



Universidad Empresarial Siglo XXI

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

“Trabajo Final de Grado”

**Plan de Comunicación Interna y Capacitación de Líderes
Coach en MAN-SER S.R.L.**

Ruiz Sosa Daniela Isabel

D.N.I. 30757910

Legajo VRHU 16581

2020

Agradecimientos

A mi compañero de vida, Claudio por creer en mí y brindarme su apoyo incondicionalmente en este proyecto; a mi amada hija Emma quien es mi motor de avance, mi fuente de motivación, mi fiel compañerita y mi patita de la suerte.

A mi madre que ha sabido superar todos los obstáculos y nunca se dio por vencida, dándome el ejemplo.

A mi padre que con su pronta partida, me guía y me cuida desde algún lugar, y me ha enseñado los valores de la vida, que hoy creo llevar a la práctica.

A mis hermanas, hermano, sobrinos y sobrinas, que siempre están a mi lado.

A todos ellos porque han confiado en mí y me han brindado palabras reconfortantes cuando creía no poder, gracias, por ESTAR SIEMPRE.

Daniela Isabel Ruiz Sosa

Resumen

El presente reporte de caso se llevó a cabo en MAN-SER SRL, una empresa familiar de la provincia de Córdoba. La misma presta servicios en el rubro metalúrgico.

Se detectó que el principal problema que atravesaba a la organización era la falta de capacitación en distintas áreas. La gerencia presentaba dificultades con la comunicación, la cual fluctuaba de manera vertical; los mandos medios carecían de habilidades blandas y toda la empresa presentaba dificultades con la administración del tiempo, que se manifestaba en cuellos de botella y faltantes en los pedidos.

Tras la investigación realizada, se propuso un plan de acción para solucionar estas dificultades a través de programas de formación en comunicación interna para la gerencia, de liderazgo basado en coaching para los mandos medios y capacitación en optimización del tiempo para todo el personal. También se incluyó en este plan un programa de comunicación interna a fin de hacerla dinámica y ágil, con alcance para todos los integrantes de la organización.

Con estos cambios se efectivizaron mejoras en la productividad, la motivación, y en la construcción de equipos de trabajo eficientes.

Palabras clave

Capacitación – Liderazgo Coach – Comunicación –Tiempo.

Abstract

This report was carried out in MAN-SER SRL, a family business in the province of Córdoba. It provides services in the metallurgical area.

It was detected that the main problem affecting the organization was the lack of training in several areas. The management presented some difficulties with communication, which was vertically fluctuating; the mid-level management presented a lack of soft skills and the whole company showed problems with time administration, that was evident in bottlenecks and gaps in the orders.

After the research, an action plan was suggested to solve these issues through training programs in internal communication for Management, leadership based on coaching for middle-level management and time optimisation training for all staff. An internal communication program was also included, to make it more dynamic and agile, reaching all members of the organization.

With these changes, improvements were made in productivity, motivation, and in the construction of efficient work teams.

Keywords

Training - Leadership Coach - Communication - Time.

Índice

Introducción	6
Análisis de Situación.....	9
<i>Pestel:</i>	10
<i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	12
<i>F.O.D.A.</i>	13
Marco Teórico	17
<i>Comunicación interna;</i>	17
<i>Liderazgo-coach</i>	18
<i>Optimización del tiempo</i>	19
Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de Implementación	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcances</i>	21
<i>Capacitación en Comunicación interna</i>	21
<i>Canales de información interna</i>	22
<i>Capacitación en Líder-coach</i>	23
<i>Capacitación en Gestión del Tiempo</i>	23
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	24
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	24
Conclusiones	26
<i>Recomendaciones</i>	26
Bibliografía.....	28
Anexos	
<i>Contenidos de la capacitación Comunicación interna en las organizaciones, planificación y gestión. Anexo n°</i>	1
<i>Programa de la capacitación en Coaching Ejecutivo. Anexo n°</i>	2
<i>Programa de capacitación en Gestión del Tiempo. Anexo n°</i>	3

Introducción

La empresa MAN-SER S.R.L., es una metalúrgica ubicada en la provincia de Córdoba; sus inicios se remontan a los años 90, cuando el Sr. Luis Mansilla, en ese entonces era empleado de una importante metalúrgica cordobesa, acepta el ofrecimiento de volverse su proveedor, realizando actividades que la empresa decide tercerizar.

Comenzó alquilando un galpón para realizar las tareas de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas, empleando a un familiar; para Octubre de 1995 se instala en su propia planta, siendo esta la fecha de inauguración; dos años más tarde incorporaría dos inmuebles. En 1997 adquiere una maquina punzadora CNC (control numérico por computadora), lo que permitió ampliar su cartera de productos y servicios, convirtiéndose en la empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos a empresas internacionales; Para el 2003 ya sería proveedor de AIT S.A., uno de sus clientes más importantes, luego sumaría a Volkswagen Argentina S.A., un gran logro ya que sería el único proveedor de algunos productos.

En 2009 la empresa fue tomada a cargo por Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, quienes en 2012 inauguraron una planta industrial; en la actualidad cuentan con 3 inmuebles intercomunicados. La planta está dividida en 4 áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. En 2014 lograron certificación de las Normas ISO 9001.

La Visión de la empresa es ser reconocida tanto nacional como internacionalmente por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios.

La Misión apunta a la satisfacción de sus clientes mediante soluciones industriales inteligentes y dando prioridad a la atención.

La empresa tiene un organigrama dividido por áreas; Compras, Ventas, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Cuenta con una dotación de 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. También cuenta con asesoramiento externo para lo contable, jurídico

y para higiene y seguridad. El personal es un 90% masculino y el promedio de la edad es de 50 años.

El Directorio Familiar está compuesto por la esposa y los tres hijos del fundador; siendo Julián Mansilla el hijo mayor quien dirige la Gerencia, teniendo a su cargo la planificación estratégica, el desarrollo de las unidades del negocio, las inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de los objetivos y la dirección del sistema de calidad.

En este esquema se evidencia una sobrecarga de tareas, produciendo demoras y comunicaciones internas deficientes; por eso es necesario poder delegar responsabilidades a terceros. Esto de por sí configura todo un desafío ya que el liderazgo formal es parte de la estructura organizacional, participando de manera directa y personal de todas las actividades de la empresa.

La delegación de tareas sería muy útil en este caso ya que con la misma estaríamos aliviando a los directivos, pudiendo los mismos enfocarse en las tareas de más complejidad.

