

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan de comunicación interna y liderazgo coach Man – Ser
S. R.L”**

Palacio Ludmila Tatiana

DNI: 31323423

Legajo: VHRU16463

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2021

Resumen

En este reporte se analizó a la de la empresa Man – Ser S.R.L y su entorno el cual se vio afectado para la situación económica y política, sumado a esto la crisis planteada por la pandemia del covid 19.

En la misma se detectó falencias en la comunicación interna la cual solo se realizaba de manera verbal provocando la perdida de los mensajes , por otra parte también se evidenciaba un liderazgo de tipo directivo con falta de delegación y superposición de tareas .Para mejorar esta situación se propuso implementar un plan de comunicación interna que se adapte a los nuevos tiempos incorporando herramientas digitales en la comunicación con los empleados ,generando una mayor participación de los mismos . Con respecto al liderazgo se propuso una capacitación en liderazgo coach. Para medir el impacto de este plan se propuso implementar evaluaciones de desempeño periódicas.Con ello se procura incrementar los beneficios y mejorar la productividad.

Palabras claves: comunicación interna –liderazgo coach – evaluación de desempeño

Índice

Introducción.....	5
Análisis de la situación	8
Análisis Pestel	8
<i>Factores políticos</i>	8
<i>Factores económicos</i>	9
<i>Factores sociales</i>	9
<i>Factores tecnológicos</i>	9
<i>Factores ecológicos</i>	10
<i>Factores legales</i>	10
<i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	11
<i>Rivalidad entre competidores</i>	11
<i>Amenaza de aparición de nuevos competidores</i>	11
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</i>	11
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	11
<i>Poder de negociación de los consumidores</i>	11
<i>Análisis Foda</i>	12
<i>Tabla 1</i>	12
<i>Matriz Foda</i>	12
Marco teórico	17
<i>Comunicación interna</i>	17
<i>Liderazgo coach</i>	18

<i>Evaluación de desempeño</i>	18
Diagnóstico y discusión	20
<i>Conclusión diagnostica</i>	20
Plan de implementación	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Acciones</i>	22
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<i>Retorno de la inversión</i>	27
Conclusiones	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	31
Anexos	34
<i>Anexo 1</i>	34
<i>Anexo 2</i>	37

Introducción

A continuación, se analizará la situación de la empresa Man – Ser S.R.L y el entorno en que está inserta

Man – Ser es una empresa familiar que se dedica al rubro metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba, donde posee su única filial, si bien sus orígenes datan desde principios de los años 90, fue recién 1995 cuando la empresa inauguro su propia planta industrial. Actualmente cuenta con 30 empleados.

Desde sus inicios la empresa tuvo un amplio crecimiento. Una de las cosas que aceleró este crecimiento fue la aplicación de tecnología lo que le permitió a la empresa ampliar su cartera de productos y servicios, que la convirtió en proveedora de grandes automotrices y empresas agroindustriales, ganando licitaciones y compitiendo con empresas líderes a nivel internacional.

Apuntando al mercado local comercializa sus productos en las provincias de (Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe). La empresa cuenta con amplia cartera de productos y servicios. La planta cuenta con tres inmuebles intercomunicados. Manteniendo su constante innovación desarrollo tres líneas de productos propios.

Al situarse en mercado altamente competitivo la empresa tiene como estrategia precios más bajos que la competencia para así maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura en el mercado, a su vez mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Si bien la organización cuenta con un organigrama y una estructura definida en la práctica se observan algunas inconsistencias, el área de administración no está definida en el organigrama a pesar de contar con 2 empleados administrativos, en cuanto a la estructura organizativa hay sobrecarga de tareas por parte de algunos miembros por la falta de delegación a causa de ello algunas áreas tienen a su cargo tareas pertenecientes a otras áreas.

Otro de los puntos a considerar es la escasa participación del personal en la toma de decisiones si bien en ocasiones son consultados la mayoría de las decisiones las toma el gerente.

En cuanto a la comunicación interna no hay procesos estandarizados por lo que la mayoría de la comunicación se da de manera verbal , la empresa no cuenta con un sistema

de intranet que facilite la comunicación entre las distintas áreas ni cartelería al respecto .La comunicación interna es uno de los pilares en la organización porque una falencia en la misma repercute en la moral de los empleados y genera un clima de insatisfacción ,malestar e incertidumbre en los empleados afectando su productividad y el compromiso con la organización ,además de generar desconfianza y dando lugar al surgimiento de malos entendidos y rumores .

Para realizar el reporte del caso se tuvieron en cuenta los antecedentes de la temática abordada.

Uno de los antecedentes es la Tesis de Riveros Balladares Paula Donatela (2016) “Gestión de la comunicación interna en beneficio del clima laboral de la empresa MANIAGRO” ,en la misma se llevó a cabo un estudio tanto descriptivo como exploratorio ,utilizando diversos métodos entrevistas estructuradas , semi - estructuradas ,cuestionarios y observación ,por medio del análisis de datos se detectó un descenso en la productividad a causa de la mala comunicación interna .Para mejorar esta situación se propuso en la misma desarrollar un plan de comunicación interna incorporando canales formales . La contribución de este reporte reside en que demuestra como la falta de canales de comunicación formales repercute en la productividad y el desempeño de los colaboradores afectando también el clima laboral. Por otra parte, al no haber mensajes claros genera la producción de rumores y desconcierto al momento de realizar las tareas, afectando el rendimiento.

Otro de los antecedentes que se tuvo en cuenta es la tesis de María Eugenia Paz Alonso (2012) “Gestión de la comunicación interna caso: Panadería del Pilar “, en el mismo se destaca el papel de la comunicación interna para incentivar al personal, lograr el cumplimiento de objetivos y mejorar la productividad poniendo como eje a los recursos humanos. La contribución de este reporte reside en que demuestra que al mejorar la comunicación interna se logra mayor implicancia del personal en las actividades de la empresa y en el proyecto organizacional.

