



Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Graduación

“Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en MAN-SER

S.R.L”

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Maidana Dayana Del Carmen.

D.N.I: 36.051.078

Legajo: VRHU13777

San Luis, Argentina.

-2020-

Agradecimientos

A mi familia, por acompañarme durante estos 5 años de carrera, especialmente a Andrés, Eugenia y Gabriela por nunca soltarme la mano aun en los momentos más difíciles, gracias por creer en mi desde el comienzo, por festejar cada logro a mi lado y por brindarme su apoyo en las caídas.

A mi querida madre, Carmen, por ser incondicional en cada momento de mi vida, por motivarme a seguir, a no bajar los brazos jamás, por sus palabras de aliento antes de cada examen.

Este logro es para vos, gracias infinitas.

Por último, agradezco a Dios, por hacer de mí una persona resiliente, por hacerme fuerte y permitirme llegar a la meta a pesar de las adversidades.

Dayana Maidana.

Resumen

El presente trabajo propone un plan de mejora para la comunicación interna y el desarrollo de líderes coach en la empresa Man-Ser S.R.L, ubicada en la Provincia de Córdoba. En primer lugar se llevo a cabo un análisis de la información suministrada por la organización donde se detectaron las principales falencias a corregir entre las más relevantes se encuentra falta de delegación de tareas en niveles superiores y la escasa comunicación entre distintas áreas lo que provocó inconvenientes en el desarrollo de producción, luego, se desarrollaron conceptos que funcionaron de soporte para la confección del plan, tales como liderazgo, comunicación interna y administración de recursos humanos. Posteriormente se realizó un diagnostico de la organización, a partir del cual se propone un plan de mejora cuyo propósito es solucionar los problemas citados, el mismo incluye la incorporación de un responsable de recursos humanos, el uso de herramientas comunicacionales y capacitaciones de liderazgo dirigidas a nivel superior y mandos medios.

Palabras claves: Liderazgo Coach, Comunicación Interna, Recursos Humanos.

Abstract

The present work proposes an improvement plan for internal communication and the development of coach leaders in the company Man-Ser S.R.L, located in the Province of Córdoba.

In the first place, it was carried out an analysis of the information supplied by the organization was carried out, where the main shortcomings to be corrected were detected. Among the most relevant, it's found a lack of delegation of tasks at higher levels and the scarce communication between different areas, which caused inconveniences in The development of production, then, concepts were exposed that worked support for confection of the plan, such as leadership, internal communication and human resource administrate.

Subsequently, a diagnosis of the organization was made, from which an improvement plan is proposed, the purpose of which is to solve the cited problems. The same includes the incorporation of a responsible of human resources, the use of communication tools and leadership trainings aimed a higher level and middle management.

Key Words: Coach Leadership, Internal Communication, Human Resources.

Índice

- Introducción..... Pág. 6
- Análisis de Situación.....Pág. 9
 - Análisis Pestel.....Pág.9
 - 5 Fuerzas de Porter.....Pág.12
 - Análisis FODA.....Pág.13
- Marco Teórico.....Pág.15
- Diagnostico y Discusión.....Pág.18
- Plan de Implementación.....Pág.19
 - Objetivos.....Pág.19
 - Alcance.....Pág.19
 - Limitaciones.....Pág.19
 - Acciones.....Pág.20
 - Marco de Tiempo para la Implementación.....Pág.23
 - Evaluación del Impacto de la Implementación.....Pág.24
- Conclusiones y Recomendaciones.....Pág.26
- Referencias.....Pág.27
- Anexos.....Pág.29
 - Anexo 1. Perfil Analista de RRHH.....Pág.29
 - Anexo 2. Capacitación Nivel Gerencial.....Pág.30
 - Anexo 3. Capacitación Mandos Medios.....Pág.32

Introducción

Man-Ser, productos y servicios industriales es una empresa dedicada al rubro metalúrgico, se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, en el barrio San Pedro Nolasco, y no posee sucursales, la misma apunta al mercado nacional (Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe)

Fue fundada oficialmente el día 15 de octubre de 1995 por Luis Mansilla, quien trabajaba a principios de los años noventa en una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, esta empresa le da la oportunidad de convertirse en proveedor de la firma, él acepta y comienza realizando trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

En 1997 Man-Ser, junto con la adquisición de una maquina punzonadora CNC, se convirtió en una importante empresa proveedora de compañías automotrices y agroindustriales compitiendo así con empresas internacionales líder.

En el año 2002 pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L. Un año después la empresa concreta uno de sus más importantes logros, convertirse en proveedor de AIT S.A y Volkswagen Argentina S.A.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo, y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. Años más tarde, en el 2014 la empresa logra la certificación de las normas ISO.

Actualmente la planta industrial comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: área de corte, plegado, punzonado de chapa y de mecanizado. Los servicios que presta son: soldaduras especiales, entrega de producto a domicilio, instalación, reparación y mantenimiento industrial, retrofitting de maquinas lavadoras.

Desde sus orígenes Man-Ser S.R.L ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

Las decisiones de la empresa son tomadas por el directorio familiar que está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores (Julián y Melina) quienes están al frente de la firma. La estructura organizacional está conformada por 30 empleados, a pesar de que la misma se encuentra claramente definida, no concuerda con la existente debido a la sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por la falta de delegación, siendo ésta la principal falencia en la empresa, los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a las distintas

áreas, si bien éstas últimas cuentan con un responsable determinado la decisión final siempre recae sobre los dueños.

Otra de las fallas que se logran visualizar se deben a la falta de un departamento de Recursos Humanos, Melina Mansilla, la dueña de la empresa realiza algunas tareas pero dicha área no existe en Man-Ser, dentro de las consecuencias de esto se menciona la escasa de comunicación entre el jefe de producción y el dueño , lo desencadena demoras en la entrega de insumos a los operarios. Además, se detecta la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados en el proceso, esto provoca ciertas demoras en la continuidad del proceso a raíz de la falta de capacitación de los operarios.