En una investigación descriptiva realizada por Hernandez & Villalba Ortiz (2019) para su Trabajo Final de Práctica Profesional, “los desafíos en las Pymes ¿Cómo generar una exitosa delegación de tareas?”, basados en empresas del Partido de San Martín, provincia de Buenos Aires, exponen, la importancia de una buena delegación para el crecimiento de las empresas; “El directivo debe ser capaz de delegar, porque de no ser así y en caso de seguir reteniendo todo el poder, lo único que logrará es limitar la capacidad de crecimiento de su empresa”.(p.21)

Al analizar la comunicación interna en MAN-SER es visible la necesidad de cambio; como mencionan Hernandez & Villalba Ortiz (2019) el directivo tiene que ser capaz de delegar responsabilidades, ya que al no hacerlo y reteniendo todo el poder, lo único que logra de esa manera es limitar la capacidad de crecimiento de la organización.

Saade (2017), en su Master Business Administration 2015, analiza el ciclo de vida de las empresas familiares, sus crisis y la importancia de la profesionalización en las Pymes, por medio de la investigación descriptiva, toma como caso la empresa SISTELCO S.R.L., ubicada en la provincia de Tucumán, quienes brindan soluciones de integración e incorporación tecnológicas.

Si los esfuerzos de los directivos priorizan los temas estratégicos sobre los funcionales, delegando coherentemente las responsabilidades a otros profesionales, el estilo de *management* es estratégico: el desarrollo es orientado a la planificación y se promueve el crecimiento de la empresa. (p.63)

En su trabajo de investigación descriptivo con un marco cualitativo, Becerra (2016) para su Licenciatura en Administración, “*Coaching en la Provincia de Mendoza*”, construye un marco de referencia sobre el coaching en la provincia de Mendoza, nos dice:

Si bien los “*coachs*” en general trabajan con los Altos Directivos o Mandos Medios, cuando finaliza un proceso de “*coaching*” se concluye que “Todos” los miembros de la organización salen beneficiados. También se suma que el 100% de las organizaciones o particulares que lo han utilizado afirman estar satisfechos y que el impacto que han tenido es positivo. (pág. 65)

También nos habla del coaching ejecutivo el cual construye la capacidad de lograr las metas de la organización a corto o largo plazo; cuyo procedimiento se basa en la confianza y respeto mutuo. (Becerra, 2016, pág. 23)

Este reporte procura aportar ~~en~~ instrumentos para un mejor manejo de todas las áreas, a través de una estrategia ágil para potenciar las fortalezas, haciendo énfasis en la importancia de un proceso de comunicación interna efectivo y la formación de los mandos medios en liderazgo basado en coaching, generando vínculos con sus colaboradores desde una perspectiva de acompañamiento, incentivando la motivación y la confianza, facilitando el intercambio de mensajes entre los miembros; influyendo de forma positiva tanto en los procesos productivos, como en el comportamiento del factor humano y en las metas propuestas.

Análisis de Situación

A raíz de lo expuesto anteriormente, y basándonos en la información suministrada como la historia de la compañía, sus avances tanto tecnológicos como estructurales, organigrama organizacional, procedimientos de trabajo de cada área, como Recursos Humanos, Compras, su política de Calidad, nos encontramos con una empresa fuertemente ubicada en su rubro; con licitaciones ganadas, proveedora de grandes compañías, una misión y visión muy marcada al igual que su cultura. También se toma en cuenta las entrevistas proporcionadas al Gerente General y a la Responsable de Administración y Ventas de la compañía.

Para que las empresas se fortalezcan y sean productivas es necesario estar actualizado, el mundo sufre cambios constantes, la tecnología es una de sus causales, pero también las comunicaciones fluctúan por eso es necesario implementar cambios en la compañía tanto interna como externamente; el foco está puesto en ser la empresa líder en cuanto a calidad de sus productos y servicios, el trabajo en equipo, dándole valor a los detalles, brindando confianza y responsabilidad. (MAN-SER S.R.L.)

El tipo de comunicación es ascendente, con un dialogo fluido entre los integrantes de cada área con su superior inmediato; donde se le comunica las necesidades y/o avances, todo de manera verbal.

A nivel gerencial, la comunicación es por medio de reuniones, donde se tratan los asuntos de interés para todo el personal, desde necesidades hasta los aportes que son enviados a la dirección por medio de un buzón de sugerencias.

La comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, por el cual se les transmite a toda la organización la política, los objetivos, las decisiones y futuras acciones de la compañía. Reforzándolo de manera verbal por medio de los supervisores a sus subordinados transmitiendo los lineamientos para el desarrollo de lo requerido para cada área.

Entre pares la comunicación es de manera horizontal, siendo esta la más fluida en toda la organización.

Actualmente a nivel mundial estamos atravesando por una situación atípica, el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara que el coronavirus (COVID-19) pasa de ser una epidemia a pandemia (Redacción Médica, 2020) . Generando de

manera directa y/o indirectamente cambios en todas las actividades y en la vida diaria; en Argentina el Poder Ejecutivo, con fecha 19 de Marzo de 2020 publica el Decreto 297/2020 en el cual se establece el aislamiento social, preventivo y obligatorio. (Boletín Oficial, 2020).

A través del análisis PESTEL vamos a analizar los factores macroeconómicos que afectan a la compañía, para así tener todas las herramientas necesarias para realizar un plan estratégico.

Pestel:

Factores políticos: Tras las elecciones en 2019, toma el mandato de la Presidencia el Sr. Alberto Fernández del partido opositor al gobierno que estaba en su momento; encontrándose como meta inicial poder disminuir la inflación y el riesgo país; una de las primeras medidas que toma es el Decreto 34/2019 en donde se establece en el plazo de 180 días, doble indemnización para los despidos sin causa, empezando a regir desde la fecha 13 de Diciembre de 2019 hasta 09 de Junio de 2020. (Infoleg, 2019)

A raíz del mencionado Decreto 297/2020, aislamiento social, preventivo y obligatorio, todas las actividades se vieron afectadas de manera parcial y hasta en su totalidad en algunos casos.

