

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Implementacion de un plan de comunicación bidireccional y formacion  
de lideres coach en Man-Ser S.R.L.”**

Alumno: Daniel Eduardo Carrizo

DNI: 29446280

Legajo: VRHU08792

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## **Resumen**

Man- Ser S.R.L. empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba, fundada por Luis Mansilla en los años 90 fue el objeto de estudio de este reporte de caso en donde se abordaron los problemas de comunicación interna y falta de desarrollo de los mandos medios debido a la extrema interferencia de los directores Julián y Melina quienes eran gerentes de todas las áreas de la organización. La implementación tuvo por objetivo diseñar un plan de comunicación interna que mejore las relaciones humanas de Man-Ser y por ende los procesos productivos además de formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de mejorar las ganancias netas en un 5%. Dando como resultado un retorno de inversión del 195%.

*Palabras Clave:* Comunicación interna – Plan de Comunicación - Liderazgo coach

## **Abstract**

Man-Ser S.R.L. A metallurgical company in the province of Cordoba, founded by Luis Mansilla in the 1990s, was the object of study of this case report, where the problems of internal communication and lack of development of middle managers were addressed due to the extreme interference of the directors Julián and Melina who were managers of all areas of the organization. The objective of the implementation was to design an internal communication plan that improves Man-Ser 's human relations and therefore the production processes, as well as training middle managers in coach leadership in order to improve net profits by 5%. Resulting in a return on investment of 195%.

*Keywords:* Internal communication - Communication Plan - Leadership coach

## Índice

<b>Introducción</b>	3
<b>Análisis de Situación</b>	6
<b>Marco Teórico</b>	14
Comunicación interna	14
Plan de comunicación	15
Liderazgo coach	16
<b>Diagnóstico y Discusión</b>	17
<b>Plan de implementación</b>	18
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Objetivos específicos</i>	18
<i>Alcances</i>	18
<i>Acciones</i>	18
<i>Implementación de reuniones mensuales</i>	18
<i>Creación de herramientas de comunicación interna ascendente</i>	19
<i>Marco de tiempo de la implementación</i>	22
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	22
<b>Conclusión</b>	24
<i>Recomendaciones</i>	24
<b>Bibliografía</b>	26
<b>Anexo</b>	28
<i>Anexo I – Diagrama de reunión mensual</i>	28
<i>Anexo II – Portada de la revista corporativa</i>	29
<i>Anexo III – Formato de papeleta para el buzón de sugerencia</i>	30
<i>Anexo VI – Programa de liderazgo coach</i>	31

## Introducción

Man- Ser será el objeto de estudio de este reporte de caso, esta es una empresa del rubro metalúrgico de la provincia de Córdoba que fabrica y comercializa productos para la industria automovilística y agroindustrial con una gran reputación en el mercado.

El nacimiento de la compañía se remonta a inicio de los años 90 cuando Luis Mansilla, es elegido por la empresa en cual trabajaba como proveedor para realizar trabajos de corte y plegado de chapas, ante este ofrecimiento Luis acepta el desafío y alquila un galpón, una guillotina y una plegadora dando comienzo a la producción para su anterior empleador, para hacerlo en tiempo y forma es que contrata un familiar como ayudante.

Mansilla, trabajo de forma incansable hasta que el 1995 comenzó a ver los frutos de años de sacrificio y logra instalar e inaugurar la primera planta denominada Man-Ser, empresa unipersonal. No conforme con este logro fue por mas y en 1997 logra viajar a Alemania en donde compra las primeras máquinas punzadoras de CNC (control numero por computadora), con esta nueva tecnología la compañía paso a estar en la vanguardia de la metalurgia, convirtiéndose en una de las más importantes del país, estando a la altura de cualquier multinacional, a las cuales les gano importantes licitaciones.

Man-Ser dejara de ser una empresa unipersonal en 2002 pasando a convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada, un año más tarde de este avance para la compañía llegaron los principales clientes AIT y Volkswagen Argentina S. A. a quienes les fabricaran piezas exclusivas para sus vehículos.

En 2009 se produce un cambio en la gestión de la compañía tomando la posta del negocio sus hijos Julián y Melina, el primero a cargo de la gerencia general y la segunda de los recursos humanos, que junto con su madre conforman el directorio de la compañía.

Estos jóvenes logran tres años más tarde inaugurar una nueva planta industrial en el mismo predio con la ventaja de duplicar la superficie que le permitirá en un futuro desarrollar nuevas ideas de negocio.

Para 2014 la empresa logra certificar normas ISO9001 de calidad siendo esta una entidad que genera esta certificación a grandes compañías luego de un arduo proceso de auditorías.

Según lo analizado en Man-Ser se puede indicar que sus problemas centrales radican en la falta de canales formales de comunicación interna y en el control excesivo que realiza el director sobre las distintas áreas operativas, faltándole personal especializado en áreas críticas.

La información por políticas dictadas por el directorio únicamente debe fluir de forma horizontal lo que hace que el personal operativo no posea información relevante con respecto a otras cuestiones que no sean las propias de su trabajo, llevando a una descoordinación entre las áreas y por lo tanto esto se traduzca en demoras en las entregas y cuellos de botellas en el área de mecanizados.

Los líderes de Man-Ser tienen una formación más bien administrativa que busca que los trabajadores cumplan con sus responsabilidades generando sistemas de presión, utilizando las recompensas y castigos, este tipo de forma de liderar genera un rechazo en el trabajador y rispideces en los equipos de trabajo, debido a que lleva a un clima laboral deficiente.

Algunos autores abordaron la problemática que se observa en Man-Ser, que serán tomados como antecedentes del presente reporte de caso.

Friedli, Valentina, Laguardia, Matías y Spadafore Dario (2020) en su trabajo final de grado de tipo descriptivo exploratorio realizado en la provincia de Córdoba exponen que la dimensión de comunicación interna es troncal a toda la organización, ya que permite materializar su personalidad y mostrarse tanto a sus integrantes como al exterior. Transmite su identidad y la cultura, posicionándose como única y distinta a las demás. La comunicación en una organización permite gestionar la cultura para que los/as integrantes generen sentido de pertenencia.