Otro antecedente a tener en cuenta es la tesis de Javier Fernández (2017) “Gestión del coaching en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba”, se realizó un estudio descriptivo para indagar como se gestiona el coaching en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba ,en la misma se destacan los aportes del coaching a la gestión de recursos humanos entre

estos se fomenta el desarrollo del talento humano brindando al área de recursos humanos la posibilidad de diagnosticar y potenciar las competencias de las personas que trabajan en la organización , como así también la formación y desarrollo de líderes dentro de la organización . El aporte de este reporte reside en nos muestra como el coaching es un aliado en la gestión de recursos humanos potenciando a las personas y las organizaciones, generando el surgimiento de nuevos liderazgos que cuestionen las formas de liderazgo tradicionales logrando el crecimiento de la organización y la adaptación de la misma a los nuevos tiempos, mejorando el desempeño y el clima laboral.

Otro antecedente tenido en cuenta es la tesis de Nicolás Alfredo Petrocco (2019) “Para que líderes coach en las organizaciones “, en el mismo se plantea como objetivo determinar las razones que justifican el desarrollo de líderes coach en las empresas, la investigación se centró en una entrevista a un referente y 50 encuestas a gerentes y mandos medios del banco Santander Rio S.A se destaca la necesidad de poner a las personas en el centro , siendo estas el factor diferenciador de las organizaciones , a su vez se menciona la importancia fundamental de los líderes y sus equipos en las organizaciones .El aporte de este reporte radica en que al poner el foco en las personas se contribuye a mejorar la eficacia y la productividad en las organizaciones redituando esto en beneficios económicos para la organización .

La importancia de la comunicación interna radica en que la falta de la misma genera confusión y desconcierto en el personal al momento de realizar las tareas a la vez que disminuye los niveles de productividad afectando no solo el clima laboral sino también la moral y motivación de los empleados estos al encontrarse desmotivados disminuyen su implicancia con la organización y no se comprometen con los objetivos organizacionales, generando pérdidas económicas en la organización. Esto se debe complementar con un liderazgo coach para incluir al personal en la toma de decisiones y brindarles autonomía en sus tareas.

Análisis de la situación

Man – Ser S.R.L es una empresa que se mueve en un entorno altamente competitivo para poder mantenerse en el mercado pone el foco en el servicio al cliente, en la calidad de sus productos y en la tecnología e innovación, la empresa también cuenta con tres líneas de productos propios en su nueva planta la cual está ubicada estratégicamente cercana a sus principales clientes, de momento no tienen planes de expansión.

En cuanto a la organización interna de la empresa se evidencian algunas falencias hay una falta de capacitación del personal en áreas claves como en el sector de mecanizado donde se producen demoras en las entregas a errores en la programación de las máquinas, en esta área hay problemas de comunicación y en ocasiones falta de insumos. Hay falta de delegación lo que conlleva una sobrecarga de tareas en algunos puestos debiendo realizar tareas de otras áreas, no respetándose lo establecido en el organigrama de la empresa, lo que genera agotamiento del personal y falta de motivación por el cumplimiento de objetivos, tampoco se cuenta con un programa de incentivos al rendimiento ni por el cumplimiento de objetivos organizacionales. No hay liderazgo participativo al no tener injerencia el personal en la toma de decisiones lo que genera una falta de compromiso del personal.

Los procesos de comunicación interna se realizan de manera tradicional de manera verbal, la empresa no cuenta con procesos informatizados lo que lleva que se produzcan falta de comunicación entre las distintas áreas provocando una demora en los procesos afectando la productividad.

Para realizar un estudio más detallado de la organización es necesario analizar el contexto de la empresa tanto a nivel interno como externo.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gestión estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización

Factores políticos

La situación política en el país es compleja una de las causales son las sucesivas crisis que el país viene arrastrando por décadas lo que genera un clima de inestabilidad, sumado a esto que tanto la Argentina como el resto del mundo viene atravesando por segundo año

consecutivo la pandemia desatada por el covid 19 , instalando un contexto de incertidumbre en la ciudadanía y en las empresa en particular las cuales no ven seguras sus inversiones de capital al no poder preveer un retorno de su inversión .Tal como lo titula Infobae (2021) “el 80% de los empresarios pymes aseguro que no volvería a invertir en un negocio en la Argentina” Según un relevamiento realizado por la consultora Grupo Set entre más de 300 pequeñas empresas de distintos rubros, si pudiesen vender su compañía a un precio razonable no reinvertirían su capital en el país. Bajo consumo, carga impositiva, costos laborales y burocracia estatal, las principales trabas

Factores económicos

En materia económica la Argentina como otros países del mundo vive la recesión lo afecta particularmente a la producción y comercialización de bienes y servicios.