Con fecha 31 de Marzo el gobierno publica el Decreto 329/2020 en donde explicita – Prohíbense las suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo por el plazo de SESENTA (60) días, contados a partir de la fecha de publicación del presente decreto en el BOLETIN OFICIAL. (Infoleg, 2020)

Factor económico: En este contexto de pandemia y con el aislamiento social obligatorio, la industria metalúrgica se ha visto afectada en un 45% en la cuarentena, en la provincia de Córdoba un 18% paralizaron su producción. (Diario, Jornada, 2020)

A raíz de esta situación por parte del actual gobierno, se destaca la implementación de un Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP) para dar respuesta a la situación generada por la crisis sanitaria, cuidando el trabajo y la producción mediante el pago al trabajador de parte de su salario. (Gobierno, 2020)

Desde la página web de Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) se destaca la participación del gobierno, con la

implementación y luego prorroga del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP)

Manifestó asimismo que actualmente el 72% de las empresas metalúrgicas reciben el apoyo en los pagos de los salarios. “La continuidad de este programa es el mejor instrumento para minimizar el impacto en el empleo metalúrgico. Antes de que se lanzara el ATP el 16% de las empresas metalúrgicas estaban en condiciones de pagar los sueldos en tiempo y forma, y producto de la paulatina recuperación del actividad y el sostenimiento el ATP, hoy 7 de cada 10 empresas pueden hacerlo”, agregó Castellani. (ADIMRA, 2020)

Factores Socio-Culturales: Bajo el contexto de esta pandemia y del aislamiento, se viven momentos de cambios a nivel laboral, ya que en las actividades que lo permiten por sus procedimientos, se están realizando las tareas desde su hogar, Home Office; se ha sancionado la ley de teletrabajo, que regula el mismo, que empezara a regir 90 días posteriores a la finalización de este.

También la incertidumbre de esta cuarentena que pareciera no tener fin, lleva a una parte de la población a movilizarse fomentando un cansancio producido por la misma, bajo el lema “Defender la Republica”.

Se generaron a nivel social ollas populares, colectas, acompañamiento a los sectores más vulnerables por parte de los ciudadanos, muchos jóvenes fueron voluntarios para realizar las compras a los abuelos que no tenían quien las haga, de esta manera queda evidenciada la solidaridad y sororidad como sociedad.

Factores Tecnológicos: El mundo vive en constante avance tecnológico, para no quedar obsoletos es necesario ir incorporando tecnología avanzada y estar al tanto de todos los sucesos, eso genera que los mecanismos de trabajo sean cada vez más eficientes, ya que el público se está volviendo más exigente tanto en las terminaciones como en los tiempos de entrega.

Por su parte Fernando Peirano, Presidente de la agencia I+D+i, destacó que abrir el mundo de la Industria 4.0 a las PyMEs es un trabajo fundamental en el camino de la transformación digital. (ADIMRA, 2020)

Emanuel Damoni, de Medialab, hizo hincapié en cómo aportar más valor a los procesos productivos desde la Realidad Virtual, teniendo en cuenta que la aplicación de

realidad virtual como herramienta de capacitación reduce costos, posibles daños, y permite pensar en escenarios nuevos para la industria.

Factores ecológicos: En estos últimos años, hubo un cambio de paradigma en las empresas, iniciando y/o reiniciándose al mundo como Empresas Socialmente Responsables (RSE), donde se valora el impacto que tienen sus acciones en la comunidad y en el medio ambiente; el sector metalúrgico no es ajeno a este cambio y son conscientes que les incrementaría una imagen positiva, reforzaría el posicionamiento institucional, potenciaría el trabajo en equipo y mejoraría la integración con la comunidad.

Factores Legales: Man-Ser es una Sociedad de Responsabilidad Limitada y se rige bajo lo estipulado en la ley de Sociedades Comerciales.

Según actividad están encuadrados en el CCT 260/75 de la Unión Obrera Metalúrgica (U.O.M), donde especifica todo lo relacionado con los empleados, modos de contratación, categorías, licencias, aumentos salariales, etc.

Ahora identificaremos los factores internos de la compañía a través de la matriz denominada “Las cinco fuerzas de Porter”, la utilidad de esta herramienta es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos por medio de; el poder de los clientes, de los proveedores, nuevos competidores, amenaza de los productos sustitutivos y sus rivales.

Las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: Ya en la política de calidad de la empresa nos encontramos con el compromiso que tienen para con sus clientes; encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.

Actualmente tiene un precio más bajo que su competencia, priorizando la maximización en las ventas y la fidelidad de sus principales clientes.

Poder de negociación con los proveedores: También en la política de calidad se establece el tipo de relación que prevalece con respecto a los proveedores, basado en el criterio calidad, producto de la confianza y la mutua asistencia.

En la actualidad son pocos los proveedores con los que se trabajan constantemente ya que satisface la política interna en calidad y buena relación.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Entre sus principales competidores podemos nombrar a: Transfil S.R.L. (extractores de viruta y cintas de transporte) Eisaire S.R.L. (maquinas lavadoras) Emprement S.R.L.(corte por plasma), pequeños talleres de plegado y punzado.

Pero cabe destacar que MAN-SER S.R.L. se encuentra en la etapa de madurez, significando esto una reducción de la amenaza de nuevos competidores, estando la empresa bien establecida en su rubro.

Amenaza de nuevos productos sustitutivos: La clave del éxito en MAN-SER S.R.L. es ser competitiva en los precios, manteniendo la calidad en sus productos; lo que permite mantener su clientela estable y seguir afianzándose cada día más en el mercado.

Rivalidad entre los competidores: Una de sus claves para el éxito es que tienen claro que un factor importante es contar con una innovación tecnológicamente, ya que les permite, seguir brindando una mejor calidad con costos más bajos y seguir ofreciendo las soluciones industriales más eficientes, como lo dejan a la vista en su política de calidad.

Ya analizados los factores externos e internos de la empresa, pasaremos a realizar el análisis Organizacional por medio de sus Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades

F.O.D.A.

Fortalezas

- Bajo nivel de rotación y ausencia de personal
- Certificación Normas ISO 9001
- Experiencia y Buena Reputación
- Precios competitivos
- Innovación tecnológica

Oportunidades

- Pocos competidores
- Inversiones en Tecnología IoT (Internet of Things)

- Exportaciones a Latinoamérica

Debilidades

- Sobrecarga de tareas en niveles jerárquicos
- Carecen de vendedores externos
- No tienen sucursales
- Página web en mantenimiento

Amenazas

- Contexto económicos inestable
- Pandemia
- Incertidumbre por la cotización y acceso a moneda extranjera
- Fluctuación del comportamiento de los mercados

A través de F.O.D.A. se puede ver como la empresa, puede seguir potenciando sus fortalezas tales como su buena reputación, sabiendo cuáles son sus oportunidades para seguir creciendo como los pocos proveedores que encuentra en sus mediaciones; poder detectar las amenazas y debilidades tales como canal de comunicación ineficiente, el contexto económico incierto, nos permite estar al tanto de lo mismo y poder tomar medidas para subsanarlas y/o llevar un control sobre ellas.