Por su parte Lo Presti, María Cecilia (2019) en la revista científica emitida por la Universidad de Rosario titulado “Articulación entre la comunicación interna y los diseños estructurales” en un trabajo cualitativo indica que

“Cuando la comunicación interna se apoya en una concepción de la realidad compartida por las dos partes, la interdependencia es un factor que actúa en forma positiva. Por el contrario, el fenómeno de la interdependencia se convierte en un escollo, cuando la comunicación no se concreta. El éxito de esta interdependencia reside en la correcta valoración de la concepción de la realidad del otro, es decir, en mi correcto análisis de lo que el otro hará, porque reflexiona sobre lo que yo haré porque he reflexionado sobre lo que él hará (pag.32)”.

En lo referido al liderazgo coach Elizalde Mario (2013) en la tesis presentada en la Universidad de San Andrés, para la graduación de un master realiza un trabajo cuantitativo de revisión bibliográfica en donde expresa que las empresas tuvieron que adaptarse al nuevo contexto y para lograrlo tuvieron que brindarles a sus managers mayor autonomía y autoridad. Comenzaron a ser necesarias nuevas habilidades que ayudaran a los Managers a ser efectivos. Se pasó de un perfil únicamente técnico a uno más integral, donde conviven habilidades técnicas con el sentido humano y emocional. El dominio de las habilidades de comunicación e interpersonales se volvieron necesarias para ser un Manager efectivo y poder gestionar, conducir y motivar a un equipo de trabajo, por ello es necesario que este esté orientado en el coaching organizacional.

Teniendo en cuenta todo lo abordado, se puede concluir que la relevancia que tendrá para Man-Ser la mejora en la comunicación interna y la formación de líderes coach permitira la optimización de los procesos y la organización comprenderá que las personas necesitan contar con la información y sentirse acompañados para ser más productivos.

Los procesos de comunicación interna no pueden ser algo librado al azar es necesario que se gestione porque si no trae problemas a largo plazo como son los rumores, conjeturas, desconcierto que normalmente influyen en el clima laboral y generan altas tasas de rotación y ausentismo debido a que las personas rompen con el contrato psicológico.

Debe desterrarse de las empresas familiares como la de Man-Ser la idea de que la comunicación es algo reservado a mandos medios y gerentes debido a que en la era de la información donde los empleados reciben comunicaciones constantemente, necesitan también recibirla de su empleador para ser más eficiente en sus tareas y conocer cuáles son los rumbos que la compañía va a tomar en el futuro.

Como también debe desaparecer la idea de que quien tiene el poder es el responsable de premiar y castigar según la productividad del empleado, cuando en realidad debería pensarse en corregir aquello que no esté bien y desarrollar al empleado para que pueda ser competitivo en un mercado laboral que cada día exige mayor desarrollo de habilidades actitudinales y comportamentales.

Pudiendo concluir que la comunicación y el liderazgo coach son elementos esenciales que la empresa del siglo 21 debe gestionar y las empresas familiares deben generar esta adecuación a su proyecto empresarial.

## Análisis de Situación

Man-Ser tiene su planta productiva y de oficinas en la calle 2 de septiembre 4724, del Barrio San Pedro Nolasco en Córdoba Capital, esta es una empresa dedicada a la fabricación y ventas de piezas especiales para la industria agroindustrial y automovilística. En su plantilla hay 30 trabajadores, con escasa presencia de personal femenino y con un promedio de edad de 50 años.

La misión que tiene la organización es poder ofrecer a sus clientes soluciones industriales que satisfagan las expectativas de estos, dando prioridad a resguardar una excelente relación con quienes consumen sus productos y servicios, considerando mantener un espíritu innovador y creativo en un ambiente de trabajo agradable haciendo cada tarea con responsabilidad de todos los involucrados porque para ellos el compromiso asumido es un deber (Canva, 2022).

En cuando a la visión está orientada a lograr ser una empresa reconocida a nivel nacional y latinoamericana debido a la confiabilidad de sus productos y la calidad de los servicios que prestan (Canva, 2022).

Los valores que profesan son la confianza, honestidad, trabajo en equipo e importancia en los detalles (Canva, 2022).

El gerente general de la compañía es Julián Mansilla, hijo del fundador de la compañía quien además de tener la responsabilidad de dirigir los destinos de la empresa, tiene a su cargo las áreas de ventas, compras, posventas e interviene de manera activa en el resto de las áreas, debiéndose principalmente a su estilo de liderazgo basado en el control que busca que todo esté de acuerdo con sus indicaciones , generando presiones sobre el personal operativos en cada una de sus visitas a la planta.

Man-Ser cuenta con área de recursos humanos que consta de dos personas una de ellas es su dueña Melina Mansilla, quien ostenta el cargo de gerente y una analista en donde se desarrollan procesos de reclutamiento, selección, inducción, programas motivacionales e incentivos, normalmente económicos y la administración de legajos que están en formato papel, sin un soporte digital.

Man-Ser trabaja todo el año con la excepción de la temporada estival que es cuando baja la producción automotriz pero el resto de los meses tiene una capacidad productiva del 100%.

Son los mismos trabajadores los que deben mantener el orden y la limpieza de las máquinas que utilizan, siempre que estas sean de un porte pequeño porque para las que son de mayor complejidad se contratan a los servicios oficiales de cada marca para su mantenimiento.

Luego de conocer como la organización se estructura internamente se debe conocer como el macro entorno afecta a la metalurgia teniendo en cuenta las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales influyen en las decisiones que toman estas organizaciones.

### *Análisis Pestel*

#### *Factores Políticos*

La política Argentina esta convulsionada debido a las diferencias que existen entre el Presidente y su Vicepresidente luego de haber sellado un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, que prevé ajustes para los ciudadanos en medio de una crisis económica que se profundiza cada día más. El problema del país radica en que no hay un modelo político al cual seguir y esto desalienta las inversiones, como también la creación de nuevos impuestos y cambios en las políticas fiscales de acuerdo con el ejecutivo de turno que cambia las reglas de juego cuando llega al poder.