Las acciones que se llevan a cabo para lograr la motivación de los empleados son capacitaciones, evaluaciones de desempeño y premios grupales, no hay un incentivo individual para ellos. Las capacitaciones que se dictan no resultan eficaces de acuerdo a lo observado, ya que en el área de mecanizado continúan las fallas con respecto a plazos de entrega y disconformidad por parte de los clientes.

A continuación se detallan los antecedentes bibliográficos consultados que resultan de importancia para este reporte de caso:

García, Gisella Maricruz (2018), en su Tesis de grado para la Universidad de la Defensa Nacional de la Provincia de Córdoba, llamada “Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL” analizó una Pyme de tipo familiar situada en la Provincia de Córdoba, la autora explicó que tras el análisis observó como principal falencia la falta de comunicación interna entre directivos líderes y operarios, en su trabajo definió a la comunicación como una herramienta imprescindible para mejorar el liderazgo, la misma acompaña al líder a través información, tecnología, conocimientos, por lo que propuso un plan de comunicación interna en busca de su mejora.

Petrocco, N (2019), en su trabajo de investigación descriptiva realizado para la Universidad Empresarial Siglo XXI, el cual denominó “¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?” Concluyó en la importancia de formar líderes coach en las empresas, tomo al ser humano como eje central de toda organización. Conducir desde el liderazgo implica que no solo importa el resultado sino también el proceso explica Petrocco, a través de las encuestas que realizó demostró la importancia de la comunicación, la motivación, y las emociones del equipo de trabajo.

La tesis “Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en pymes de la ciudad de Córdoba” Fabrisi Macarena, (2016) compara los dos tipos de liderazgo. Para este trabajo se destaca la metodología de trabajo que utiliza el líder coach, abarca aspectos como la delegación,

planteo de objetivos, definición de tareas y decisiones, con respecto a las pymes detalla que intentan adaptarse a la realidad para poder crecer, que su metodología de trabajo es delimitada y estructurada y la comunicación es informal utilizan las redes sociales como herramienta de comunicación.

Es de importancia analizar el presente caso debido a las problemáticas que presenta la organización, a pesar de que es una empresa que se mantiene en pie con el paso de los años, podría mejorar poniendo énfasis en la temática elegida, comunicación interna y liderazgo coach, se podrán llevar a cabo, luego del correspondiente análisis, acciones que resulten beneficiosas para la empresa.

Análisis de situación

Man-Ser es una empresa familiar que se dedica al desarrollo de productos y servicios industriales, se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba.

A continuación se detalla su misión y visión:

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER)

Visión:

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER)

La empresa se encuentra dirigida por la familia Mansilla, conformada por la esposa del fundador de la empresa y sus tres hijos, aunque solo los dos mayores están a cargo de la firma (Julián y Melina)

Man-ser cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos distribuidos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El organigrama de la empresa está dividido por áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

➤ *Análisis Pestel*

Para llevar a cabo el análisis del contexto en el que se encuentra inmerso la empresa se utilizará la herramienta “Pestel”, de la cual se desprenden los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales detallados a continuación:

- Contexto político:

Alberto Fernández es el actual presidente de la República Argentina, asumió el día 10 de diciembre de 2019 junto a la vicepresidente Cristina Kirchner, recibió los atributos de mando de manos de Mauricio Macri.

Entre las primeras medidas que anunció el presidente Fernández menciona combatir el hambre de la sociedad, recuperar economías familiares y pymes así como las fabricas, combatir el desempleo y afrontar la deuda externa. (Clarín, 2019)

Luego de tres meses de asumir como presidente, después de que la OMS (Organización Mundial de la Salud) declarara el brote de Coronavirus como pandemia, Fernández opta por una medida que no estaba entre las anunciadas en su primer discurso, amplía emergencia sanitaria por el plazo de un año. A partir de la propagación del virus Covid-19, el gobierno nacional declaró en el país, cuarentena total, la medida de aislamiento social, preventivo y obligatorio comenzó a regir el día 20 de marzo de 2020 con posibilidad de prorrogarse hasta que resulte necesario con el objetivo de prevenir la circulación y contagio del virus. El decreto 297/2020 sólo exceptúa de cumplir con el aislamiento a las personas que realizan actividades esenciales a la emergencia. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020,)

En el contexto económico que se encontraba la Argentina, sumado a la paralización que está sufriendo la economía como consecuencia del avance del virus covid-19, el gobierno nacional adoptó una serie de medidas para respaldar la crisis que atraviesa el país.

Siendo así, la Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina (2020) señala la medida que dictó el gobierno nacional orientada a las pymes:

El Gobierno a partir del Decreto 326/2020 inyectó fondos en el Fondo de Garantías del FOGAR para facilitar el acceso al crédito para las PyMEs, así como se tomaron diversas iniciativas para incentivar el crédito a las PyMEs. A pesar de estos esfuerzos, a partir del relevamiento permanente que se hace desde ADIMRA con las empresas metalúrgicas, múltiples compañías han planteando dificultades para acceder a los fondos, ya sea la burocratización, el desconocimiento en la institución bancaria de estas línea, el sistema operativo para acceder, o que los fondos que otorgan son menores a los previstos, entre otros puntos. (ADIMRA , 2020)

- Contexto económico:

ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) realizó un relevamiento en más de 160 empresas metalúrgicas , entre las conclusiones más importantes se destaca que como consecuencia de la pandemia covid-19 el 41% de las empresas no se encuentra operando, mientras que el 24% opera con dificultades, una empresa pyme necesita el 53% de su personal para poder funcionar, entre las problemáticas más relevantes con respecto al financiamiento en la actualidad de las pymes se encuentra la dificultad para pagar los sueldos, impuestos y demás obligaciones del mes de abril, para solucionar estos problemas algunas empresas recurrieron a sus ahorros , otras a crédito bancario y por ultimo al descuento de cheques. (ADIMRA,2020)

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, (2020),

señala:

Las principales preocupaciones derivadas del Covid-19: Pago de salarios

Pago de impuestos

Falta de capital de trabajo

Imposibilidad de cumplir con el mercado local Falta de personal en planta

Clearing bancario Falta de insumos

Imposibilidad de cumplir con *a[sic]* mercado externo . (ADIMRA, 2020)

- Contexto socio-cultural:

El actual contexto que atraviesa la Argentina, el aislamiento social, obligatorio y preventivo afecta de manera directa la oferta y demanda de bienes y servicios de las industrias, la sociedad en este momento tan duro de incertidumbre y de crisis responderá a necesidades primarias postergando aquellas que resulten favorables para a las industrias.