A pesar de los desafíos constantes que se presentan en nuestro país el Sr. Mansilla no dudó al aceptar la propuesta de ingresar al mundo de la industria nacional, brindando un servicio de calidad, con precios bajos, buena comunicación con sus principales clientes y proveedores, llegando a estar hoy en día establecida en su rubro, MAN-SER S.R.L. no solo es una empresa posicionada en su rubro, sino que tiene aspiraciones de poder exportar sus productos a Latinoamérica en un futuro.

El mundo avanza y la tecnología es una causa importante. Como empresa saben de eso y por tal motivo ponen énfasis en estar al tanto de la misma; pero como fue

mencionado, la comunicación hoy es un elemento fundamental en toda organización, por eso contar con supervisores-lideres es fundamental.

El supervisor es un puesto clave, ya que el mismo tiene comunicación tanto con los que se encuentran por encima y por debajo de él, jerárquicamente. Tiene autoridad formal sobre los subordinados, ejerciendo poder conforme a las funciones que le fueron delegadas y la facultad de hacerse obedecer.

Lo ideal es contar con supervisores que posean diferentes atributos como el formal, que tiene el derecho de ejercer las reglas de la organización, carismático, que posee atributos de líder, y profesional, capaz de poder solventar todas las dudas con respecto a las labores.

Si bien desde el área de Recursos Humanos donde la responsable es una de sus dueñas, Melina Mansilla, tienen un plan de acción para la motivación de los empleados, como capacitaciones, premios grupales, evaluaciones de desempeño, lo que les permite tener un ausentismo bajo al igual que los accidentes, con respecto a la selección de personal, sólo se encarga del sector operario, lo que significa contratar a una agencia en caso de requerir personal con formación específica.

La Gerencia, como se detalló anteriormente, está a cargo de Julián Mansilla, uno de sus dueños, quien también está a cargo del área de Ventas, el área de Compras junto con otros colaboradores, pero también tiene incidencia en el área de Producción ya que la misma trabaja a raíz de las órdenes generadas por el área de Ventas.

A la Gerencia le falta capacidad de delegación, de planificación, de priorización y organización de las labores, la misma puede ser por desconfianza y/o inseguridad, esta genera inconscientemente lentitud, o procesos deficientes, reflejándose en los resultados, en este caso se ha visto algunos cuellos de botella y hasta algunas demoras en las entregas. A mayor confianza, mayor nivel de producción y disminución de costos.

Un Gerente eficaz tiene que ser un buen líder, estimulando, dirigiendo y delegando en sus principales colaboradores, transmitiéndoles confianza, induciendo y facilitando la conducta deseada, para que lleven a cabo lo solicitado. Es capaz de incrementar la eficiencia a través de un buen manejo del tiempo para conseguir las metas propuestas, por medio de una planificación, priorizando y detectando lo urgente de lo importante; eliminando distractores, dándole importancia al descanso, siendo flexibles.

Generar una comunicación transversal, transmitiendo la información, con el tono y el lenguaje apropiado, para cada eslabón de la empresa. Haciendo que los mensajes sean claros, incrementando la respuesta requerida.

Poniendo hincapié en una comunicación interna efectiva y capacitando tanto a supervisores como a los dueños en líder-coach, y en administración del tiempo, no solo se obtendrá resultados positivos internamente, sino que también la relación con los clientes, los proveedores que si bien es buena, resultara beneficiosamente afectada.

El buen funcionamiento de las comunicaciones internas y la conducción del equipo de trabajo, son la clave para el éxito de una empresa. El liderazgo es quien nos refleja la diferencia con el mercado; haciendo énfasis en nuestras competencias, tales como la trayectoria, la reputación, las habilidades, la calidad. Sin alejarse de la Visión de la empresa “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER S.R.L.)

Marco Teórico

En este apartado se tomarán las temáticas de *Comunicación Interna*, *Liderazgo Coach* y *Optimización del tiempo* como ejes centrales. Se detallarán a continuación para una mejor clarificación de los mismos.

Comunicación interna;

“La comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento” (Formanchuk, 2010, pág. 14).

La trascendencia de la misma se basa en establecer las bases fundamentales en la organización, mediante ésta, se buscará llegar a todos los eslabones de manera adecuada y efectiva. Una buena comunicación es el constructo más importante que puede tener una organización. Tomás Rubió (2006) nos explica, que una comunicación ineficiente es la causante de errores, afectando a la productividad y en consecuencia a la rentabilidad.

La comunicación dentro de la organización es un vehículo para establecer objetivos, involucrar a los empleados en la cultura, generar conocimientos, mejorar el clima laboral, la empatía, promover la máxima optimización de los colaboradores, acrecentando sus rendimientos y con ello la producción (Gan & Berbel, 2006).

Es importante destacar que, tal como nos manifiesta Tomás Rubió (2006):

La importancia de la comunicación como un instrumento para los cambios organizativos, culturales y de clima organizacional está avalada por múltiples estudios psicosociales realizados en los últimos años. En ellos ha quedado demostrado que la solución a buena parte de los problemas organizacionales se logra mediante una mejora de los canales de comunicación y también a través de la información facilitada por los empleados (pág. 71).

En el modelo tradicional de comunicación contamos con el Emisor, que es quien emite el mensaje, y el Receptor, quien recibe la información; en el medio nos encontramos con el Ruido, que son las interferencias que influyen entre la información que pasa ser codificada y decodificada (Rubio, 2006).

A este modelo tradicional le podemos agregar otros factores como la corporalidad, el contexto, las emociones, las distinciones en el lenguaje y el dominio.

Tal y como nos mencionan Luisser & Achua (2011):

La comunicación es el proceso de transmisión de información y significado. La verdadera comunicación se presenta sólo cuando todas las partes entienden el mensaje (la información) desde la primera perspectiva (el significado). Así, las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional, y el vocabulario afecta el rubro de la utilidad neta (pág. 189).

Liderazgo-coach

“El coaching se basa en la retroalimentación y las comunicaciones: abarca dar retroalimentación, la cual requiere de comunicación” (Lussier & Achua, 2011, pág. 201).