Un reciente estudio de opinión pública de la consultora Isonomía revela que 7 de cada 10 argentinos considera que el país está peor que hace un año. Y para peor, el 75% de los encuestados cree que dentro de un año la Argentina estará igual o peor. Cuando se les pregunta por la situación económica personal/familiar, 6 de cada 10 dicen estar peor que hace un año y más de la mitad de los consultados imagina que en un año estarán igual o peor. En este contexto hay una clase dirigencial que -salvo por algunas excepciones- vive en otra dimensión. Si bien a la hora de hacer campañas la Argentina tiene cada vez más dirigentes alineados con las innovaciones tecnológicas, al mismo tiempo son esos mismos dirigentes quienes se muestran incapaces de ver también cada vez más argentinos viven hiperconectados. Pareciera que no se dan cuenta de que vivimos en un mundo en el que todos saben todo de todos, en el que a nadie se le escapa nada. (Aziz, 2022).

#### *Factores Económicos*

La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como

consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual (Banco Mundial, 2022).

Luego de la reestructuración de la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés). Con una duración de 30 meses y cuatro años y medio de gracia, este programa permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Dentro de los compromisos asumidos, se encuentra la consolidación fiscal gradual -alcanzando el equilibrio en 2025- junto con la reducción del financiamiento monetario del déficit (Banco Mundial, 2022).

### *Factores Sociales*

Las sociedades cambian y llevan a los jóvenes a elegir trabajos que sean menos manuales y repetitivos debió a que las nuevas generaciones tienen otra concepción de la vida en donde el trabajo es para vivir y no vivir para trabajar como hace unos años atrás se pensaba. Motivo por el cual comienzan a faltar en la industria personas que estén dispuestas a trabajar en este tipo de actividades, el caso más resonante es el que tiene de alguna forma paralizado al mundo que son los semiconductores que se utilizan para la elaboración de autos y productos electrónicos.

Si bien crece la oferta de empleo, la falta de personal calificado pone un "techo" a las aspiraciones de recuperación económica pos pandemia en la Argentina. Desde las principales consultoras de talento que operan en el país se espera que este año haya un pico de contrataciones, y que el movimiento en el mercado laboral continúa en la misma tendencia alcista que comenzó con el fin de las restricciones por la pandemia. En la industria, siempre fue complejo encontrar algunos perfiles más técnicos y especializados, pero hoy hay también dificultades para cubrir los dos perfiles más buscados de la industria metalúrgica, que son soldadores y torneros CNC (Krizanovic, <https://www.iprofesional.com>, 2022)

### *Factores Tecnológicos*

La tecnología es un elemento fundamental en la vida de las sociedades motivo por el cual es necesario que tanto las sociedades como las empresas evolucionen y el estado acompañe esta gestión en Argentina el ministerio de desarrollo productivo tiene un plan destinado a las empresas fabriles para que pongan en marcha lo que se conoce como industria 4.0, que permite la actualización de las compañías en materia tecnológica.

El Gobierno presentó el plan industrial y tecnológico Desarrollo Productivo Argentina 4.0, que prevé una inversión inicial de \$12.500 millones y contempla la implementación de 56 medidas con las que buscarán que las empresas adopten nuevas tecnologías para mejorar su competitividad, nivel de empleo y de exportaciones, con desarrollo local de productos y servicios. En ese contexto, se buscará alcanzar la capacitación este año de 10.000 trabajadores, asistir a 15.000 pymes en la implementación de los nuevos recursos, promover inversiones privadas por \$ 25.000 millones, financiar 40 espacios de difusión y poner en marcha el portal web del plan Desarrollo Productivo Argentina 4.0. El destino de la estrategia son las empresas industriales de todos los tamaños y todos los sectores que puedan automatizar sus procesos de producción, optimizar el consumo energético, reducir tiempos y abaratar costos, lo que redundará en una mayor competitividad (Telam, 2021, <https://cutt.ly/YF4NW1P>)

### *Factores Ecológicos*

La industria metalúrgica es la principal contaminante del mundo debido a que en sus procesos se despiden gases de efecto invernadero, contaminación del agua y uso ineficiente de los recursos energéticos, motivo por el cual son los principales responsables del cambio climático y el calentamiento global que tan mal le hace al mundo generando acontecimientos climáticos impensados y cambios en las habiadas naturales.

Ante la mirada ecológica que tomaron las sociedades, visualizándose mediante las distintas ONG, las industrias comenzaron a tomar conciencia de que el medio ambiente es algo que deba cuidarse y protegerse para bajar los niveles de contaminación.

La sustentabilidad involucra aspectos sociales, económicos y ambientales que pueden integrarse a la estrategia de la industria en forma planificada y paulatina e inscribirse en la metodología de la mejora continua, con un abordaje preventivo, de optimización del uso de los recursos, de minimización del impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de las piezas

y los productos que se desarrollan desde el sector metalmecánico. El diseño sustentable proyecta y planifica una pieza partiendo de un análisis que considera todo el ciclo de vida del producto, incluyendo: la detección de oportunidades y sus competencias en el mercado, sus problemas funcionales y de uso, sus destinatarios, las distintas situaciones de operación (guardado, limpieza, mantenimiento, reparación, etc.), entre otros criterios. El objetivo es introducir mejoras en los productos para mitigar el impacto de los mismos en el ambiente y la sociedad (Ministerio de Producción , 2022)

### *Factores Legales*

El convenio colectivo de trabajo 260/75 es el que regula la actividad metalúrgica, además de regirse por la ley de contrato de trabajo 20.744.

El análisis del micro entorno que realiza es el que mide las cinco fuerzas de Michael Porter que permite conocer como la empresa se relaciona con el medio con el que interactúa.

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

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

Los clientes más importantes de Man-Ser compran productos exclusivos que solo esta compañía podría hacer, debido a que cuentan con un gran desarrollo tecnológico siendo su poder de negociación bajo.

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

A la hora de elegir a los proveedores Man-Ser se rige bajo una estricta política de pedidos de presupuestos antes de tomar la decisión de a quien contratar, siempre se observa que los insumos ofrecidos sean de buena calidad y tengan un precio conveniente. Siendo el poder de negociación bajo para esta compañía.

#### *Amenaza de competidores entrantes*

Argentina tiene vigente la imposibilidad de realizar importación de máquinas e insumos si uno antes no realizo exportaciones motivo por el cual es poco probable que surjan competidores en este segmento del mercado que es tan específico.

#### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Al tener un laboratorio de investigación y diseño dentro de la compañía, muchos de sus productos son únicos motivo por el cual es poco probable el ingreso de productos sustitutos.