El Observatorio de la Deuda Social Argentina, de la Pontificia Universidad Católica Argentina, informa en el documento "Desigualdades sociales en tiempos de pandemia" :

En este marco, la actual emergencia sanitaria pone en estado de crisis agravada a un sistema socioeconómico desigual, estructuralmente empobrecido, no desde ahora sino desde hace décadas. El nuevo escenario paraliza aún más la inversión, los consumos y la demanda de empleo en la economía formal, a la vez que diluye toda expectativa de reactivación, afectando especialmente a la pequeña y mediana empresa, profundizando la relación entre informalidad económica, pobreza y exclusión social. Si la situación social ya era "delicada" a finales de 2019, es de esperar que todo se agrave aún más en los próximos meses. Incluso, el pobre debate político-metodológico sobre si la pobreza por ingresos era a finales de ese año del 35% (INDEC) o del 40% (ODSAUCA), resulta a esta altura de los acontecimientos por demás desactualizado y distractivo. (P.1).

- Contexto tecnológico:

Man-Ser desde su comienzo invirtió en tecnología, tanto en diseño como en producto lo que le permitió ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Fabrican sus productos con la mejor tecnología considerando esto como uno de los factores claves del éxito.

En la actualidad es imprescindible contar con innovación tecnológica para lograr hacer frente a la competencia, satisfacer a los clientes de manera exitosa y además, aumentar la productividad de la empresa.

- Contexto ecológico:

Con el fin de lograr la protección ambiental nacen las normas ISO 14001, las mismas establecen sistemas dirigidos a los procesos de producción de una empresa y las consecuencias que estos deriven al medio ambiente. (Normas ISO)

Man-Ser no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; está regulada según la norma ISO 9001.

- Contexto legal:

Las pymes se encuentran reguladas por la ley 27.264, denominada “Ley Pyme”, sancionada en el año 2016, al comienzo las empresas se vieron beneficiadas con esta ley, pero luego con el paso del tiempo y el avance de la crisis financiera los beneficios resultaron escasos o incluso algunos de ellos caducaron. (Clarín, 2019)

➤ *Cinco Fuerzas de Porter*

Para analizar el micro entorno de la empresa Man-Ser se utilizarán las 5 fuerzas de Porter:

1. Poder de negociación del cliente

La empresa mantiene elevada fidelidad con sus clientes, el grado de posibilidad de que ellos recurran a la competencia es bajo debido al menor precio, mayor calidad y atención personalizada que brinda la organización.

2. Poder de negociación del proveedor

Esta fuerza aquí es débil, si bien la empresa desarrolla una relación siguiente un criterio único de calidad y confianza con los proveedores y muchos de ellos se mantengan en la firma por brindarle satisfacción de calidad, la empresa puede consultar otras cotizaciones a los potenciales proveedores.

3. Amenaza de nuevos competidores

Su riesgo es bajo debido a que las empresas existentes están muy bien posicionadas, con experiencia en el mercado, además, existe una relación de fidelidad entre Man-Ser y sus clientes.

4. Amenaza de productos sustitutos

Su fuerza de amenaza es débil, los clientes generalmente son empresas grandes por lo que necesitan los productos para llevar a cabo sus propios procesos productivos, son productos además están fabricados con las especificaciones que pretende el cliente, de forma personalizada.

5. Rivalidad entre competidores

Son pocas las empresas que compiten en el sector, para hacerle frente a la competencia Man-Ser busca brindar el precio más bajo, con la mayor calidad y tecnología, además es la empresa que mas cobertura tiene en el mercado.

Sus principales competidores por producto de acuerdo a la información brindada son:

Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.

Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.

Corte por plasma: Empremet S. R. L.

Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

Sin embargo, En el sector, la mayor concentración de la oferta se encuentra en manos de : Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L. y MAN-SER S. R. L.

➤ *Análisis FODA*

- Fortalezas:

Política de inversión en tecnología. Cuenta con certification ISO 9001. Experiencia en el rubro metalúrgico.

Precios más bajos con respecto a la competencia. Ofrecen el servicio de manera integral.

Relación estrecha y personalizada con clientes. Gran relación comercial con multinacionales.

Dialogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato. Los productos llegan de manera directa a los clientes, sin intermediarios.

- Oportunidades:

Posibilidad de exportación ya que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por Man-Ser.

Mejorar canales de promoción y ventas.

Aprovechar espacio físico para ampliaciones e incorporación de nueva maquinaria.

- Debilidades:

Falta de delegación de tareas.

Sobrecarga de tareas en miembros de mayor jerarquía. Comunicación interna deficiente.

Inexistencia de acciones de marketing, pagina web en mantenimiento. Los clientes exportan sus productos.

Subutilización de la capacidad productiva.

Demora en los plazos de entrega debido a la falta de comunicación. Capacitación solo a pedido del personal.

Falta de incentivos individuales.

En el área de recursos humanos, solo se realizan tareas de administración mientras que la selección de personal y la liquidación de haberes la realizan servicios externos.

No cuentan con política de ambiente y gestión de residuos.

- Amenazas:

Crisis socio-económica como consecuencia del virus covid-19. Inflación.

Por último, se realizó el siguiente análisis desde el punto de vista profesional de la carrera:

En primer lugar, entre las observaciones más relevantes se mencionó la problemática existente en los mandos medios, la falta de delegación de las tareas, produjo graves consecuencias, por ejemplo el gerente realiza tareas fuera de su puesto, en áreas operativas, esta acción no resultó beneficiosa sino que por el contrario, ha provocado demoras dentro del proceso productivo.