Cubeiro, Bayón & Romo (2006), en *Coaching Realmente*, nos describen que el coach puede desempeñar siete roles distintos tales como; maestro modelando, coordinando y analizando, manteniendo una escucha activa; como socio compartiendo responsabilidades, definiendo las estrategias, negociando e involucrando, además se compromete con confidencialidad y transparencia; como investigador asume una función indagadora, preguntando, descubriendo las necesidades; como espejo, ya que refleja la imagen del aprendiz, es honesto, procura que el colaborador sea capaz de ver todas sus fortalezas y potencial; como profesor, dota de herramientas, genera retos y estimula el pensamiento, ofreciendo estrategias y opciones de respuesta; como guía orienta, encamina pero con la libertad suficiente para que el aprendiz sea el que vaya tomando las decisiones; y como notario, ejerciendo una función normativa, comprobando los avances producidos, resuelve dudas, realiza un seguimiento y ayuda en el caso de tener que reevaluar el progreso.

Por todo lo expuesto es importante destacar los lineamientos del Coaching, los cuales son puntualizados por Lussier & Achua (2011)

1. Desarrollar una relación laboral de respaldo.
2. Elogiar y reconocer.
3. Evitar la culpa y la vergüenza.
4. Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
5. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño.
6. Dar retroalimentación específica y descriptiva.
7. Proporcionar retroalimentación de coaching.

8. Brindar modelado y capacitación.
9. Hacer que la retroalimentación sea oportuna pero flexible.
10. Evitar criticar. (pág. 202)

“El coaching está diseñado para maximizar las fortalezas de los empleados y minimizar sus debilidades” (Lussier & Achua, 2011, pág. 201).

Optimización del tiempo

“Hablar de gestión del tiempo es aprender a reconocer los elementos y situaciones que los “vampirizan” y aprender estrategias que nos ayuden a optimizar los “ahora”. Gestionar bien el tiempo requiere responder continuamente a la pregunta: ¿Cuál es la mejor manera de usar este minuto, este “ahora”?” (López, 2012, pág. 14)

Una buena utilización del tiempo nos da como consecuencia el crecimiento en la productividad, ya que siendo capaces de procesar más asuntos, de manera más ordenada, dando prioridades, se es más productivo, generando alzas en la economía de la empresa. (Cabaniña, 2007, pág. 10)

Con los conceptos desglosados y analizados se reafirma que la *Comunicación interna, el liderazgo coach y la optimización del tiempo* se retroalimentan mutuamente, ya que un líder tiene la capacidad de influir y potenciar a otros a través de la comunicación, puesto que todo gran líder es primero un gran comunicador. Por eso es importante que la comunicación interna esté incorporada en la estrategia corporativa, reconocerla como uno de los soportes primordiales de la planificación y del proceso de transmisión de la información dentro de la organización; cobrando protagonismo el líder coach con su rol de acompañamiento, habilidades de escucha, delegación de tareas reconociendo y priorizando su importancia; y por último, y no menos importante, en la retroalimentación para con sus colaboradores.

Diagnóstico y Discusión

Con lo expuesto anteriormente queda exteriorizada la falta de liderazgo, para así, poder concebir una comunicación interna eficiente y competitiva.

La ausencia de competencias blandas por parte de los mandos medios y de los directivos, a raíz de una estructura formal, ha derivado en situaciones donde la productividad se vio afectada, tanto con cuellos de botella o retrasos en las entregas generando consecuencias en la imagen proyectada hacia el exterior.

La comunicación es la base de las relaciones y en las organizaciones este proceso está fuertemente ligado en la toma de decisiones, en la planificación, en el diagnóstico de las necesidades, reconociendo la importancia de las mismas y desarrollando las herramientas necesarias.

Efectuando capacitaciones a los mandos medios y al nivel jerárquico, en líderes-coach, se formarán líderes capaces de, no solo delegar funciones y obligaciones sino que también estarán brindando la confianza delegando poder en la resolución de las labores.

Prestando especial atención a los tiempos suministrados en cada proceso, se aprenderá a priorizar la toma de decisiones, la delegación de tareas y saber distinguir lo urgente, lo importante y lo no tan importante.

Una correcta ejecución en estos procesos, permitirá tener mejores condiciones para la toma de decisiones e involucrando de manera óptima a todas las partes que conforman la organización, pero no solo eso sino que también facilitará a MAN-SER S.R.L. progresar sustancialmente en lo que forja, superando sus perspectivas, para poder seguir siendo competitivo en la actualidad y a futuro, ampliando sus beneficios tangibles y en la adquisición de habilidades en la gestión de equipos de alto rendimiento, mejorando así la productividad aumentando la fabricación y consecuentemente, el porcentaje de las ganancias previstas.

Plan de Implementación

Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación interna vinculado en los lineamientos de Liderazgo coach y en optimización del tiempo para la empresa MAN-SER, accesible para toda la organización, con el fin de promover una correcta difusión de la información, optimizando los recursos e incrementando las ganancias.

Objetivos específicos

- ✓ Capacitar en comunicación interna a los Directivos, lo que permitirá direccionar estratégicamente la información.
- ✓ Implementar canales internos de comunicación, como tableros y reuniones, facilitando el flujo de la información.
- ✓ Capacitar en líder-coach a la gerencia y a mandos medios para incorporar cambios vitales en la organización.
- ✓ Capacitar tanto a la gerencia, mandos medios y todos los colaboradores en administración del tiempo.

Alcances

El siguiente Plan de implementación se llevará a cabo en la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en el barrio San Pedro de Nolasco en la provincia de Córdoba; el mismo tendrá un plazo de 9 meses a partir de Diciembre 2020, respetando las normativas por pandemia vigentes a nivel nacional, en este caso las capacitaciones se realizarán de manera virtual.

Capacitación en Comunicación interna

Como se especificó anteriormente, todo acto o dicho comunica una intención; en la organización el mismo adquiere una particular relevancia, dado que todo lo que se hace dentro de la misma, se proyecta hacia el afuera. Es por esto que se contrata los servicios de la Escuela Internacional de Desarrollo, Educación y Capacitación (EIDEC), para capacitar a los Directivos Julián y Melina Mansilla, en “*Comunicación interna en las organizaciones, planificación y gestión*”; ya que la planificación de la comunicación ayuda a no dejar nada librado al azar y permite direccionar estratégicamente la información que fluye para adecuarla al plan de negocios corporativo y a la imagen que se desea proyectar.