#### *Rivalidad entre competidores*

En el segmento en que opera no tiene competidores, incluso Man-Ser es proveedor de algunos de sus competidores metalúrgicos.

Por último, se realizará el análisis interno de la organización que tiene en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se enfrentan en un mercado sumamente competitivo.

### *Análisis FODA*

*Tabla 1- Matriz FODA*

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo tecnológico.</li> <li>2. Conoce su segmento de mercado</li> <li>3. Antigüedad de sus trabajadores</li> <li>4. Calidad de los productos que comercializa</li> </ol>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>2. Gestionar alianzas con otras compañías</li> <li>3. Exportar sus productos al exterior sin intermediarios</li> </ol>
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobrecarga en temporada alta</li> <li>2. Fallas en la distribución de tareas</li> <li>3. Poco desarrollo profesional de sus mandos medios</li> <li>4. Canales de comunicación obsoletos</li> </ol>	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación política y económica</li> <li>2. Imposibilidad de importación</li> <li>3. Cambios en la legislación laboral</li> <li>4. Creación de nuevos impuestos</li> </ol>

---

*Fuente: Elaboración propia.*

De acuerdo con lo analizado se pueden determinar que las principales fortalezas que tiene Man-Ser son contar con avances tecnológicos que le permiten estar a la vanguardia de lo que necesitan sus clientes al incorporar un departamento de desarrollo e investigación que

diseña productos exclusivos teniendo en claro que su segmento en el mercado son las autopartistas y las agroindustriales.

También cuenta con personal que hace muchos años que los acompañan y con edades propias para la industria, esta ventaja lleva a que los trabajadores conozcan los procesos de producción y estos sean eficientes.

Las principales debilidades se dan a conocer cuánto la compañía está en temporada alta debido a que hay sobre carga de trabajo, no tienen procesos que permitan el abastecimiento suficiente, al realizar una mala distribución de tareas y poca planificación de las actividades a desarrollar.

En cuanto a las oportunidades que tiene de seguir creciendo siempre están en la búsqueda de nuevas alternativas dentro del negocio como la elaboración otros de productos, esto lleva a que tenga más masividad en el mercado debido a que la compañía cuenta con la infraestructura y también puede generar alianzas con socios del exterior para poder exportar.

Las amenazas a las que se enfrenta la industria son la suba de impuestos, la imposibilidad de realizar importaciones y los cambios que podrían surgir en el mercado laboral que le exija mayor desarrollo del capital humano.

Desde la visión profesional se puede concluir que luego de los análisis realizados Man-Ser es una empresa joven que está bien posicionada en el mercado y que desde sus inicios estuvo bien gestionada por su director, manteniendo intactos los valores de este al seguir apostando por el desarrollo tecnológico, tratando de que el contexto no lo afecte y siga siendo la líder en el mercado.

Las empresas dedicadas a la producción normalmente se ubican dentro de un cuadrante de tipo coercitivo autoritaria en donde es el dueño quien normalmente forma parte del directorio y esto limita los procesos de crecimiento y de incorporación de capital humano más formado, debido a su liderazgo rígido en donde solo él toma las decisiones, infunde miedo a los trabajadores porque si no cumplen son sancionados, no se propicia el trabajo en equipo sino que se espera que cada persona cumpla con las funciones para la cual fueron contratados y finalmente se busca que las interacciones estén relacionadas con el mundo del trabajo, equiparando este trabajo manual con el que realizan las maquinas.

Es así como las fabricas comienzan a tener problemas a la hora de contratar personal por que las nuevas generaciones no quieren vivir para trabajar sino más bien tener espacios

para el descanso y horarios flexibles, buscando empresas que tengan una mejor reputación y brinde beneficios interesantes que articulen la vida personal con la laboral.

Motivo por el cual informar y formar son dos sinónimos que las empresas del siglo 21 deberían tener en cuenta para contar con el mejor recurso disponible en el mercado ya que esto es lo que reclaman quienes se forman para ocupar un puesto de trabajo.

Ahora bien, debido a su proyección debería ser una compañía más formal y más inclusiva con sus trabajadores buscando una gestión equivalente a las empresas que transitan la era de la información prestándole mayor atención a la necesidad de mejorar sus procesos comunicativos tanto en el ámbito externo como con quienes trabajan en la compañía, debido a que estos cambios mejoran la efectividad y simplifican la vida de las personas.

Siendo necesario que haya jefes que dejen la mirada arcaica de que si no se cumplen los objetivos se debe castigar al trabajador, para tener una mirada más integral de lo que significa poner en el centro al trabajador y tomarlo como el recurso más importante para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

## Marco Teórico

Se expone a continuación los principales ejes que hacen a este reporte de caso, entre ellos los conceptos de comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Según Echeverría (1996) una empresa es un sistema lingüístico y que todo lo que ocurre en su interior puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones. Desde este enfoque, se aborda la comunicación interna, la cual se establece en el interior de la empresa con socios, accionistas, empleados, colaboradores, voluntarios, entre otros. Esta comunicación pretende crear un clima de entendimiento entre las personas de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador. Otros usos de la comunicación organizacional interna son informar, escuchar, vincular personas, proporcionar el intercambio de experiencias, crear opinión, compartir conocimientos e identificar mejoras.

Kreps, G. (Kreps, 1995) indica que el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella es mediante la comunicación que ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y organizacionales, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

Keith, D. y Newtrom, J. (2003) resaltan la importancia de la comunicación dentro de la organización por medio de la socialización de métodos, para la transmisión de los elementos fundamentales de la cultura organizacional y la individualización. Esta se refiere a la influencia del personal en las actividades de la empresa, en su cotidianidad, es decir, cuando logran ejercer influencia sobre el sistema que los rodea en el trabajo. Aclaran también que existe una diferencia entre lo que es la información y lo que es la comunicación. Establecen que la información es un dato que puede ser almacenado en diferentes soportes, como libros, ordenadores, memoria humana; la información es el contenido de la comunicación. Por lo tanto, la comunicación interna es el proceso de transmitir una información existe un proceso de comunicación cuando la información transmitida por la persona A, a la persona B, es comprendida por el receptor, de tal forma que lo que estaba en la mente de A, coincide con lo que acaba por estar en la mente de B.