A estos factores se añade la creciente inflación la cual acumula alrededor de un 12 % en lo que va del año lo que repercute en el aumento de los insumos necesarios para la producción, recientemente fue anunciado un aumento del 4 % de la tarifa del gas para las empresas pymes por el presidente la nación Dr. Alberto Fernández, lo encarece los costos de tales empresas, como titula Somos Pymes (2021) en su artículo “se vienen subas del 4 por ciento en el gas para comercios e industrias “

Factores sociales

Entre los factores sociales dada la situación derivada de la pandemia se observan nuevas tendencias en el empleo como ser: distanciamiento físico, deslocalización del trabajo flexibilidad y trabajo por objetivos como titula (perfil 2021) “Siete tendencias del empleo que marcaran el mundo del trabajo en 2021 “, donde se analizan las tendencias en un posible escenario post pandemia que deberán desarrollar las empresas

Factores tecnológicos

La crisis global derivada por el covid 19 ha obligado a las empresas a reinventarse para adaptarse a este escenario cambiante debiendo tomar medidas en cuenta al empleo implementando el home office y el trabajo remoto entre sus trabajadores. dando lugar al cumplimiento de las medidas sanitarias impuestas para el cuidado de la salud de los ciudadanos, dada la extensión de la pandemia llevo al estado a reglamentarlo como lo titula

(página 12 ,2021) “Que cambios traerá la ley de teletrabajo” donde se analiza los cambios que se implementaran con la nueva normativa

Factores ecológicos

El tema de la ecología y el medio ambiente es una de las mayores preocupaciones a nivel local como global en el sentido de reducir los índices de contaminación derivada de los procesos productivos debido a la conciencia lo que esto genera a nivel de impacto ambiental y los efectos negativos que esto tiene en la vida humana y silvestre como así también sobre el planeta .Lo que ha llevada a las industrias a reducir la contaminación generada en sus procesos productivos buscando una producción más sustentable a largo plazo y la inversión en tecnologías que contribuyan a tal fin. La empresa no cuenta actualmente como una gestión estratégica de los residuos.

Factores legales

El contexto de pandemia a llevada al cambio en la modalidad del trabajo el cual era realizado de manera presencial cambiando a la modalidad de teletrabajo, el surgimiento de esto llevo a su reglamentación por ministerio de trabajo, como lo titula (Ámbito 2012) “Reglamentan el teletrabajo que dice el decreto “, en el cual se analiza el surgimiento de entre otros el derecho a la desconexión de los trabajadores.

La crisis desatada por la pandemia también derivo en el establecimiento de licencias especiales para aquellos padres que estén al cuidado de menores de edad dispensándolos de concurrir a los lugares de trabajo como lo titula la Agencia Télam (2021) en su titular

“Que dice la resolución que permite a los padres pedir licencia para cuidar a sus hijos los días que no tengan que cursar “

Del análisis de los factores externos surge que hoy en día las empresas deben enfrentar un escenario complejo y cambiante dado la situación económica y social donde los empresarios del sector metalúrgico en particular además de lidiar con la alta competencia deben emplear nuevas estrategias para mantenerse en el mercado dado al encarecimiento de los costos de producción ,el aumento de los impuestos y los constantes vaivenes de la economía local afectada por la situación planteado por el covid 19 .Para lograr esto deben

contar con recursos humanos capacitados y motivados que puedan cumplir con los objetivos de la organización .

Las cinco fuerzas de Porter

Es una de las herramientas de gestión desarrollada y propuesta por el profesor Michel Porter que permite analizar la industria o sector a través de la identificación y el análisis de 5 fuerzas en esta

Rivalidad entre competidores

En el caso de Man – Ser la empresa se ubica en mercado altamente competitivo en el deben emplear estrategias atractivas para la atracción y fidelización de los clientes para lograr mantenerse en el mercado la empresa emplea bajos costos en sus productos.

Amenaza de aparición de nuevos competidores

Al contar la empresa con una sólida trayectoria de más de 30 años y apostar constantemente a la incorporación de nuevas tecnologías e innovación, a su vez contar con una cartera amplia de productos incluso con la posee una línea propia de productos, los cuales se destacan por su gran calidad, lo que hace difícil de imitar por los nuevos competidores. Tratándose de productos que no son de consumo masivo la barrera de entrada de nuevos competidores es alta.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La empresa cuenta con una cartera diversificada de productos de una gran calidad por la cual para lograr superar estas características se requiere de una gran inversión en tecnología e innovación lo que hace su sustitución sea por productos de menor calidad.

Poder de negociación de los proveedores

La empresa mantiene una excelente relación con sus proveedores lo que le otorga un poder de negociación alto, sumado esto a la permanencia en el mercado y la confianza. Cuanto mayor sea el volumen de compra se podrá negociar un costo más bajo.

Poder de negociación de los consumidores

Los clientes de la empresa van desde grandes automotrices hasta empresas agroindustriales por lo que el poder de negociación de estas es alto, lo implica que la empresa

debe emplear diversas estrategias para contrarrestar esta situación como permitir que los clientes auditen sus plantas. Además, la empresa ofrece un servicio post venta que incluye el armado de los productos y su reparación en caso de ser necesario. Lo que es valor agregado a la hora de elegir sus productos por parte del cliente.

Análisis Foda

Tabla 1

Matriz FODA Man - Ser S.R.L

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio post venta • Más de 30 años de trayectoria • Precios bajos • Finanzas sanas • Inversión en tecnología e innovación • Calidad de los productos • Diferenciación • Costos bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de alianzas con competidores • Posibilidades de financiación • Línea de productos propios • Nueva planta de producción • Diversificación de productos • Ampliación del mercado
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de delegación • Escasa participación de los empleados en la toma de decisiones • Falta de capacitación en áreas clave • Inadecuada gestión de la comunicación interna • No se respeta el organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado competitivo • Suba de impuestos • Inestabilidad económica • Creciente inflación

<ul style="list-style-type: none"> • No posee área de marketing 	
--------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Otra de las herramientas para el análisis de las organizaciones es el análisis Foda que estudia el entorno tanto interno (fortalezas y debilidades), como el externo (oportunidades y amenazas) donde se desenvuelve la organización.

Fortalezas

Entre las fortalezas se destacan el servicio post venta al estar en un mercado altamente competitivo la empresa puso el foco en el cliente incorporando el servicio post venta que incluye el armado de los productos y un asesoramiento después de la compra esto la destaca y la pone por encima de sus competidores al no ofrecer un servicio de este tipo.