La capacitación se realizara de manera on-line, la misma tiene una duración de 4 clases de 3 horas de duración cada una; llevándose a cabo los días jueves de 18.15 a 21.15hs y el costo del mismo es de \$3.790.- por persona, dando una inversión total por única vez de \$7.580. Los objetivos son los siguientes:

- Entender la comunicación como una herramienta de gestión de las organizaciones
- Identificar y desarrollar una estrategia alineada en todas las áreas de las organizaciones.
- Identificar a nivel táctico las herramientas de comunicación más adecuadas para poner en práctica dicha estrategia.
- Analizar sus propias prácticas y proponer alternativas útiles en el ámbito laboral.

El curso incluye carpeta con materiales de estudio y acceso a material complementario en formato digital. Los grupos de trabajo son reducidos a través de videoconferencias en tiempo real; y se trabaja con una modalidad participativa, de análisis de casos, evaluación de la aplicación de los conceptos según el caso y discusión de temas puntuales en función de los intereses y orientación de los participantes. (Programa de capacitación en anexo 1)

Canales de información interna

Teniendo en cuenta las diferentes áreas de trabajo en MAN-SER y que no todos los empleados trabajan con computadoras, exterioriza la importancia de la creación de canales de información por los cuales la comunicación fluya en todos los niveles de la empresa, garantizando y favoreciendo la participación de todos los grupos de interés.

Se implementaran tableros de anuncios en todas las áreas, estratégicamente ubicados para que todos puedan verlos, permitiendo difundir noticias puntuales e importantes de la compañía; también se informarán las metas que se precisan del área.

Se llevaran a cabo reuniones mensuales entre la gerencia con los mandos medios y éstos con sus colaboradores realizando reuniones semanales, individuales y/o grupales de hasta 6 personas respetando el distanciamiento social, en donde podrá compartir información tanto de lo que se espera y de cómo van con las metas establecidas, realizando una retroalimentación a su/s subordinado/s.

Se precisan 15 tableros de corcho de 120x90cm a un costo de \$3.144,38.-c/u lo que deja un total de \$47.165,7.-, esto se realizará en el mes de Enero 2021.

Capacitación en Líder-coach

Tanto a la Gerencia como a Mandos Medios, se los capacitará en un liderazgo orientado al Coaching; que es una herramienta que permite ayudar a las organizaciones a identificar sus áreas de mejora y oportunidad; permite apoyar el proceso de mejora continua dentro de la empresa generando un ambiente armónico con los integrantes de la misma.

Se contrata los servicios de Axon Training; adquiriendo la capacitación en Coaching Ejecutivo, ya que el mismo se basa en dos pilares fundamentales: el coaching y la organización.

Coaching: El coaching es una disciplina que desafía la forma de ser limitante de las personas. Te dará herramientas para detectar el motivo por el cual una persona o equipos se limitan y no pueden lograr sus objetivos.

Ejecutivo: La base ejecutiva te dará la información de cómo y cuándo aplicar las herramientas necesarias, para desafiar las limitaciones y comenzar a lograr excelentes resultados.

Coaching + Ejecutivo = ¡Resultados Extraordinarios! (Axon Training)

El valor del mismo es de \$6.900.- cada uno; siendo 8 personas las que se capacitarán ; arrojando un valor de \$55.200 la totalidad de la capacitación; la misma tiene una duración de 3 meses, los participantes obtienen un usuario y contraseña para ingresar al campus en donde encontraran el material de estudio; se cursa 1 vez por semana vía zoom desde el campus, siendo fuera del horario laboral, abonándose ese tiempo como un premio de \$8.000 por mes, contando con el beneficio de que las clases quedan grabadas para poder reforzar conceptos en otros momentos; además Axon ofrece a los capacitados un curso extra totalmente gratuito, a elegir entre PNL, Liderazgo para supervisores, Gestión del tiempo y Negociación. (Programa de capacitación en anexo 2)

Capacitación en Gestión del Tiempo

A todos los integrantes de MAN-SER se los capacitará en gestión del tiempo, generando a través del mismo la incrementación de sus capacidades de alcanzar los resultados requeridos; incorporando herramientas aplicables en el día a día, aprovechándolo

eficientemente a través del cumplimiento de pautas básicas, combatiendo el agobio y el estrés producido a consecuencia de un exceso de tareas y falta de organización, conociendo su importancia, podrán tener un mayor control en la planificación y el manejo del mismo; mejorando los resultados en la organización. Se contratan los servicios de Aprendum, el valor total del curso es de \$29.070.- con una duración de 30 hs repartidas en 3 meses, compuesto por video tutoriales, teniendo acceso tanto al curso como a las actualizaciones del mismo de por vida, permitiéndonos de esta manera estar siempre actualizados en la materia. (Programa de capacitación en anexo 3)

Se realizará un seguimiento en conjunto con Recursos Humanos, para medir si los objetivos de las capacitaciones y la implementación de los canales de información, están siendo cumplidos o no, mediante la reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados de la capacitación, y mediante evaluaciones de desempeño al personal.

Marco de tiempo para la implementación

ACTIVIDAD	INICIA	FINALIZA	dic-20	en-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21
Capacitación en Comunicación interna	3/12/2020	8/1/2021									
Canales de información interna	11/1/2021	31/1/2021									
Capacitación en Lider-coach	5/2/2021	30/4/2021									
Capacitación del tiempo	7/5/2021	30/7/2021									
Evaluación del proceso	1/12/2020	31/8/2021									

Tabla 1. Diagrama de Gantt. Elaboración Propia

Evaluación del impacto de la implementación

Para poder ponderar el beneficio de la propuesta, fue necesario cotejar las ganancias de la empresa en los últimos años, basándonos en los datos de 2018, a partir del mismo se aplican los coeficientes inflacionarios; cuyo procedimiento se desglosa a continuación:

Ganancia 2018 \$13.118.036,11.-

Ganancia 2019 \$ 20.175.539,54.- (inflación 53.8%)

Ganancia 2020 \$ 24.674.684,86.- (inflación parcial enero-septiembre 22.3%)
(INDEC, 2020)

Con la presente propuesta se estima una ganancia de \$1.727.227,94.- equivalente al 7% anual; se procede a detallar los gastos generados y a la realización del R.O.I. el cual nos brindará la información pertinente del resultado en la ejecución de las capacitaciones y de los insumos adquiridos.