Se detectó, además, a través de análisis Foda, que los empleados sólo reciben capacitación si es solicitada y luego evaluada según su necesidad, tampoco existen incentivos individuales

Se deben diseñar los puestos y definir las tareas que delimita cada uno, para que los empleados sepan qué es lo que se espera de ellos, y para los mandos medios operen dentro de su área sin sobrecargarse de tareas que exceden a su puesto.

.Aunque Man-Ser es una empresa que se mantiene de pie a lo largo del tiempo, (esto se observó en el análisis Pestel, donde se mencionó su estabilidad en el mercado, entre otras cosas) resulta esencial que se realicen cambios, entre ellos la delegación de tareas , para disminuir inconvenientes, aumentar productividad, para que los empleados encuentren motivación notando que hay confianza en ellos, también los directivos podrán ocuparse de tareas nuevas por ejemplo la captación de nuevos clientes y mercados.

Marco Teórico

La comunicación interna y la formación de líderes coach son los principales ejes temáticos que se tratarán, por esta razón a continuación se desarrollará su significado e importancia dentro de las organizaciones, además se explicará la relevancia del área de Recursos Humanos para llevar a cabo las acciones mencionadas.

Administración de Recursos Humanos

Idalberto Chiavenato (2011) la describe como un proceso que produce impactos profundos en las personas y las organizaciones, la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitorearlas y controlarlas, son un aspecto fundamental en toda organización.

Chiavenato (2011) plantea cinco procesos básicos para administrar al personal con sus correspondientes subsistemas:

- Subsistema de Provisión de RRHH Planeación de RRHH.

Reclutamiento.

Selección de personal.

- Subsistema de Aplicación de RRHH Socialización organizacional.

Diseño de los cargos.

Descripción y análisis de los cargos.

Evaluación de desempeño humano.

- Subsistema de Mantenimiento de RRHH Compensación (Remuneración).

Beneficios sociales.

Higiene y seguridad en el trabajo.

Relaciones sindicales.

- Subsistema de Desarrollo de RRHH

Entrenamiento.

Desarrollo de Personal.

Desarrollo organizacional.

- Subsistema de Control de RRHH Base de datos y sistema de información.

Auditoria de RRHH.

Según Chiavenato, I. (2009), los miembros de una institución deben estar correctamente conectados e integrados para que la dinámica de la organización ocurra, esto es posible gracias a las redes de comunicación, por medio de ellas las personas interactúan encaminadas hacia un objetivo en común. Todas las organizaciones están basadas en procesos de comunicación y estos son los primeros que deben analizarse cuando se quiere modificar algún comportamiento dentro de la misma.

Comunicación Interna

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, H. 2005,p. 17)

La comunicación interna es un conjunto de acciones que son diseñadas dentro de una organización, cuyo destinatario son las personas que la componen, su finalidad es alinear todo lo que sucede y poder cumplir con un objetivo en común. (Cuenca, J y Verazzi, L, 2019)

Los autores mencionados afirman que las personas que están debidamente informadas, realizan sus tareas de forma eficaz y con mayor motivación. La comunicación interna permite a los empleados tomar conocimiento sobre los objetivos de la organización así como las decisiones de los líderes, a su vez permite que la voz de los colaboradores sea escuchada, también contribuye a que las distintas áreas de la organización se encuentren coordinadas lo que disminuye conflictos. (Cuenca, J y Verazzi, L. 2018)

Ongallo, C. (2007), afirma que la falta de comunicación que existe entre niveles jerárquicos o funcionales es, en su mayoría, la causa de los conflictos en las organizaciones, esto se debe a que los directivos y colaboradores no cuentan con una formación en técnicas de comunicación.

Ongallo, C. (2007), explica que la comunicación cuando es eficiente permite a la organización realizar diagnósticos de sus propios sistemas, para visualizar posibles fallas en los canales utilizados, determinar la información que requiere refuerzo e incluso elaborar planes que mejoren la comunicación.

“El fin principal del plan de comunicación interna es transmitir los objetivos y valores de la organización a todos sus miembros” (Ongallo, C. 2007, p.212)

Entre los principales objetivos del plan de comunicación se menciona el uso de las herramientas de comunicación entre directivos y niveles intermedios, ordenar el flujo de información y funcionar como herramienta esencial para la difusión de iniciativas. (Ongallo,C. 2007)

Coaching

“El coaching es una relación en la cual el coach se compromete a ayudar al aprendiz para que éste obtenga determinado resultado o siga cierto camino” (Chiavenato, I. 2009, p.372)

Líder-Coch

Según Anzorena, O. (2019), el líder es un facilitador de desempeño, debe poseer o desarrollar habilidades que le permitan convocar y motivar a las personas que componen la organización, su objetivo es formar nuevos líderes desde el acompañamiento, desarrollar su potencial personal y organizacional. Quien conduce desde el liderazgo se centra en el logro de los objetivos y la efectividad organizacional y al mismo tiempo en el desempeño y desarrollo de las personas.

Durante el acompañamiento que realiza el líder coach permite a los colaboradores descubrir sus fortalezas y debilidades, mejorar sus condiciones y desplegar su potencial al máximo a través del proceso de aprendizaje. (Gadow, F. 2010)

Chiavenato, I. (2009), afirma que el coach es más que un líder, cumple otras funciones, impulsa el desarrollo del talento humano, plantea objetivos y orienta a los colaboradores a perseguirlos con motivación e innovación.

Resulta indispensable administrar al personal de la organización de manera que este se encuentre alineado en pos de un objetivo en común, para que esto ocurra es fundamental que la organización se encuentre basada en procesos de comunicación interna, que mantenga a sus miembros informados, integrados y motivados para lograr los objetivos organizacionales.

Además, para llegar al logro de objetivos, se señala la importancia de conducir desde el liderazgo, obteniendo a través del mismo efectividad organizacional, desempeño y desarrollo de las personas.