### *Plan de comunicación*

Según Somoza, F. (1995) El empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo y aumentar su nivel de participación dentro de la organización. Son objetivos que están estrechamente ligados con la necesidad de sentirse importante. En este sentido, es que surge el plan de comunicación interna como una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal

Cavalho, B. (2003) indica que todo plan de comunicación tiene que tener los siguientes elementos para que sea efectivo:

- Contexto: es la realidad circunstancial de espacio y tiempo en el que se genera el proceso de emisión de mensajes.
- Formación social: Instancias que inciden directamente en los procesos de comunicación social y no solo en los correspondientes a los medios de difusión. Inciden en relaciones inmediatas como grupales e interpersonales.
- Marco referencial: Visión limitada de lo que cada persona concibe de una realidad.
- Códigos: Abstracción de ideas en símbolos y signos. Conjunto de reglas que sirven para elaborar y combinar de una forma determinada los elementos del lenguaje.
- Emisor: Quien origina o transmite rasgos culturales a través de palabras, gestos, vestimenta, del modo de caminar, de los objetos, de los espacios de manera constante.
- Receptor: Quien percibe la información de una realidad para orientar la conducta. No se percibe de manera transparente pues se hace a través de creencias, deseos, experiencias, estereotipos, entre otros factores culturales.
- Medios y recursos: Los medios son aquellos instrumentos a través de los cuales se hace llegar un mensaje a un receptor. Y se habla de recursos en el sentido de lo que se necesita para poder manejar un medio.
- Mensaje: Un signo o conjunto de signos en sentido amplio: signos verbales, visuales, gestuales, objetuales, espaciales, entre otros capaz de significar algo a alguien – mensajes orientados hacia el contenido-, sea en el sentido referencial como determinada información sobre determinado tema –mensajes orientados hacia la forma- o en el sentido estético determinado al placer o rechazo.

### *Liderazgo coach*

Goleman, D. (2002) propone que los buenos líderes coach son personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando pensamos en ellos, les asociamos a ideas como la planificación, la previsión o el poder de las ideas. Pero es algo más sencillo. Se trata de personas que saben manejar las emociones. Se trata de las personas a las que la gente recurre para hallar la convicción y claridad necesarias para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea.

Cubeiro, J. (2010) expone que el líder coach es aquel capaz de compensar adecuadamente a sus subordinados, no solo económicamente hablando sino también en forma de respeto, reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia, etc.

Los líderes coach tienen una visión personal poderosa acerca de lo que intentan lograr y manifiestan esa visión a través de sus seguidores, comportándose como gerentes ejemplares de:

- Atención (porque atraen a las personas a través de la fuerza de sus intenciones y viviendo su visión con un enfoque apasionado);
- Significado (porque poseen una habilidad extraordinaria –aunque no necesariamente carismática– para comunicar su visión de manera que los demás la hagan suya y le den un significado personal);
- Confianza (porque sus acciones demuestran integridad y coherencia con su visión); y
- Autoestima (porque se valoran a sí mismos y a los demás, descreen del fracaso y consideran que el error es una oportunidad necesaria de aprendizaje). (Gadow, 2013, pág. 71).

La comunicación interna es un elemento central en las empresas debido a que los trabajadores recojan información pertinente de la compañía y permite la transmisión de la cultura organizacional que junto con la implementación de un plan se aumenta la participación de estos además de contar con objetivos concretos que acompañados por un líder coach lleva a que los trabajadores se sientan orgullosos del lugar donde trabajan al poder mejorar sus emociones y competencias.

## **Diagnóstico y Discusión**

Según lo analizado se puede determinar que la problemática de Man-Ser S.R.L. son la falta de un plan de comunicación que mejore las áreas de trabajo dándole mayor autonomía para operar, dejando de lado la estrecha supervisión de los dueños y genere una cultura más participativa, además de tener mandos medios que no están preparados para liderar equipos teniendo un estilo más apegado a lo administrativo que lleva a que el recurso humano no se desarrolle dentro de la compañía y se desmotive por la falta de acompañamiento en el cumplimiento de los objetivos personales que puedan tener, limitándose la interacción entre los miembros de la empresa a la producción.

Es importante para Man-Ser gestionar un plan de comunicación y formar a los mandos medios en el liderazgo coach para romper con el circuito de comunicación descendente en donde todo es definido por los dueños sin la participación de los trabajadores, que acarrear problemas en todas las áreas principalmente en la de mecanizados con los cuellos de botella que se forman, mostrando la ineficiencia de quienes manejan el poder en la compañía. Si los Mansilla no generar un cambio y comienzan a gestionar como una empresa moderna quedaran anclados en el pasado en un mundo altamente competitivo en donde es necesaria la adecuación de los procesos a las necesidades de los clientes y sobretodo la importancia que tiene la imagen corporativa para el exterior.

La relevancia que tiene esta problemática no solo para la empresa que es objeto de estudio sino también para otras, es entender que en la era de la información no se puede no comunicar y no formar al personal porque lo más importante que hay en la actualidad es el capital humano que exige respuestas y necesita sentirse desafiado para identificarse con los valores de la organización que lo contrato.

Vale la pena invertir en un plan de comunicación y una capacitación en liderazgo coach no solo para resolver estos problemas sino también para tener una gestión adecuada a las nuevas necesidades empresariales, de forma tal de poder tener a los recursos humanos más capacitados para la producción y lograr incrementar las ganancias netas de la compañía en un 5 %.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar un plan de comunicación interna que mejore las relaciones humanas de Man-Ser además de formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de mejorar la productividad y las ganancias netas en un 5 %.

### *Objetivos específicos*

1. Realizar reuniones mensuales para generar una mejora en los procesos, productos y estimular el sentimiento de pertenencia.
2. Crear herramientas de comunicación como la revista corporativa y la instalación de buzones de sugerencia que propicien la comunicación vertical ascendente.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos mejoren sus competencias y la de sus trabajadores.

### *Alcances*

Geográfico: la implementación aplica a todos los empleados de Man-Ser S.R.L. ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, del Barrio San Pedro Nolasco de Córdoba Capital, Provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: la implementación se realizará en el lapso de 4 meses iniciando en agosto y finalizando en noviembre de 2022.