<i>Honorarios Profesional Recursos Humanos</i>	\$ 330.000,00
<i>Capacitación Comunicación interna</i>	\$ 7.580,00
<i>Capacitación Coach ejecutivo</i>	\$ 55.200,00
<i>Capacitación del tiempo</i>	\$ 29.070,00
<i>Premio</i>	\$ 64.000,00
<i>Pizarras</i>	\$ 47.167,70
Total gastos	\$ 533.017,70

Tabla 2. Gastos de Implementación. Elaboración propia

R.O.I.	$\frac{\text{Utilidad a recuperar - Costos}}{\text{Costos}} \times 100$		
R.O.I.	$\frac{1.727.227,94 - 533.017,7}{533.017,70} \times 100$		
R.O.I.	$\frac{1.207.580,24}{533.017,70} \times 100$		224%

Tabla 3. R.O.I. Elaboración propia

La rentabilidad del plan propuesto es de 224%, lo que nos indica que de cada \$100.- invertidos se generarán ganancias de \$224.-; dando como consecuencia un R.O.I. positivo.

Conclusiones

Como conclusión del presente reporte de caso, el cual fue realizado con los datos proporcionados por la empresa; se puede decir que en MAN-SER SRL se detectaron diferentes problemáticas.

Una estructura formal; mandos medios carentes de competencias blandas, un mal manejo de los tiempos, generando fallas en la producción.

La propuesta presentada contribuye incorporando nuevos métodos en la comunicación interna, capacitaciones para los mandos medios en liderazgo coach, y se completa el plan de formaciones, con una capacitación para todo el personal en un tema crucial: la optimización del tiempo.

Este reporte de caso cooperará positivamente a MAN-SER S.R.L., generando beneficios en varios aspectos, en la optimización de los tiempos en cada labor, incrementando la producción, en la calidad final del producto y del servicio brindado; llevando al máximo las proyecciones económicas anuales, acrecentando las ganancias.

Recomendaciones

La productividad es la relación entre la dimensión del resultado obtenido por un sistema productivo, y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por eso es fundamental que luego de la ejecución del plan se continúe por ese camino, se sigan realizando capacitaciones e implementaciones tanto en el manejo del personal, como en el manejo de los tiempos, ya que son primordiales para que las organizaciones sigan siendo competitivas. Por todo esto se recomienda:

1. Transformar al departamento de Recursos Humanos tradicional en un departamento donde se gestione el talento humano, brindando planes de carrera, formaciones específicas en cada área, favoreciendo a las competencias de los partícipes. Contratar a un graduado en Recursos Humanos o en Relaciones Laborales, para que se encargue de las cuestiones básicas del área, permitiendo de esta manera alivianar las tareas de la Gerencia.
2. Incorporar herramientas de venta digitales, reactivando la página web oficial, e innovando en whatsapp business, fan page en Facebook, LinkedIn, capacitando al personal del área de ventas en el uso de las

mismas y contratando a un graduado en marketing o relaciones públicas, que será el encargado de mantenerlas actualizadas y visualmente atractivas; esto permitirá abrirse al mercado a nivel nacional e internacional, como lo tienen proyectado, sin la necesidad de incorporar vendedores externos.

Bibliografía

- Cabaniña, P. A. (2007). *Gestión del Tiempo. El Time Management y su aplicación en la empresa actual*. España: Ideas Propias Edictorial Vigo.
- Cubeiro, J. C., Bayón, F., & Marta, R. (2006). *Coaching Realmente*. Madrid: Prentice Hall.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados, 2010.
- Gan, F., & Berbel, G. (2006). *Manual de Recursos Humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humanos en las organizaciones actuales*. Rambla del Poble Nou, 156, 08018 Barcelona: UOC.
- López, R. (2012). *La gestión del tiempo personal y colectivo. Cómo detectar y combatir los "vampiros del tiempo"*. Barcelona: Graó, de IRIF, S.L.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cuarta edición*. México: Cengage Learning Editores.
- Rubió, T. (2006). *Recursos Humanos Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. C/ Bailén, 5 – 08010 Barcelona: OCTAEDRO, S.L.
- ADIMRA. (2020). Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/>
- ARGENTINA GOB. (2020). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmecanica_2.pdf
- BOLETIN OFICIAL. (30 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234257/20200831>
- BOLETIN OFICIAL. (28 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/232689/20200729>
- BOLETIN OFICIAL. (30 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234257/20200831>
- INDEC. (26 de Septiembre de 2020). Obtenido de www.indec.gob.ar

- INFOLEG.* (01 de ABRIL de 2020). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/336003/norma.htm>
- ONU ARGENTINA.* (2020 de JUNIO de 2020). Obtenido de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- UOM.* (2020). Obtenido de Unión Obrera Metalúrgica: <https://www.uom.org.ar/site/convenios-y-salarios/>
- ADIMRA.* (24 de Julio de 2020). *ADIMRA.* Obtenido de ADIMRA: <https://www.adimra.org.ar/noticias/3492>
- ADIMRA.* (06 de Agosto de 2020). *ADIMRA.* Obtenido de ADIMRA: <https://www.adimra.org.ar/noticias/3498>
- Axon Training.* (s.f.). *Axon Training.* Obtenido de Axon Training: <https://axontraining.com/cursos/coaching-ejecutivo>
- Becerra, I. A. (2016). *Coaching en la Provincia de Mendoza*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Becerra, I. A. (2016). *Coaching en la Provincia de Mendoza*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Diario, J. (21 de Junio de 2020). *Diario, Jornada.* Obtenido de Diario, Jornada: https://www.diariojornada.com.ar/276249/economia/la_produccion_de_la_industria_metalurgica_cayo_45_durante_la_cuarentena/.
- Gobierno, N. (2020). *Gobierno, Nacional.* Obtenido de Gobierno, Nacional: <https://www.argentina.gob.ar/atp>
- Hernández, M. L., & Villalba Ortiz, M. E. (Agosto de 2019). *Los desafíos en las Pymes ¿Cómo generar una exitosa delegación de tareas?* San Martín: Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de Repositorio Biblioteca Central UNSAM: <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1029>

Infoleg. (13 de Diciembre de 2019). *Infoleg*. Obtenido de Infoleg:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333435/norma.htm>

Infoleg. (31 de Marzo de 2020). *Infoleg*. Obtenido de Infoleg:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm#:~:text=%2D%20Proh%C3%ADbense%20las%20suspensiones%20por%20las,decreto%20en%20el%20BOLET%C3%8DN%20OFICIAL.&text=%2D%20El%20presente%20decreto%20entrar%C3%A1%20en,publica>