La empresa cuenta con más de 30 años ininterrumpidos de trayectoria en el mercado lo que les otorga una mayor confianza a los clientes al momento de elegir sus productos.

Precios bajos una de las estrategias de la empresa ante la amplia competencia en el sector es mantener precios bajos de sus productos sin por ello resignar la calidad. Lo que le permite tener una mayor ganancia y captar más clientes.

Finanzas sanas actualmente la empresa no posee deudas al financiarse con capital propio para llevar adelante sus procesos productivos, debido a su buen manejo del negocio no ha necesitado solicitar préstamos de capital.

Inversión en tecnología e innovación una de las cosas que caracterizan a la empresa una política sostenida de inversión en tecnología e innovación lo que le ha permitido mantenerse en el mercado e incluso contar con productos propios.

Calidad de sus productos desde sus inicios la empresa tuvo como eje la calidad de sus productos tanto como para diferenciarse de la competencia como para satisfacer a los clientes. La calidad de sus productos ha hecho que la empresa cuente con importantes clientes como Volkswagen y Scania.

Diferenciación la empresa siempre busco diferenciarse de la competencia tanto en los productos que ofrecen como respecto a su variedad.

Costos bajos al tener costos bajos le permite a la empresa mantener un buen margen de rentabilidad.

Debilidades

Falta de delegación esto ocasiona que haya una sobrecarga de tareas entre las distintas áreas generando demoras y confusión entre el personal.

Escasa participación de los empleados en la toma de decisiones si bien en ocasiones los empleados son consultados las decisiones las toma el gerente esto genera desmotivación en el personal.

Falta de capacitación en áreas claves como en el sector de mecanizado lo que genera demoras en la entrega de los productos y retrasa la producción. En la empresa se realizan capacitaciones, pero no siempre responden a las necesidades.

Inadecuada comunicación interna si bien hay comunicación de manera verbal entre las distintas áreas la empresa no cuenta con servicios informatizados como intranet lo que hace que parte de los mensajes se pierdan.

Otro de los puntos débiles es que no se respeta el organigrama el gerente tiene injerencia en las distintas áreas de la organización. Lo que repercute en la moral de los empleados generando desmotivación e insatisfacción con su trabajo,

La organización no posee área de marketing hasta el momento solo cuenta con una página web que no está en mantenimiento lo que acota sus posibilidades de llegar a nuevos clientes y de adaptarse a las necesidades crecientes de los clientes.

Oportunidades

Posibilidades de alianzas con competidores la empresa posee una buena relación con sus competidores lo que posibilita realizar una alianza con ellos en algún en ocasiones han trabajado junto a alguno de ellos.

Posibilidades de financiación la empresa no posee deudas lo que le facilita el acceso a los créditos otorgados por el gobierno nacional al sector pyme.

Línea de productos de nuevos recientemente la empresa incorporo tres líneas de productos nuevos lo que le permite ampliar su porción en el mercado y aumentar su posibilidad de crecimiento y su margen de ganancia.

Diversificación de productos al contar con una cartera de productos y servicios diversificada la empresa con una gran posibilidad de crecimiento al poder aprovechar las oportunidades que esto le ofrece.

Ampliación del mercado esto está íntimamente relacionado con lo mencionado anteriormente, debido a que al contar con una nueva planta y productos propios le posibilitan a la empresa ampliar su mercado competitivo por encima de sus competidores.

Amenazas

Entre las amenazas se destacan la alta competencia que hay en el sector donde varias empresas buscan hacerse con una porción del mercado.

La suba de impuestos dada la situación económica genera el encarecimiento de los costos de fabricación, esto a su vez disminuye los márgenes de ganancia de la empresa. La crisis generada por el covid 19 a la llevado a las empresas a aumentar el costo de sus servicios esto incluye a las empresas servicios públicos como las energéticas.

La creciente inflación es una constante en el país lo que lleva a elevar los precios de insumos necesarios para producción, a su vez genera incertidumbre en los clientes al momento de comprar productos, en caso de las automotrices y empresas agroindustriales dada la caída de la producción disminuye la compra de insumos para la producción.

Teniendo en cuenta la situación de la empresa donde las capacitaciones que realizan son insuficientes generando problemas en áreas claves como el sector de mecanizado sería necesario implementar un plan estratégico de capacitación que incluya a esta área y una evaluación de desempeño para monitorear el cumplimiento de objetivos .por otra parte también se generan inconvenientes con la sobrecarga de tareas y la inexistencia del área de administración en el organigrama para ello se debería reformular el organigrama de la empresa para una correcta asignación de tareas y funciones , otra de las problemáticas es la falta escasa toma de decisiones del personal y el estilo de liderazgo directivo ,el cual requiere la implementación de un liderazgo coach en los directivos y mandos medios .

El estilo de liderazgo coach se basa en hacer ver a los colaboradores su potencial interno y así contribuir a las metas, la misión y visión de la empresa, la toma de decisiones es compartida. Con su implementación se consigue un equipo de trabajo autosuficiente capaz de tomar sus propias decisiones, se genera un autoconocimiento de las fortalezas y debilidades de los colaboradores, esto conlleva un mayor compromiso de los empleados y un clima de trabajo positivo, mejora la motivación del equipo en el cumplimiento de los objetivos, también se mejoran los niveles de comunicación.

Otro de los aspectos a considerar es la comunicación interna la cual se realiza de manera verbal, al ser uno de ejes fundamentales la manera de comunicación con los empleados sería necesario adecuarse a los nuevos tiempos dominados por la tecnología en todos los ámbitos implementando canales informatizados como intranet y redes internas de comunicación para reforzar en los empleados la asimilación de la cultura y lograr un mayor compromiso de los colaboradores.