### *Acciones*

#### *Implementación de reuniones mensuales*

La primera etapa del plan de comunicación interna que se realice en Man-Ser será la generación de reuniones mensuales que permiten que los trabajadores puedan generar una interacción con sus mandos medios y lograr que su voz sea escuchada para darle soluciones a los problemas que tienen con respecto a la producción y conocer cuáles son sus sentimientos.

Las reuniones se realizarán por equipos y estando presididas por el analista de recursos humanos y el mando medio de forma mensual con una duración máxima de 2:30hs. Anexo I – esquema de reunión Y teniendo en cuenta la orden del día que haya sido consolidada de forma colaborativa entre los trabajadores, mandos medios y recursos humanos en función de las

necesidades de cada equipo, la primera será en el mes de agosto y todos los miércoles se realizarán por sectores.

Las reuniones serán obligatorias para todas las personas que forman parte del equipo, las ventajas que tiene su implementación son las siguientes:

- Automatizar la gestión de los asuntos en función de las necesidades del equipo.
- Mayor flexibilidad y trazabilidad para gestionar los distintos tipos de asuntos.
- Ahorrar costes por errores en la producción a través de la mejora continua.
- Mayor coordinación en la planificación.
- Mayor participación e involucramiento para fomentar el trabajo en equipo.

Para que esta acción sea eficaz se deberán tener en cuenta las siguientes premisas:

1. Sistematizar la prioridad de asuntos de acuerdo a la importancia y la urgencia, ya que cada asunto puede llevar implícita una prioridad.
2. Contar con la información pertinente de los temas a tratar.
3. Enviar y recibir avisos y notificaciones a través de un correo electrónico para asegurar la puntualidad y la participación en las reuniones.
4. Automatizar y llevar a cabo la gestión de actas. En caso de que la reunión haya sido física, puede hacerse la firma en una impresión del acta, pero para aquellas reuniones no presenciales se envía a cada participante para que pueda firmar a través del sistema.
5. Utilizar diagramas de espigas de pescado para la resolución de problemas.

En cuanto al costo se designará un presupuesto de \$ 250.000 anuales en concepto de materiales de librería y refrigerio.

La forma de evaluación se realizará teniendo en cuenta los resultados en las entregas a los clientes y en los tiempos de cuellos de botella.

#### *Creación de herramientas de comunicación interna ascendente*

La segunda etapa del plan permite una construcción colectiva en donde todas las áreas deberán participar de la creación de contenido interesante para el resto de sus compañeros mediante la creación de la primera revista corporativa Man- Ser que les dará voz a todos los trabajadores siendo un elemento que ponga de relevancia la figura del trabajador como aquel que colabora con la dirección para que desde su perspectiva pueda expresarse con respecto a lo que significa la compañía para él.

Para el desarrollo de la Revista Recursos Humanos elegirá a 4 trabajadores, uno de cada área que serán los responsables de darle vida a este elemento de comunicación interna, la dirección estará a cargo de esta área y el equipo de redactores serán los operarios de las distintas áreas, siempre con el soporte de Recursos Humanos. anexo II – portada de la revista Man-Ser.

Las secciones que tendrá este boletín son las siguientes:

- Editorial mensaje mensual de los directores a todos los trabajadores de la compañía.
- Historias de empleados con mayor antigüedad
- Que se produce en mi sector cada mando medio contara su etapa del proceso productivo.
- Entrevistas a distintos miembros de la compañía para conocer lo que sienten al formar parte de la empresa.
- Novedades sociales, fechas de cumpleaños, aniversarios, capacitaciones y eventos.
- Juegos varios.

Las acciones que se llevaran adelante para la creación de la revista son inicialmente la elección de los trabajadores que formaran parte de esta, luego tendrán dos semanas para elaborar el contenido que será enviado a la imprenta quienes realizaran el diseño, impresión y distribución, la primera tirada será en el mes de octubre, realizando el diseño en septiembre.

En cuanto a los costos la impresión de cada revista tiene un valor de \$ 1400 pesos en la imprenta Copylaidy de Córdoba Capital quienes también realizan el diseño de esta, la cantidad que deberán realizarse son 40 copias mensuales lo que da un total de \$ 56.000 mensuales que en el cuatrimestre da un total de \$ 224.000.

Se evaluará teniendo en cuenta el nivel de lectura y comentarios que genere dentro de la compañía.

Así como la revista lleva a que los trabajadores se sientan parte, el buzón de sugerencia permite en el anonimato contar quizás situaciones que están pasando en los equipos y necesitan una rápida solución o simplemente proponer ideas que mejoren la gestión de cada puesto de trabajo.

Motivo por el cual se instalan en lugares estratégicos, como los comedores, vestuarios y lugares comunes boxes acrílicos de color negro junto a una papeleta en donde el colaborador marcara si se trata de un reclamo o sugerencia y un campo libre para que deje la observación.

Toda la información contenida en las cajas será relevada por el departamento de recursos humanos quien tomara las papeletas e intervendrá en aquellas acciones que requieran soluciones rápidas y tomaran los consejos con la finalidad de determinar la viabilidad con la dirección de la compañía.

La implementación de esta acción se realizará en conjunto con el lanzamiento de la revista corporativa en el mes de septiembre, se instalarán 8 boxes acrílicos cuyo valor unitario es de \$ 8.000 lo que da un total de \$ 68.000 y \$ 40.000 en concepto de impresiones de papeletas y lapiceras, anexo III- formato de papeleta a utilizar.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

La ultima instancia del plan de acción será la capacitación en liderazgo coach de los directores, gerentes y supervisores de Man-Ser debido a que les permitirá adquirir competencias que mejoren la satisfacción de los subordinados pudiendo tener en cuenta cuales son las áreas de mejora y de desarrollo del trabajador.

El líder coach es aquel que genera sentimiento de pertenencia, potencia a los equipos a través de los procesos de feedback y construye una imagen positiva en torno a la automotivación siendo personas inspiradoras para sus equipos y fomentando siempre el alto rendimiento.

La última acción por llevar adelante para mejorar la comunicación de Man-Ser será la capacitación en liderazgo coach esta formación profesional les permitirá a los mandos medios actualizarse en la forma en que se dirigen a sus subordinados, teniendo en cuenta cuales son las motivaciones de sus subordinados en cuanto al crecimiento y desarrollo.