Diagnostico y discusión

Al analizar la empresa Man-Ser S.R.L se detectó entre las principales problemáticas la sobrecarga de tareas sobre los miembros de mayor jerarquía debido a la falta de delegación de las mismas, los dueños realizan tareas que exceden a su puesto. Además, hay cierta falta de comunicación interna entre los distintos sectores lo que produce demoras en el proceso productivo. A pesar de que cada área cuenta con un responsable, las decisiones finales recaen siempre sobre los dueños, pues los empleados no tienen definida su responsabilidad.

Resulta relevante resolver el problema ya que de acuerdo con lo aportado en el marco teórico por diferentes autores, la comunicación interna es la base para que una organización funcione eficazmente, y es de las principales falencias encontradas en Man-Ser siendo que es la base para que la comunicación externa también funcione. Es de importancia resolver los conflictos desde las temáticas elegidas ya que motivaría al personal, la teoría explica que los empleados motivados e informados trabajan eficazmente.

Formar a los directivos como líderes coach será beneficioso para la organización en su totalidad, no solo resulta positivo para el logro de objetivos organizacionales sino que además desarrolla al máximo el potencial de los colaboradores, reconociendo fortalezas y debilidades, provoca inevitablemente una mejora en el clima organizacional. El líder como entrenador acompaña y enseña otorgando confianza a sus empleados. Definir la tarea de cada uno de las personas que componen la empresa solucionará las demoras en los procesos productivos, que cada uno tenga su función claramente establecida no dará lugar a malos entendidos.

El hecho de que prime información y la delegación de tareas hará el proceso de producción mucho más fluido, resultaría beneficioso económicamente porque agilizaría las ventas, permitiendo el aumento de la productividad además permitirá al gerente realizar otras tareas de mayor complejidad por ejemplo aquellas relacionadas con el mercado nacional y extranjero.

Plan de Implementación

➤ *Objetivos*

Objetivo general

Diseñar una propuesta que incluya un plan de comunicación interna y desarrollo de liderazgo coach en la empresa Man-Ser S.R.L, que tenga como objetivo resolver las falencias expuestas en el presente reporte y además, aumentar la productividad en un 8%.

Objetivos específicos

1. Incorporar un Analista de RRHH a través de consultora externa.
2. Diseñar un plan de comunicación interna para todos los integrantes de la empresa a través de la utilización de herramientas comunicacionales tales como videoconferencias y creación de correos electrónicos.
3. Programar una capacitación dirigida a directivos y mandos medios destinada a la formación de líderes coach.

➤ *Alcance*

El plan será aplicado en la empresa Man-Ser S.R.L ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina, ya que el mismo está diseñado de acuerdo a su situación y se desarrollara de manera no presencial por la situación actual generada a la raíz de la propagación de la pandemia del Covid-19.

En cuanto al alcance temporal el plan se desarrollara a partir del día 03 de agosto hasta el 17 de Marzo de 2021.

➤ *Limitaciones*

Entre las limitaciones que se presentaron se menciona las dificultades que conlleva el aislamiento social obligatorio por el que atraviesa a Argentina debido a la pandemia que genero la pandemia causada por el Covid-19 por ejemplo no poder realizar acciones de mejora de forma presencial.

Además, para llevar a cabo el análisis del Retorno de la Inversión (ROI) no se cuenta con información exacta de manera que se utilizaran cifras estimativas.

➤ *Acciones*

1. Incorporación del Responsable de RRHH, su finalidad en primer lugar es ser guía del plan de comunicación, será importante para que acompañe el inicio y desarrollo del plan, y de las capacitaciones que se describirán posteriormente. Además no existe un departamento de RRHH por lo que su incorporación permitirá que se desarrollen temas propios de la materia.

Se acude a consultora externa para llevar a cabo la búsqueda de un analista de Recursos Humanos, los honorarios requeridos por la misma se basa en un sueldo bruto y a éste se le aplica un coeficiente que está en relación al perfil buscado(Anexo 1), en este caso se aplica 1,2.

Recursos involucrados:

Costos: El sueldo sería \$55.000, por lo que los honorarios para la consultora sería $55.000 * 1.2 = \$66.000$

Tiempo de desarrollo: El tiempo estimado de búsqueda es de 21 días a partir del día 03 de Agosto de 2020.

2. Plan de Comunicación Interna

Es necesario aplicar ciertas herramientas comunicacionales que ayuden a que la comunicación sea fluida entre todos los miembros de la empresa, se utilizaran videoconferencias, correos institucionales.

Videoconferencias

La crisis generada por la pandemia del Coronavirus (Covid-19) obliga a reemplazar las reuniones presenciales por videoconferencias, una vez por semana , tendrá como finalidad romper las barreras físicas que impone el distanciamiento social obligatorio, se propone en primer lugar respetando el orden de importancia ya que se pretende utilizar un canal que permita escucharse mutuamente, el propósito es disminuir el grado de incertidumbre, informar a los empleados las decisiones, la situación de la empresa y a su vez conocer su estado de ánimo, sus preocupaciones , y que los distintos departamentos se encuentren conectados a pesar del confinamiento .

Se utilizara la plataforma "Zoom", la cual es gratuita y permite el límite de 100 personas conectadas a la vez en una videollamada, se realizara una vez por semana, los días martes durante tres meses dando comienzo el primer martes de septiembre estando en cuarentena y luego podrá ser reemplazado por reuniones presenciales y disminuir su frecuencia.

Se decide que su comienzo sea en septiembre para dar margen de tiempo para la incorporación del responsable de Recursos Humanos, quien luego debe organizar estos encuentros.

En el momento de llevar a cabo esta acción se debe organizar dicha reunión , el responsable de recursos humanos mandara un mail anunciando las fechas correspondientes a cada uno de los participantes, ordenar las intervenciones, también durante la videollamada tener en cuenta hacer pausas para evitar que todos hablen a la vez y seguir un orden en los temas a tratar.

Recursos involucrados:

Se precisa de una computadora con conexión a internet dos horas por semana , o un celular con acceso a internet y la aplicación "Zoom" instalada.

Estará a cargo del área de Recursos Humanos y la participación del encargado de cada área.