Marco teórico

En esta parte del reporte se profundizará sobre los conceptos de comunicación interna, líder coach y evaluación de desempeño abordados anteriormente para llegar a una mayor comprensión de los mismos y la importancia de los mismos para el caso de estudio.

Comunicación interna

Una postura dada al respecto es la de (Cuenca y Verazzi 2019) las actividades llevadas a cabo por una organización para favorecer las buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de técnicas e instrumentos comunicativos que los mantengan informados, integrados y motivados para conseguir el logro de los objetivos organizacionales. A su vez la función de la comunicación interna está en relación con la motivación y las actividades que contribuyen a los objetivos globales de la empresa en cuestión.

Otra postura de la comunicación interna es la dada por (Capriotti 1998) que la define como un intercambio de información entre niveles organizativos. Además, señala que para lograr un adecuado funcionamiento de la comunicación interna se debe permitir la participación de los empleados para lograr esto se debe partir de tres premisas básicas, tener confianza en los directivos, capacidad para tomar decisiones y confianza en que sus opiniones son escuchadas.

Otro aporte relevante es el de Tessi (2012) dado que menciona las 7 premisas de la comunicación interna estas son, escuchar primero, capitalizar las quejas de los colaboradores, ordenar la emisión de mensajes, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir logros, y el cuadro de resultados. La experiencia demuestra que una lista de prioridades como esta colabora a mantener el equilibrio entre las necesidades urgentes y los objetivos importantes de comunicación interna.

Una postura importante ofrece (Gutiérrez 2015) ya que afirma que un exceso de información puede ser perjudicial incluso que la falta de esta. Para ello se debe conocer las necesidades de comunicación de cada área o departamento controlando el flujo de información para el mensaje oportuno llegue a las personas idóneas.

Otro aporte es el de (Formanchuk 2010) cuando se refiere a cómo implementar una comunicación interna 2.0 resalta la importancia de la incorporación de canales digitales de participación mediante plataformas analógicas y digitales fáciles de usar. (Reyes 2012) obtienen mejores resultados las organizaciones donde los diálogos y conversaciones son cara a cara entre equipos y jefaturas.

Si observamos la realidad laboral se verá que estamos recibiendo una gran cantidad de mensajes están son algunas de las formas en que somos influenciados para tomar nuestras decisiones. En una situación la mínima falta de información sobre objetivos a cumplir desempeño o presupuestos dificultara el cumplimiento de las tareas (Aquino 2010) (p.p)

Líder coach

Una postura es la de (Anzorena 2019) quien señala que, a diferencia del liderazgo tradicional basado en el poder de mando, el liderazgo coach se otorga por los mismos trabajadores esto le permite al líder tener ascendencia sobre los miembros del equipo con quienes no ejerce poder formal, dicha autoridad procede de la capacidad la integridad y el logro. Esta función de liderazgo implica generar ámbitos laborales que posibiliten el potencial personal y laboral.

Otro aporte es el realizado por (Moreano 2018) este señala entre los aspectos claves del líder coach, esencialidad y orientación al ser al creer en las potencialidades de las personas, conciencia y sabiduría facilitar el desarrollo de los colaboradores, respeto y confianza el colaborador decide que desarrollar de acuerdo a la visión y misión del puesto, orientación al aprendizaje, liderazgo esencial y autenticidad. El líder coach desarrolla nuevas maneras de pensar y sentir, actuar y relacionarse con los demás de manera eficiente y satisfactoria.

Otro aporte importante es el de (Whitmore 2019) cuando señala que si los líderes gestionan basándose en el coaching no solo aumenta la calidad del trabajo, sino que también fomentan el desarrollo del personal. Las habilidades son cada vez más especializadas lo que convierte al coaching en un prerrequisito imprescindible para los líderes.

Evaluación de desempeño

Una postura es la de (Chiavenato 2010) define a la evaluación de desempeño como una apreciación sistémica de como se desempeña la persona en el puesto y su potencial de desarrollo. La misma permite detectar problemas de supervisión del personal, la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, a su vez detectar discordancias, desaprovechamiento de empleados con más potencial para el puesto como si también problemas de motivación.

Otro aporte al respecto es brindado por (Aquino et al., 2010) para este autor la evaluación de desempeño mide el aporte que el empleado hace al desempeño global de la organización. Se compara el desempeño con los estándares fijados para el puesto en cuestión.

Si bien es importante resaltar la importancia de la comunicación interna a través de canales digitales no se debe dejar de lado la comunicación de manera verbal.

Siguiendo lo expuesto para tener una buena comunicación interna se debe tener en cuenta las relaciones entre los empleados como así también el intercambio de información entre los distintos niveles para permitir la participación del personal, esta se puede dar tanto por canales digitales como cara a cara. Al ir acompañado de un liderazgo coach se general ámbitos laborales que posibiliten el desarrollo del personal tanto laboral como personal, convirtiéndose el coaching en un requisito del liderazgo actual.

Es necesario contar una herramienta como la evaluación de desempeño para aprovechar el potencial de los empleados y retener a los mejores talentos, midiendo el desempeño de acuerdo a los estándares de la organización.

Diagnóstico

En cuanto a lo relevado en el presente reporte en esta sección se arribará a un diagnóstico de la situación actual de la empresa y su correspondiente solución de mejora.

Man Ser se encuentra inmersa en una situación de incertidumbre e inestabilidad política y económica derivada por la pandemia del covid 19 lo que lleva a las empresas a tener que reinventarse para poder adecuarse al entorno cambiante y mantenerse en el mercado altamente competitivo en el que se mueve donde hay una puja con sus competidores para acaparar mayor cantidad de clientes.