Para realizar este proceso de capacitación se contratarán los servicios del Instituto Mariano Moreno que depende de la Universidad Nacional de Córdoba, siendo este su instituto de formación superior que se realizara de forma presencial los jueves durante 3 horas de 14:00hs. A 17:00hs. En las instalaciones de la compañía durante 8 semanas o sea entre los meses de octubre y noviembre.

Los objetivos que persigue el curso son poder desarrollar habilidades de auto liderazgo, diseñar y planificar acciones en su entorno de trabajo. Identificar cual es rol que mejor se adapta a la conducción de personas y construir equipos de alto rendimiento.

Además de poder tener herramientas que contribuya en el desarrollo de equipos y que los subordinados entiendan cuales son los cambios que deben generar para su mejora y optimizando los procesos de comunicación que lleven al empoderamiento.

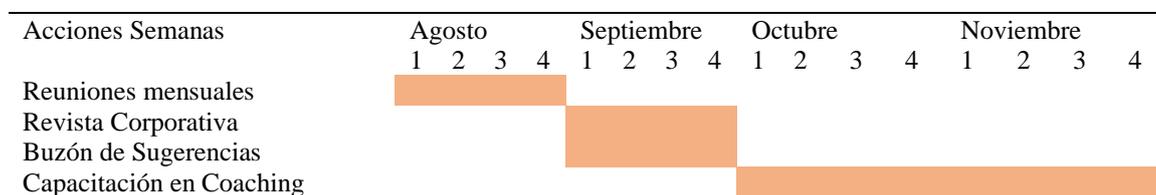
La dinámica que tiene la formación es teórico - práctico en donde a través de juegos de roles las personas puedan aprender a ser verdaderos líderes de equipos.

El costo del proceso de formación de es \$ 15.500 por asistente en Man-Ser serán 10 las personas que participaran motivo por el cual el costo es de \$ 155.000.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta la certificación obtenida por cada jefe en el examen final que se compone de dos notas ponderadas por un lado el examen teórico y el otro practico.

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

Gráfico I – Diagrama de Gantt



Fuente – Elaboración propia.

#### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para medir el impacto de la implementación se utiliza como herramienta el ROI o retorno de inversión que para su cálculo toma dos variables por un lado el beneficio a obtener y por otro los costos del proyecto.

Para el cálculo de la primera variable el beneficio a obtener se tomarán los datos del último balance presentado por la compañía que data de 2018 por un importe de \$ 13.118.036,11 que deberán ser actualizadas teniendo en cuenta los índices de inflación difundidos por el INDEC, (2022) quedando de la siguiente manera:

- Ejercicio 2018 - \$ 13.118.036,11
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 20.175.539,53

- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 27.458.909,30
- Inflación 2021 - 50,9% - \$ 41.435.494,13
- Inflación a mayo de 2022 – 23,1% - \$ 51.007.093,27
- Beneficio por obtener 5 % - \$ 2.550.354,66

La segunda variable son los costos del proyecto que son los siguientes:

- Reuniones mensuales - \$ 250.000
- Revista corporativa y Buzón de Sugerencias - \$ 332.000
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 155.000
- Honorarios por el diseño de la propuesta 5% del beneficio a obtener - \$ 127.517,73
- Costo total - \$ 864.517,73

Cálculo del retorno de inversión:

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

$$(\$ 2.550.354,66 - \$ 864.517,73) / \$ 864.517,73 \times 100 = 195 \%$$

El resultado de 195 % permiten inferir que Man-Ser por cada cien peso que invierta obtendrá \$ 195 siendo este un proyecto rentable para la organización.

## **Conclusión**

Se concluye que los problemas que inicialmente fueron detectados en Man-Ser S.R.L. responden a la falta de comunicación y formación de sus mandos medios, fueron resueltos mediante la implementación del plan de acción propuesto en donde se deja de lado la

centralidad en la figura de los directores para empoderar a los trabajadores mediante canales de comunicación que propicien el trabajo colaborativo y genere sinergias entre los integrantes de los distintos equipos de trabajo.

Además de generar instancias de diálogos que permitan solucionar los conflictos interpersonales y mejorar los procesos productivos que son el talón de Aquiles de esta organización, al poder contar con una mirada realista de lo que les pasa a sus trabajadores y de esta forma eliminar las barreras que provocan las demoras en las entregas y los cuellos de botella. Potenciando al trabajador gracias a la implementación del líder coach mediante el desarrollo de nuevas habilidades y propiciando la mejora continua no solo en el puesto de trabajo sino también en sus ambiciones personales.

El principal aporte que genera esta implementación es comenzar a descentralizar el proceso de comunicación interna del directorio para que no sea algo totalmente reservado, sino que también intervengan quienes deben generar la producción, buscando ideas innovadoras y creativas a los problemas comunes de los procesos, empoderando a todos con la finalidad de que trabajen con más ahínco y se cumplan en tiempo y forma con las demandas de los clientes externos.

Desde la visión profesional de recursos humanos se puede concluir que la gestión de la comunicación interna en empresas como Man-Ser en donde el poder reside en la dirección debe ser algo del pasado, debido a que las personas necesitan verse involucrados y conocer lo que sucede dentro de la empresa con la finalidad de impulsar el crecimiento individual, colectivo y profesional de todos, entendiendo que si la compañía quiere ser competitiva es necesario abrirse a mejorar su forma de comunicación.

### *Recomendaciones*

Se recomienda con respecto al plan de acción monitorear el funcionamiento de la revista corporativa y en un futuro poder digitalizarla para evitar costos de impresión y lograr que sea portable para todos los empleados. También sería recomendable contratar un profesional en comunicación y marketing a futuro, para poder ampliar el desarrollo en la comunicación y su marca empleadora.

En cuanto al buzón de sugerencias estimular la participación para tener ideas relevantes que mejoren el funcionamiento de la compañía.

Recomendaría también la incorporación de profesionales de Recursos Humanos para lograr tener un mayor soporte a nivel organizacional y así lograr una gestión efectiva de los procesos.

También crearía un área de seguridad e higiene que mejore las condiciones de trabajo dentro de la fábrica, teniendo registros de los accidentes y enfermedades profesionales de la plantilla como así llevar adelante acciones preventivas para evitar futuros riesgos.