Tiempo de desarrollo: 3 meses.

Correos electrónicos institucionales

Permite que los integrantes de la organización reciban este canal como medio para recibir documentación de interés para el personal, se deberá crear una cuenta para cada empleado y se les explicar que se requiera que sea chequeado todos los días. El área de Recursos Humanos estará a cargo de la creación de cada cuenta de mail.

Recursos involucrados:

Todo el personal.

Computadora o celular con conexión a internet, dos hs por día. Responsable de recursos humanos encargado de crear las cuentas de mail.

Newsletters

Es una herramienta digital basada en el envío de un boletín de noticias que envían regularmente las empresas a sus colaboradores para informar las novedades que resultan de interés para la organización.

Recursos involucrados:

Todo el personal.

Computadora con acceso a internet. Correo electrónico.

Suscripción a newsletter.

3. Capacitación en liderazgo coach.

Se realizarán capacitaciones por separado, nivel gerencial y mandos medios.

Melina y Julian Mansilla comenzarán una capacitación más prolongada, de 8 meses, con una carga horaria total de 80 horas.

La capacitación se denomina “Habilidades del Líder Coach”, dictada por la organización “Dedco PNL & Coaching Aplicado”

Costos: 8 pagos de \$3.200 y reserva de matrícula \$1.000.

Total: (2) \$53.200

Tiempo de desarrollo: 8 meses. Carga horaria total 80 hs.

Inicio: Miércoles 18-08-2020 de 18:00 a 20:30hs.

Fin: Miércoles 17-03-2021.

Modalidad virtual, e incluye material de apoyo. Programa de la capacitación: Anexo 2.

La capacitación destinada a mandos medios y jefes de la empresa Man-Ser S.R.L, está orientada a que puedan desarrollarse como líderes coach de sus equipos, el objetivo es el desarrollo propio y facilitar y potenciar el aprendizaje de sus colaboradores.

La capacitación elegida se denomina "Liderazgo para Supervisores y Mandos Medios" a través de la página web Capacitarte.org. Será dictada de manera on line en vivo por videoconferencia por medio de la plataforma “Zoom” debido a la cuarentena es que se realiza de este modo.

Duración de la capacitación: La fecha de inicio de la actividad será el día lunes

31 de agosto hasta el día 20 de septiembre de 2020, la duración es de 15 horas distribuidas en cinco clases, los días lunes en el horario de 19 a 22hs.

Costo de la capacitación: El valor por cada uno de los participantes es de \$3500.

Objetivos de la capacitación:

Desarrollar la habilidad de los supervisores como líder de equipos de trabajo;

Profesionalizar su tarea y ayudarlos a elaborar un estilo de conducción participativo y motivador;

Mejorar la eficiencia y productividad del área a su cargo.

Obtener herramientas para la gestión efectiva del formato de teletrabajo. Cronograma de Cursada (5 clases)

Clase Lunes 31 de Agosto de 2020 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

Clase Lunes 7 de Septiembre de 2020 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

Clase Lunes 14 de Septiembre de 2020 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

Clase Lunes 21 de Septiembre de 2020 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

Clase Lunes 28 de Septiembre de 2020 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

Capacitarte, (2020). Capacitarte.org

El programa de la capacitación se encuentra en el anexo 3.

Recursos involucrados:

3 horas semanales.

\$3500 por cada participante inscripto. 4 Inscriptos:

Marcos Pameli.: Jefe del area de Compras.

Marcelo Borsini: Jefe del area de Calidad.

Jorge Sarasate: Jefe del area de Produccion y Mantenimiento.

Rollano Rodolfo: Jefe del area de Diseño.

Total: \$14.000

Marco de tiempo para la Implementación

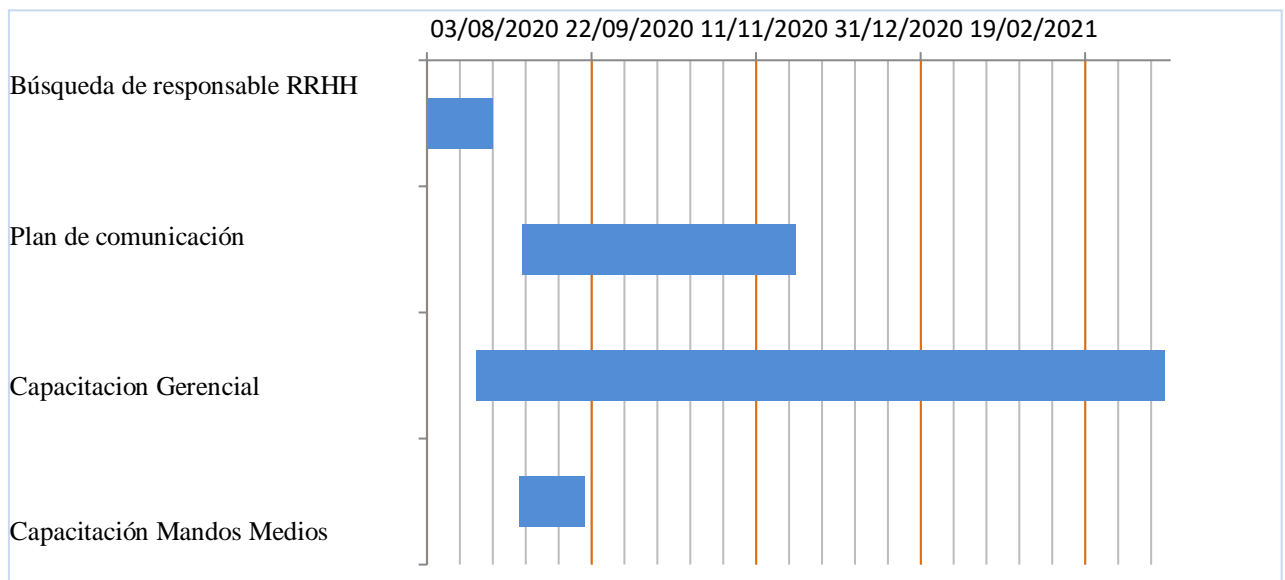
El siguiente Diagrama de Gantt muestra el tiempo estimado que llevará realizar cada una de las acciones que conforman el Plan de Implementación.