La comunicación interna es uno de los ejes claves con los que debe contar la organización para tener una mayor productividad y motivación del personal y, a su vez, lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, en la empresa hay un tipo de liderazgo directivo centrado en la ejecución de tareas en vez un liderazgo basado en el coaching que otorgue libertad y autonomía a los trabajadores para realizar sus tareas.

Otra de las dificultades que se generan es la falta de capacitación de los trabajadores para así poder realizar de manera adecuada sus tareas como tampoco se realizan en la empresa evaluación de desempeño que permitan corroborar el cumplimiento de los objetivos organizacionales ni la eficiencia en la realización de las tareas.

La no resolución de estos inconvenientes en la empresa hará que la misma vea afectada no solo si productividad sino sus ganancias netas y una baja en sus niveles de rentabilidad.

La mala comunicación interna genera descontento en el personal dando lugar a su falta de compromiso con los objetivos organizacionales disminuyendo su productividad, generando inconvenientes y demoras al momento de sus tareas, además de generar un mal clima laboral lo cual puede dar lugar a un aumento de la rotación y ausentismo del personal ocasionando la perdida de los talentos.

Conclusión diagnostica

Considerando lo analizado en el presente reporte se puede llegar a la siguiente conclusión, el contar con una adecuada y eficiente comunicación interna resulta fundamental para las empresas hoy en día ,la misma se debe realizar no solo de manera verbal, sino también por medio de canales digitales para ello se recomienda elaborar un plan de comunicación interna que abarque todas las áreas de la empresa lo que hará que estas se vean beneficiadas, mejorando no solo la relación entre los empleados sino también el clima laboral e incrementando los niveles de productividad .Esto hará que se logre mayor sinergia entre las distintas áreas de la organización , y ayudara a la toma de decisiones de manera consensuada .

En un ambiente de trabajo donde se da una comunicación interna optima los empleados se sienten valorados logrando así un mayor compromiso con la tarea y los objetivos organizacionales, disminuyendo los niveles de agotamiento y tensión, lo cual genera un buen clima laboral, si esto a su vez va acompañado de un liderazgo coach permite la retención de los talentos.

Para llevarlo a cabo esto además se requiere la capacitación de los mandos medios y directivos en liderazgo coach así lograr una mayor participación del personal potenciando su autonomía y logrando una mayor efectividad y compromiso al realizar sus tareas, a su vez esto también conlleva la satisfacción de los trabajadores a nivel personal con cual estarán más dispuestos a colaborar con los objetivos laborales y organizacionales.

También se recomienda implementar evaluaciones de desempeño periódicas para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a su vez lograr el aprovechamiento de los empleados como un adecuado cumplimiento de las tareas asignadas, incrementando los niveles de producción y aumentando la competitividad de la organización.

Al implementar esta propuesta la empresa incrementara sus ganancias económicas en un 10%, aumentando a su vez la eficiencia y eficacia de su producción, al contar con empleados más satisfechos en sus puestos mejorara la productividad.

Plan de implementación

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach a directivos y mandos medios en Man – Ser S.R.L para mejorar el desempeño de los empleados y aumentar la productividad

Objetivos específicos

Establecer un plan de comunicación interna a través de un sistema de intranet, videos, conferencias y actividades lúdicas

Implementar una capacitación en liderazgo coach a los directivos y mandos medios. la misma se realizará de manera virtual por la plataforma zoom

Establecer evaluaciones de desempeño la mismas se realizarán enviándose el formulario via correo electrónico

Alcance

Geográfico: la misma se aplicará en Man – Ser S.R.L situada en la ciudad de Córdoba capital

Temporal: el mismo se llevará a cabo en el plazo de un año a partir del mes de julio de 2021 hasta el mes de julio del año 2022

Acciones

Creación de una red de comunicación interna

Crear una red interna de intranet donde se compartan mensajes corporativos.

Esta red permite que los empleados de la organización se puedan conectar desde cualquier dispositivo y en cualquier momento incluso si no están en la empresa, la misma ofrece chat, correo electrónico, tablón para publicaciones formales on-line, directorios y gráficos, crear documentos y editarlos, calendario y gestión de proyectos.

Para realizar esto se requiere:

- Adquirir el software Bitrix 24

- Contratar un instalador de software que lo instale y explique al personal como usarlo
- Comunicar al personal de su implementación y el objetivo del mismo

Recursos involucrados

Profesionales: se debe contratar a un instalador de software para que instale la licencia sus honorarios son de 43.000

Financieros: compra de Bitrix 24 precio usd 63,30 por mes el software Standard para 50 usuarios actualmente cuenta con un descuento del 30%, quedando a un costo anual de \$228.960

La misma será usada para compartir mensajes corporativos e informaciones de interés para el desempeño de las tareas en la organización.

Entre los beneficios de contar con intranet es que permite una comunicación rápida entre los miembros de la empresa y evita que se pierdan los mensajes, a su vez aumenta la eficacia y productividad de la organización, también incrementa la creatividad e innovación y el trabajo en equipo, otro de los beneficios es que reduce costos operativos, ahorrando tiempo y dinero.

Es importante realizar esta acción ya que al contar con ella se mejorará la comunicación entre los distintos niveles de la organización y los mensajes compartidos en la misma llegaran de manera rápida y clara sin dar lugar a interferencias entre los mismos.

Hibox Pro

Se adquirirá este software como un complemento de la red de intranet para mejorar la comunicación interna

Este sistema es un chat para empresas que integra tareas y videoconferencias en la misma aplicación, haciendo que sea más fácil colaborar con el equipo y lograr mejores resultados. El mismo se usará para integrar de manera digital las tareas que realiza la empresa y crear videoconferencias para compartir la cultura institucional y organizar reuniones virtuales, donde se debatan sobre temas de interés para la organización, estas reuniones se realizaran semanalmente.