Gestionar el permiso de exportación para cumplir con su visión y así expandir el negocio a todo el mercado Latinoamericano.

Por último, se recomienda contratar profesionales para las áreas gerenciales para poder mejorar los procesos de gestión de cada una de estas.

### **Bibliografía**

Aziz, G. (17 de Abril de 2022). <https://tn.com.ar>. Obtenido de <https://tn.com.ar:https://tn.com.ar/opinion/2022/04/17/para-salir-de-la-crisis-el-desafio-de-la-dirigencia-es-volver-a-generar-expectativa/>

- Banco Mundial . (5 de Abril de 2021 ). <https://www.bancomundial.org/>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>:  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Banco Mundial. (13 de Abril de 2022). <https://www.bancomundial.org/>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>:  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Canva. (2022). *Informacion Empresa Man- Ser*. Cordoba: UES21.
- Carvalho, B. (2003). *Planificacion y comunicacion*. Quito: Don Bosco .
- Cubeiro, J. (2010). *Aprender del Coach*. Harvard: Harvard.
- Delgado, E. (2017). *Comunicacion interna y trabajo en equipo* . Quito- Peru: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHE ZCARRIÓN.
- Echeverria, R. (1996). *Ontologia del lenguaje*. Santiago de Chile : Dolmen.
- Elizalde, M. (2013). *Coaching Ejecutivo: un estudio sobre las diferencias entre las Pymes y las Grandes Empresas* . Buenos Aires: Universidad de San Andres.
- Fernandez , C. (24 de Noviembre de 2019). <https://www.meteored.com.ar/>. Obtenido de <https://www.meteored.com.ar/>:  
<https://www.meteored.com.ar/noticias/actualidad/consecuencias-del-cambio-climatico-en-argentina.html>
- Friedli, V., Laguardia , M., & Spadafore , D. (2020). *ANÁLISIS DIAGNÓSTICO Y PLAN GLOBAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE ATLAS J.E.* . Cordoba : UNC.
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres lideres*. Buenos Aires: Granica .
- Goleman, D. (2002). *El lider resolnante*. España: Random House Mondadori.
- Infobae. (19 de Agosto de 2021). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/19/la-actividad-economica-crecio-108-interanual-en-junio-de-2021-y-acumulo-una-suba-de-97-en-el-primer-semestre/#:~:text=La%20actividad%20econ%C3%B3mica%20creci%C3%B3%2010, en%20el%20primer%20semestre%20%2D%20Infoba>

- Keit, D., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.
- Kreps, G. (1995). *La comunicacion en las organizaciones*. New York: Adisson Wesley Iberoamericana .
- Krizanovic, P. (11 de Junio de 2021). <https://www.iprofesional.com>. Obtenido de [https://www.iprofesional.com: https://www.iprofesional.com/management/341121-empleados-de-riesgo-vuelven-al-trabajo-presencial-en-que-casos](https://www.iprofesional.com/management/341121-empleados-de-riesgo-vuelven-al-trabajo-presencial-en-que-casos)
- Krizanovic, P. (23 de Febrero de 2022). <https://www.iprofesional.com>. Obtenido de [https://www.iprofesional.com: https://www.iprofesional.com/management/357988-empleo-falta-de-personal-calificado-pone-techo-a-la-reactivacion](https://www.iprofesional.com/management/357988-empleo-falta-de-personal-calificado-pone-techo-a-la-reactivacion)
- Lo Presti, M. C. (2019). *ARTICULACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS DISEÑOS*. Rosario: UNR.
- Ministerio de Produccion . (17 de Marzo de 2022). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar:](https://www.argentina.gob.ar)  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final\\_guia-metalmecanica\\_2.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmecanica_2.pdf)
- Rossi , F. (2015). *A COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA EN LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata .
- Salinas, M. (2014). *ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN Y APRENDIZAJE DEL ALUMNADO* . Valencia: Universidad de Valencia.
- Somoza, F. (1995). *La comunicacion interna, instrumento de motivacion de la empresa* . Madrid: Alta Direccion .
- Telam. (14 de Abril de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de [https://www.telam.com.ar: https://www.telam.com.ar/notas/202104/550796-nuevo-plan-medidas-industria-40.html#:~:text=El%20Gobierno%20present%C3%B3%20el%20plan,de%20empleo%20y%20de%20exportaciones%2C](https://www.telam.com.ar/notas/202104/550796-nuevo-plan-medidas-industria-40.html#:~:text=El%20Gobierno%20present%C3%B3%20el%20plan,de%20empleo%20y%20de%20exportaciones%2C)

## **Anexo**

### *Anexo I – Diagrama de reunión mensual*

- Revisión de objetivos a cargo del jefe de área
- Desarrollo de temas que forman parte de la orden del día
- Búsqueda de soluciones a los problemas planteados
- Conclusiones y firma de la reunión realizada
- Pase de temas no resueltos al área de Recursos Humanos o Dirección

Anexo II – Portada de la revista corporativa

Imagen 1- Revista corporativa

E SEPTIEMBRE 2022 | NÚMERO 1

# TODOS SOMOS MAN SER



**¡EXCLUSIVO!**

## ESTO SUCEDE EN MI SECTOR

Uno de los integrantes no cuenta cual es la contribucion en el cumplimiento de los objetivos

**¡EXCLUSIVO!**

**JULIAN NOS CUENTA LOS OBJETIVOS MENSUALES**

**EL EMPLEADO MAS ANTIGUO NOS CUENTA LO QUE SIGNIFICA TRABAJAR EN LA COMPAÑIA**

Tenes notas de interes, chistes y juegos no dejes de verlos

Elaboración propia

Anexo III – Formato de papeleta para el buzón de sugerencia

	<p><b>Tu opinión es muy importante.</b></p>	
<p>Nos dejas una: (Marcar la que corresponda)</p>	<p>Sugerencia</p>	<p>Problema en mi sector</p>
<p>Aquí puedes contarnos tu observación:</p>		

Elaboración propia.

## *Anexo VI – Programa de liderazgo coach*

### Módulo I. Coaching y Liderazgo

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

### Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento

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

### Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo

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

### Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder

Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del “miedo y enojo”. Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.