coaching\\_Organizacional\\_2Iied.pdf](https://exed.udes.a.edu.ar/sites/default/files/files/2022-03/Coaching_Organizacional_2Iied.pdf)

Kinetic Delivering Value. Recuperado de [https://8274301.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8274301/\\_Brochure%20modelo%20TH%20-%20Habilidades%20para%20un%20liderazgo%20consciente.pdf?\\_\\_hsfp=3316637461&\\_\\_hssc=251652889.2.1653953391982&\\_\\_hstc=251652889.d332f9e505466b6a862abba9d60a699b.1653860700346.1653863748373.1653953391982.3](https://8274301.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8274301/_Brochure%20modelo%20TH%20-%20Habilidades%20para%20un%20liderazgo%20consciente.pdf?__hsfp=3316637461&__hssc=251652889.2.1653953391982&__hstc=251652889.d332f9e505466b6a862abba9d60a699b.1653860700346.1653863748373.1653953391982.3)

## Anexos

Anexo 1: Modelo de cronograma de reuniones

Mes	Ago-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22
Fecha	Lunes 08	Lunes 05	Lunes 10	Lunes 07	Lunes 05
Hora	9.30 Hs.	9.30 Hs.	9.30 Hs.	9.30 Hs.	9.30 Hs.
Temas	A definir por nivel gerencial	A definir por nivel gerencial	A definir por nivel gerencial	A definir por nivel gerencial	A definir por nivel gerencial
Colaboradores Involucrados	Gerente General; Responsable de Administración; Responsable de Compras; Recursos Humanos; Diseño; Calidad; Producción; Mantenimiento y Activación y seguimiento OT	Gerente General; Responsable de Administración; Responsable de Compras; Recursos Humanos; Diseño; Calidad; Producción; Mantenimiento y Activación y seguimiento OT	Gerente General; Responsable de Administración; Responsable de Compras; Recursos Humanos; Diseño; Calidad; Producción; Mantenimiento y Activación y seguimiento OT	Gerente General; Responsable de Administración; Responsable de Compras; Recursos Humanos; Diseño; Calidad; Producción; Mantenimiento y Activación y seguimiento OT	Gerente General; Responsable de Administración; Responsable de Compras; Recursos Humanos; Diseño; Calidad; Producción; Mantenimiento y Activación y seguimiento OT

Anexo 2: Entrenamiento en liderazgo coach para nivel gerencial: Programa en Coaching Organizacional otorgado por UDESA.

#### CONTENIDOS DEL PROGRAMA

- > **Dimensiones de la Efectividad:** Coaching organizacional como herramienta de gestión para el aprendizaje.
- > **La plataforma humana:** el ser que actúa, sus valores e intereses.
- > **Modelos mentales que guían la efectividad:** Integridad, Humildad y Protagonismo.
- > **Estructura de una conversación de Coaching:** sus etapas.
- > **Comunicaciones críticas:** Escuchar, Indagar y Exponer. Feedback. Aikido verbal. Disolviendo temas indiscutibles y rutinas defensivas.
- > **Procesos humanos:** el hacer y sus herramientas. Manejo de desacuerdos e inferencias. Coordinación impecable. Compromisos efectivos. Conexión y confianza. El ritmo personal en el encuentro con el otro.
- > **Clínicas de Coaching:** práctica de conversaciones de Coaching. Comprensión, Contrato, y Resolución.

			
<p><b>INICIO:</b> 11 de agosto</p>	<p>12 encuentros: 4 presenciales en Campus y 8 online (en vivo)</p> <p>Las clases quedan grabadas</p>	<p>Jueves de 9 a 12:30 h</p>	<p>3 coaching grupal + 1 coaching individual + TEST autoconocimiento</p>
	<p><b>BENEFICIOS*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ INSCRIPCIÓN TEMPRANA</li> <li>✓ APOYO FINANCIERO MUJERES</li> <li>✓ COMUNIDAD SAN ANDRÉS</li> <li>✓ CRÉDITO FISCAL PYME</li> <li>✓ CANTIDAD DE PARTICIPANTES POR EMPRESA</li> </ul>		
<p><b>\$255.000</b></p> <p>Consultá por pago en cuotas</p>	<p>*No acumulables, se otorga el más conveniente para el participante</p>		

Anexo3: Entrenamiento en liderazgo y comunicación para los mandos medios:  
Habilidades para un liderazgo consciente otorgado por Kinetic Delivering Value.

#### ● EL LÍDER Y LA GESTIÓN DE SU ROL

- Responsabilidades y desempeño esperado.
- Gestión de personas.
- De gerenciar a liderar.
- El triángulo del talento.
- El valor agregado y las contribuciones del líder al desarrollo de sus colaboradores, equipo y resultados de la empresa.
- Visión de liderazgo. Del management 1.0 al Management 3.0.
- Liderazgo servicial. Liderazgo transformacional. Liderazgo consciente.
- El perfil, actitudes y habilidades.
- Cómo funciona nuestro cerebro y cómo condiciona nuestras emociones y comportamientos.
- Cómo hackear nuestro cerebro y generar nuevos hábitos.
- Inteligencia Emocional. Plano intrapersonal. Plano interpersonal.

#### ● LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL LIDERAZGO

- El proceso de comunicación.
- Los ruidos y las barreras comunicacionales.
- Dimensión intrapersonal e interpersonal.
- La columna izquierda.
- Claves de acceso interpersonal.
- Percepción, empatía y escucha activa: el componente emocional.
- El lenguaje como potenciador.
- Lenguaje descriptivo. Opiniones. Afirmaciones. Declaraciones.
- Lenguaje generativo. La queja y el reclamo.
- Compromisos conversacionales: peticiones, ofertas y promesas.
- Escala de inferencias.
- Desempeño y feedback efectivo.

## ● GESTIÓN DE CONFLICTOS PARA POTENCIAR RELACIONES

- Naturaleza del conflicto
- Tipos de conflictos.
- Relaciones entre los conflictos y los objetivos de trabajo.
- Las relaciones disfuncionales como fuente de conflictos (prevención de conflictos).
- Los medios y las estrategias de resolución.
- Identificación del "punto de equilibrio" para la resolución mediadora.
- Estrategias de resolución de conflictos.

## ● GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, EL LÍDER Y SU EQUIPO

- Principios fundamentales del trabajo en equipo.
- Proceso que transita el equipo. Escalera de Tuckman.
- El rol de líder en la gestión de un equipo.
- Motivación. Compromiso.
- Teorías de motivación y su aplicación.
- Sistema de valores motivacionales. Cómo aplicarlos para conocernos y generar conversaciones productivas.
- Gestión de equipos y ownership.
- Delegación y empoderamiento.

## Metodología de trabajo

<b>Duración</b>	24 horas
<b>Encuentros parciales</b>	8 encuentros de 3 hs
<b>Requerimientos para el cursado de la formación</b>	Acceso a internet (+10mb) / Smartphone / Zoom
<b>Condición de certificado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 70% de asistencia</li> </ul>

# Inscripción

Hasta 12 cuotas sin interés de

## ARS \$3.277

\*Precio válido para inscripción temprana

Precio Total

**ARS \$39.324** ~~ARS \$78.650~~

### Anexo 4: Organigrama de Man-Ser SRL