Para realizar esta acción se requiere:

- Comprar el software
- Contratar un instalador de software que lo instale y explique al personal como usarlo
- Comunicar al personal sus beneficios

Recursos involucrados

Profesionales: se debe contratar a un profesional instalador de software sus honorarios son de \$43.000

Financieros: dólares 4 x mes por usuario, por 30 usuarios el costo sería usd 120, el costo anual \$ 237.600

Entre los beneficios de adquirir este software es mejorar la comunicación con los empleados al compartir videos y realizar videoconferencias y lograr una llegada de manera distinta a los empleados para poder compartir tanto mensajes institucionales como también compartir la cultura organizacional, a su vez, se generará un espacio de debate para que los empleados compartan sus opiniones e inquietudes.

Actividades Lúdicas

Se realizarán actividades lúdicas en las instalaciones de la empresa las mismas consistirán en el desempeño de diferentes roles y la asignación de premios simbólicos, además se brindará reconocimiento a los empleados, estas actividades se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa dividiéndose en grupos de 10 personas para respetar las medidas sanitarias impuestas por la situación del covid.

Para realizar esto se requiere:

- Planificar la actividad a realizar
- Comunicar al personal de su realización
- Designar al empleado que será el encargado de coordinarla
- Preparar las instalaciones de la empresa donde se llevará a cabo la misma

Recursos involucrados

Profesionales: un empleado que coordine la actividad, al cual se pagara por hora teniendo en cuenta que las actividades se realizaran en el lapso de 3 meses con una dedicación

de 3 horas semanales, se abonara por la misma al encargado \$ 1578.12 tomando como referencia el costo de la hora de trabajo del rubro metalúrgico que es de \$ 131,51.

Físicos: instalaciones de la empresa

Materiales: una resma de hojas por un valor de \$ 497, lapiceras por un valor de \$ 530, el costo total es de \$1027

Las mismas se llevarán a cabo una vez por semana en jornadas de tres horas por actividad y tendrán la duración de 36 horas en total, distribuidas en el lapso de tres meses.

Al realizar este tipo de actividades se logra una mayor interacción entre el equipo de trabajo se fomenta la participación y el intercambio de opiniones al realizarse las actividades en un ambiente ameno y cordial permite una mejor comunicación entre jefes y subordinados al eliminar las barreras que hay entre las jerarquías.

Al incorporar este tipo de actividades la organización se verá beneficiada ya que generará una mayor confianza entre jefes y subordinados al fomentarse la participación, cuando los empleados son incluidos aumentan su compromiso con la organización.

Capacitación en liderazgo Coach

La misma se realizará de manera virtual la cual es dictada por la plataforma de capacitarte dependiente la UBA teniendo un costo de \$4770 por persona estará destinada a los directivos y mandos medios, el costo total para 8 personas sería de \$38.160, teniendo una duración de un mes. Esta capacitación permitirá a los participantes adquirir habilidades blandas para mejorar el trabajo en equipo e incorporar competencias de coaching para liderar los equipos de trabajo. El invertir en esta capacitación reedituara en beneficios para toda la organización, mejorando el ambiente de trabajo y permitiendo la delegación de tareas. (Ver anexo 2 programa del curso)

Para realizar la capacitación se requiere:

- Consultar sobre la capacitación el encargado de realizarla será el profesional de recursos humanos
- Designar el presupuesto para actividad
- Convenir el horario en el que realizara el curso

Recursos involucrados

Financieros: \$ 38.160 es el costo de la capacitación para un total de 8 personas a un costo de \$4.470 por cada uno

Evaluación de desempeño

Se realizarán evaluaciones de desempeño para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales por el personal, las mismas serán llevadas a cabo por el encargado de recursos humanos de la empresa, las mismas serán distribuidas a los empleados de manera virtual, estas se realizarán mensualmente.

El tipo de evaluación será por incidentes críticos se marcarán objetivos de desempeño y se evaluará si el desempeño de los empleados es positivo o negativo respecto a estos indicadores. Luego de realizada la misma se brindará el feedback a los empleados

Para realizarla se requiere:

- Designar a quien la llevara a cabo y analizara los resultados de la misma, quien la realizara es el encargado de recursos humanos
- Pc e internet
- Mandar la evaluación por mail a los empleados

Recursos involucrados

Financieros: honorarios del profesional de recursos humanos el costo por hora es de \$123,08 por 30 horas es de \$ 3.692,4

El beneficio de contar con evaluaciones de desempeño es poder medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el alineamiento de los colaboradores con los mismos como así también mejorar la productividad

Al contar con las mismas se otorga una mayor previsibilidad y la posibilidad de corregir los errores cometidos por los empleados en el desempeño de sus tareas y poder solucionarlos, en caso de ser necesario plantear un plan de capacitación para el área afectada. Además de esto se podrán alcanzar los estándares fijados por organización para el cumplimiento de las tareas y poder cumplir con los requisitos de calidad de los productos.