Tabla 1

Tareas	Inicio	Duración en días	Fin
Búsqueda de responsable RRHH	03/08/2020	20	23/08/2020
Plan de comunicación	01/09/2020	83	24/11/2020
Capacitación nivel gerencial	18/08/2020	209	17/03/2021
Capacitación mandos medios	31/08/2020	20	20/09/2020

Fuente: Elaboración Propia.

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación del Impacto de la Implementación

Costos:

Búsqueda de Responsable de RRHH por consultora externa: \$66.000 Sueldo de Responsable de RRHH (Anual) : \$715.000

Capacitación Nivel Gerencial: \$53.200 Capacitación Mandos Medios: \$14.000

Total costo de la propuesta: \$848.200

Se calculara el retorno de la inversión (ROI) que implicara el presente plan de implementación con el fin de evaluar si es rentable para la organización. Con las acciones propuestas se pretende aumentar la productividad anual en un 8%.

Para calcular el ROI, se toma como punto de partida la información financiera y los estados de resultados que proporcione la empresa correspondiente al periodo 2018:

\$ 13.118.036,11.

El monto se actualiza de acuerdo a la inflación:

IPC (Índice de precios al consumo) general acumulado: Año 2019: 53,8%

Mayo 2020: 11,1 %

El resultado final actualizado : \$22.415.024,42

Se pretende aumentar la productividad en un 8% (de 22.415.024, 42):

\$1.793.201,95

Valor de la propuesta: \$848.200

Tabla 2

<i>ROI:</i>
(Beneficios de la propuesta - Costos de la propuesta) * 100 =
Costos de la propuesta

Fuente: Elaboración Propia. Formula de ROI.

Tabla 3

<i>ROI</i>
$\$1.793.201,95 - \$848.200 = 1,11 * 100 = 111 \%$
\$848.200

Fuente: Elaboración Propia.

En el resultado obtenido se observa que ejecutando el plan de implementación se recuperará un 111% de la inversión, es decir que por cada \$100 pesos invertidos se obtendrá un beneficio de \$111, por lo tanto la propuesta resulta rentable para la organización.

Conclusiones

A partir del análisis realizado sobre el presente reporte de caso se llega a la siguiente conclusión:

Man-Ser S.R.L es una empresa dedicada a la producción de bienes y servicios metalúrgicos, a pesar de mantenerse de pie a lo largo de los años y encontrarse bien posicionada en el mercado se observan ciertas falencias que repercuten de manera negativa en la organización, las mismas se intentan subsanar a través del plan de implementación.

Para solucionar las problemáticas más relevantes del caso se llevan a cabo distintas acciones, para mejorar la comunicación interna se propone ejecutar herramientas comunicacionales, acordar encuentros guiados por un responsable de Recursos Humanos, cuya incorporación es nueva dentro de la organización, además ésta última acción permite descomprimir la sobrecarga de tareas que tenían los dueños de la empresa. Por último se programa una capacitación para nivel gerencial y mandos medios. El plan pretende que las distintas áreas se encuentren comunicadas entre sí y que gerentes y mandos medios a través de la capacitación encuentren herramientas para comunicar y gestionar equipos de trabajo desde el liderazgo coach,

Finalmente se demuestra que la planificación es rentable para la organización ya que el retorno de inversión arroja un 111% como resultado.

Recomendaciones

Aunque se plantea la solución a los inconvenientes más relevantes, existen otros que no han sido desarrollados en el trabajo, por lo que a continuación se mencionan las correspondientes recomendaciones.

- ✓ Implementar planes de detección de necesidades, a través evaluaciones de desempeño, encuestas, observación.
- ✓ Realizar capacitaciones de acuerdo a las necesidades detectadas y no por pedido de los empleados como se hace actualmente.
- ✓ Llevar a cabo evaluaciones de desempeño que permitan medir el desempeño de los empleados.
- ✓ Implementar una propuesta de incentivos individuales.
- ✓ Desarrollar acciones de Marketing, con el objetivo de conocer las necesidades del público, captar nuevos clientes, y además posicionarse dentro del mundo digital que tanta importancia tiene en el contexto actual en el que vivimos.

Referencias

- Andrada, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España. Netbiblio,S.L.
- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach. Un modelo para el liderazgo y coaching organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª Ed. México. McGRAW-HILL/INTERANAMERICANA EDITORES S.A.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9ª Ed. McGRAW-HILL/INTERANAMERICANA EDITORES S.A
- Cuenca, J, y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona. UOC.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: Gestión del talento en tiempos de cambio*. 1ª Ed. Buenos Aires. Granica.
- Ongallo, C. (2007) *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y relaciones humanas en empresas y organizaciones*. 2ª Ed. Madrid. Dykinson.
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, (2020). *Situación de las empresas metalúrgicas frente al Covid-19*. Recuperado de : <http://www.adimra.org.ar/noticias/3415>
- Boletín Oficial de la República Argentina. *Legislación y Avisos Oficiales* , (2020) Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Capacitarte, (2020) Recuperado de https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-para-supervisores#otras_fechas
- Clarin, (2019) Recuperado de : https://www.clarin.com/politica/asumio-alberto-fernandez_0_oRB36yIF.html
- Dedco PNL y Coaching Aplicado. Recuperado de : <https://www.capacitacion-pnl.com/el-lider-coach/>
- El Observatorio de la Deuda Social Argentina, de la Pontificia Universidad Católica Argentina , (2020) *Desigualdades sociales en tiempos de pandemia* . Recuperado de: <http://uca.edu.ar/es/noticias/desigualdades-sociales-en-tiempos-de-pandemia>