MAN-SER. (2014). Obtenido de MAN-SER: <http://www.man-ser.com.ar>

MAN-SER S.R.L. (s.f.). *MAN-SER S.R.L. Productos y Servicios Industriales*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Oficial, B. (19 de Marzo de 2020). *Boletín Oficial*. Obtenido de Boletín Oficial: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Saade, R. E. (Junio de 2017). *Importancia de la formulación estratégica en PyMES familiares. Caso SISTELCO S.R.L.* Don Tor Cuato: Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de Repositorio Digital UTDT: <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11183>

www.redaccionmedica.com. (11 de Marzo de 2020). *Redacción Médica*. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-pandemia-brote-de-covid-19-nivel-mundial-segun-oms-1895>

Anexos

Anexo 1. Contenidos de la capacitación Comunicación interna en las organizaciones, planificación y gestión

1. Qué es comunicar y cómo aplicar el concepto a nivel corporativo. El papel de la Comunicación en las organizaciones. Concepto de comunicación. Polisemia. Formación de la Imagen Corporativa. Diagnostico comunicacional. Metodología. Dimensión Identidad/ Comunicación/ Imagen. Plan de Comunicación. Estrategias de diferenciación. Segmentación y análisis de Públicos. Meta deseada. Objetivos y estrategias del Plan de Acción. Calendario. Presupuesto. Evaluación.
2. Endomarketing: Habilidades en Comunicación Interna. Diseño de estrategias aplicadas en organizaciones y empresas. Concepto de Comunicación Interna. Objetivos y Funciones de la Comunicación Interna. Clima Interno. Segmentación de públicos internos. Tipología. Cultura en organizaciones y empresas. El Plan de Comunicación: alineamiento de la estrategia de comunicaciones internas con el Plan de Negocios. Diagnóstico de situación comunicacional. Circuitos formales e informales de comunicación: manejo de rumores.
3. Tácticas en Comunicación Interna. Implementación y evaluación de herramientas de gestión. Estilos y culturas organizacionales. Aplicación en House Organ. Encuestas de Clima Interno, Cartelera, Intranet, E-mail, Newsletters. Desayunos y eventos internos, Capacitaciones, etc. Evaluación y Resultados.
4. El rol de las Comunicaciones Internas en épocas de cambios y crisis. Que se entiende por crisis institucional. Abordajes efectivos. Manejo de la desconfianza. Barreras de cambio el rol del líder. Planificación de acciones.
5. Taller. Actividad Practica: basado en casos de crisis o necesidades reales a nivel corporativo, se trabajará en equipo asumiendo roles, identificando objetivos, actores, medios y mensajes indicados para modificar un estado de situación institucional. El resultado de este trabajo se cotejará con el accionar real de la empresa en cuestión para identificar acciones y analizar las decisiones comunicacionales tomadas por los alumnos del curso en torno al caso planteado por medio de un debate grupal.

Anexo 2. Programa de la capacitación en Coaching Ejecutivo

Módulo 1: Cultura Organizacional;

- Tipos de cultura y su influencia en las organizaciones
- Pirámide de Maslow y su teoría de las necesidades humanas
- Creación de culturas de altos rendimiento impulsadas con los principios del coaching
- El cambio cultural y el rol del coach en el proceso. Herramienta de evaluación

Módulo 2: Transformación Digital

- Características de la Transformación Digital en la sociedad humana
- Ventajas y Beneficios de la Transformación Digital en la Organización
- Retos que debe enfrentar la Organización para llevar adelante una Transformación Digital
- El rol del coach en la transformación digital

Módulo 3: Planeación estratégica

- ¿Qué es y para qué sirve la planeación estratégica en el coaching ejecutivo?
- Conocimiento de modelos de análisis para aplicar en diferentes escenarios. Balanced Scorecard. Mapa estratégico. Análisis FODA. Análisis PEST
- Desarrollo de Programas de Coaching con planeación estratégica

Módulo 4: Habilidades comunicacionales en el ámbito laboral

- Conocimiento y desarrollo de Habilidades Comunicacionales que debe tener un coach ejecutivo para acompañar a sus clientes
- Modelo comunicacional basado en el coaching y cómo desarrollarlo dentro de las organizaciones
- Conversaciones conscientes con herramientas de coaching en las organizaciones

- Competencia de Coaching ICF (Escucha-Comunicación Directa-Preguntas con Poder) y su importancia en el rol del coach ejecutivo

Módulo 5: Modelos de Coaching

- Desarrollo y comprensión de los modelos de coaching orientados a resultados. ICF-Grow
- Prácticas de conversaciones con el Modelo ICF para procesos de coaching ejecutivo

Módulo 6: Inteligencia Social

- Inteligencia social y su importancia para el rol del coach ejecutivo
- Liderazgo basado en el coaching para generar cambios dentro de las organizaciones
- Desarrollo de la Teoría U. y cómo aplicar su metodología para transformar el ecosistema de tu organización
- Construir conversaciones con Inteligencia Emocional en diferentes escenarios
- Prácticas de conversaciones Modelo ICF para procesos de coaching ejecutivo

Anexo 3. Programa de capacitación en Gestión del Tiempo

- Tema 1. La falta de tiempo y cómo superarlo.
- Tema 2. El individuo como punto de partida.
- Tema 3. Leyes generales relativas al tiempo.
- Tema 4. El tiempo perdido.
- Tema 5. Eficiencia, eficacia y efectividad.
- Tema 6. Cansancio, rendimiento y motivación.
- Tema 7. La concentración.
- Tema 8. La educación y el tiempo.
- Tema 9. Ladrones del tiempo. Factores internos.
- Tema 10. No saber decir no.
- Tema 11. Posponer.
- Tema 12. Perfeccionismo.
- Tema 13. Desorden en el puesto de trabajo.
- Tema 14. Aprender a priorizar.
- Tema 15. Falta de delegación.
- Tema 16. Ladrones del tiempo. Factores externos.
- Tema 17. Interrupciones.
- Tema 18. Teléfono.
- Tema 19. Otros ladrones del tiempo.
- Tema 20. Gestión eficaz del tiempo mediante herramientas electrónicas.
- Tema 21. Optimizar la gestión del tiempo.
- Tema 22. Planificación.



Tema 23. Plan de acción.

Tema 24. Cómo organizar la jornada.