- Fabrissin, M. (2016) *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en pymes de la ciudad de Córdoba*. Tesis de Grado. Universidad Empresarial Siglo XXI. Córdoba. Recuperado de : <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12983>
- Garcia, G. (2018), *Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL*. Tesis de Grado. Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba - IUA INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO. Córdoba. Recuperado de : <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1708/1/TFG.pdf>
- Jose Luis Ceteri, (2019) Clarin. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/economia/beneficios-fiscales-mantienen-pymes-2019_0_K7SOXcxQS.html
- Petrocco, N. (2019). *¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?*. Proyecto de investigación aplicada. Universidad Empresarial Siglo XXI. Cordoba. Recuperado de : <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17106/PETROCCO%20NICOLAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Man- Ser. <http://www.man-ser.com.ar>
- Normas ISO, <https://www.normas-iso.com/iso-14001/>

Anexos

Anexo I

Análisis y Descripción del Cargo
<p>Nombre del Cargo: Analista de Recursos Humanos</p> <p>Ubicación del cargo: Área de Recursos Humanos.</p> <p>Cargo Superior: Mansilla Julián (Gerencia)</p>
<p>Propósito General:</p>
<p>Desarrolla y gestiona los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo de los recursos humanos dentro de la organización, gestionando y apoyando procesos de selección, capacitación, remuneraciones, licencias médicas, sistemas de bienestar, evaluaciones del desempeño del personal y contrataciones que la empresa requiera.</p>
<p>Funciones Principales:</p>
<ul style="list-style-type: none">• Coordina y supervisa los procesos de reclutamiento y selección de personal.• Diagnosticar continuamente las necesidades del personal de las distintas áreas organizacionales.• Genera planes de capacitación velando por el cumplimiento del mismo.• Generar estrategias de RRHH que permitan incrementar la productividad.• Liderar procesos de medición de clima laboral e impulsar acciones para mejorarlo.
<p>Análisis del Puesto:</p>
<p>Requisitos Intelectuales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formación: Egresado de Recursos Humanos.• Experiencia: mínima de dos años.• Disponibilidad: Full time.• Competencias: proactividad, rigurosidad, orientación al logro, flexibilidad, compromiso.

Anexo 2

Capacitación de liderazgo coach dirigido al nivel superior de la empresa Man-Ser.

PRESENTACIÓN DEL CURSO

Habilidades del Líder-Coach Objetivo General

Desarrollar un entrenamiento sobre la mejora continua, del individuo, en su rol de liderazgo.

Acceder a nuevos paradigmas que permiten el desarrollo de su potencial personal como líder y permiten disponer y utilizar herramientas hacia un mejor rendimiento, una mejor planificación, y optimizar la relación interpersonal y la intrapersonal;

Aprender a programar la mente y el comportamiento de los resultados deseados, Aprender a superar situaciones de estrés y presión extrema.

Aprender estrategias y herramientas para la negociación y manejo de conflictos.

¿Por qué desarrollarte como Líder Coach?

El mayor beneficio de la formación como Líder Coach, es el aumento de los resultados positivos en muchas áreas de la vida profesional; es decir afecta la eficiencia y eficacia de todo proceso.

Duración: Nuevo Plan 2020 (8 meses) - Carga horaria total 80 horas presenciales (nuestro compromiso con el aprendizaje diferencia a este curso de otros con menor carga horaria)

Módulo 1 - CLAVES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA Módulo 2 - HERRAMIENTAS DEL COACHING ONTOLOGICO

Módulo 3 - PREGUNTANDO DIRIGES: La Habilidad de Saber Preguntar: Módulo 4 - APLICACIÓN DEL COACHING A LOS PROCESOS DE

NEGOCIACIÓN Y MANEJO DEL CONFLICTO

Módulo 5 CONFLICTO = MOTIVADOR Y GENERADOR PERMANENTE DE ENERGÍA

Módulo 6 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: "La creatividad nos permite reinventar nuestra vida

Módulo 7 LA MENTE; introduciéndonos en el mundo de la neurociencia y los hábitos.

Módulo 8 El modelo SMART o GROW como pensamiento estratégico para un trabajo orientado a resultados.

Módulo 9 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN PARA PERSUADIR.

Motivación = Motivo + Acción

Módulo 10 COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH, QUE ACOMPAÑA AL CONSTANTE MODELO DE CAMBIO EMPRESARIAL.

Módulo 11 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA COMUNICACIÓN Y SU AFECTACIÓN EN EL LENGUAJE CORPORAL.

Módulo 12 LAS CREENCIAS LIMITANTES, COMO IDENTIFICARLAS Y CAMBIARLAS A CREENCIAS POTENCIADORA.

Módulo 13 EL LIDERAZGO POR VALORES, DESARROLLO DE POTENCIAL DEL INDIVIDUO, DESDE UN ENFOQUE PERSONAL Y ÚNICO.

Módulo 14: ¿GESTIÓN DEL TIEMPO? O GESTIÓN DE PRIORIDADES Módulo 15: CÓMO GESTIONAR EL ESTRÉS COTIDIANO Y GENERAR CLIMAS AFABLES DE TRABAJO

Anexo3

Capacitación de Liderazgo para Supervisores y Mandos Medios DESTINATARIOS

El presente curso está dirigido a jefes, supervisores, encargados y todo aquel que tenga personal a cargo.

Todos los Alumnos deberán tener el 75% de asistencia al curso para recibir el Certificado de realización del mismo.

CONTENIDOS

Definición de la Supervisión

Habilidades básicas y responsabilidades del Supervisor

Supervisión de Personas y Procesos

Trabajo en Equipo

Solución de problemas y toma de decisiones

Establecimiento de metas

Diseño e implementación de controles

Mejora continua de procesos

Plan 5 S (orden y limpieza)

Liderazgo y Motivación

Comunicaciones efectivas

Manejo de conflictos, políticas, disciplina de empleados y negociación

Administración de RR.HH. (Selección de Personal, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo).

Nuevas políticas de gestión para nuevos paradigmas virtuales. Rutinas saludables y gestión de nuevos hábitos online.

El líder motivacional en entornos virtuales. Gestión de la emocionalidad del equipo virtual.

Gestión del tiempo y asignación de roles. Supervisión de teletareas. Herramientas online más utilizadas.