Tabla 2

Presupuesto y costos de las acciones propuestas

Presupuesto	Costos
• Instalador de software	\$43.000
• Intranet	\$228.960
• Hibox	\$237.600
• Capacitación en liderazgo y coaching	\$38.160
• Actividades lúdicas	\$1.578,12
• Instalador de software	\$43.000
• Honorarios profesionales	\$46.800
• Honorarios por el análisis de la evaluación de desempeño	\$ 3.692,4
• Materiales para las actividades lúdicas	\$1027
Total	\$ 667.617

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt

Acciones	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de comunicación interna	■	■	■	■	■	■						
Capacitación en liderazgo y coaching	■											
Ludificación	■	■	■									
Evaluación de desempeño	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Retorno de la inversión

Con la implementación de la propuesta planteada se pretende incrementar un retorno de la inversión de un 10 % para la empresa

$$\text{Roi} = \frac{\text{beneficios} - \text{costo de la propuesta} \times 100}{\text{Costos}}$$

Teniendo en cuenta los beneficios de la empresa en el año 2018 reporto un beneficio de \$ 13.118.036,11 con una inflación anual de 47,6 %, en el año 2019 los beneficios fueron de \$20.175.539,53 con una inflación anual del 53,8 %, en año 2020 la empresa reporto un beneficio del \$ 17.853.647,14 con una inflación anual del 36,1 %, por su parte en lo que va del año 2021 los beneficios serian \$ 15.872.823,69 con la inflación a junio del corriente año de 21 %

Con esta propuesta se propone incrementar la productividad en un 10%, el beneficio de esta propuesta seria \$ 1.587.282,36

$$\text{ROI} = \frac{\$ 1.587.282,36 - \$655.617}{\$655.617} \times 100$$

$$\text{ROI} = 142,10 \%$$

Por cada 100 pesos invertidos por la empresa se recuperará \$ 142,10 lo cual otorga un ROI beneficioso para la empresa

Conclusiones

A la empresa le toco actuar en un entorno difícil y cambiante como el planteado a raíz de la pandemia del covid 19, para enfrentarse a ello tuvo que emplear una serie de estrategias para mantenerse vigente en el mercado y no perder frente a la competencia. Gracias a las mismas pudo mantener sus márgenes de ganancia y aumentar su productividad.

Una de las problemáticas que se planteaban con respecto a la comunicación interna la cual se realizaba de manera verbal dando lugar a interferencias y rumores afectando la motivación y el clima laboral para mejorar esta situación se planteó aumentar la participación de los empleados incorporando nuevos canales de comunicación interna como una red de intranet corporativa y un software para compartir videos institucionales para reforzar la cultura organizacional , además se propuso realizar actividades lúdicas y evaluaciones de desempeño periódicas para medir el desempeño y el alineamiento con los objetivos organizacionales .

Otra situación que se daba en la organización era la existencia de un liderazgo de tipo directivo donde había falta de delegación generándose confusión y retraso al momento de realizar las tareas por lo cual se propuso implementar una capacitación en liderazgo coach la misma permitirá a los líderes confiar en que las personas son capaces de desarrollar sus tareas de manera autónoma y en su potencial, posibilitando que las mismas trabajen de manera más comprometida y se incremente la productividad .

Recomendaciones

Entre las recomendaciones una de ellas es establecer encuestas de clima laboral para detectar a tiempo los posibles conflictos que pueden interferir en el mismo.

Otra recomendación es establecer encuestas de satisfacción para medir la efectividad de las capacitaciones y cuan satisfechos están los colaboradores con la empresa.

Por otra parte, sería necesario que la empresa cree perfiles en las redes sociales como Facebook o Instagram para tener mayor llegada al cliente y lograr una mayor visibilidad de sus productos y servicios.

Otra situación que sería importante solucionar es la falta de una política de higiene y seguridad dado que esto ha generado accidentes en el personal para solucionarlo se debería contratar a un profesional experto en el área.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Educación

Aquino, A. j, Vola Luhrs, E. R, Aquino. G, Areco, J.M (2010). *Recursos humanos*. Buenos Aires Person Educación

Anzorena, O. (2019). *Líder Coach*. Buenos Aires. Argentina. Granica

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Recuperado de <file:///C:/Users/ludmi/Downloads/EBOOK-COMUNICACION-2.0-ALE-FORMANCHUK.pdf>

Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Whitmore, J. (2019). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. Paidós

Tessi, M. (2012). *Las 7 premisas de la comunicación interna*. Recuperado de <https://books.google.com.ar/>

Cuenca y Verazzi. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Recuperado de <https://books.google.com.ar/>

Kouss Gutiérrez, S. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones*. Universidad de salamanca. España. Recuperada de TG_KoussGutierrez_Comunicación.pdf

Reyes, J. (2012). *Las cuatro dimensiones de la comunicación interna*. Recuperada de <file:///C:/Users/ludmi/Downloads/Dialnet-LasCuatroDimensionesDeLaComunicacionInterna-5263487.pdf>

Riveros Balladares, P.D. (2016) Gestión de la comunicación interna en beneficio del clima laboral empresa Maniagro (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>

Paz Alonso, M.E. (2012) Gestión de la comunicación interna caso: Panadería del Pilar (tesis de Grado). Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>

Que dice la resolución que permite a los padres pedir licencia para cuidar a sus hijos los días que no tengan que cursar (13 de febrero de 2021). *Télam*. Recuperada de <https://www.telam.com.ar/notas/202102/544371-coronavirus-clases-trabajo-boletin-oficial.html>

Reglamentan la ley de teletrabajo que dice el decreto (20 de enero de 2021). *Ámbito*. Recuperada de <https://www.ambito.com/politica/teletrabajo/reglamentan-la-ley-que-dice-el-decreto-n5163920>

7 Tendencias del empleo que marcaran el mundo del trabajo 2021 (6 de enero de 2021). *Perfil*. Recuperada de <https://www.perfil.com/noticias/economia/siete-tendencias-que-marcaran-el-mundo-del-trabajo-en-2021.phtml>

El 80% de los empresarios en Argentina aseguro que no volvería a invertir. (22 de marzo de 2021) Infobae. Recuperada de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/22/el-80-de-los-empresarios-pymes-aseguro-que-no-volveria-a-invertir-en-un-negocio-en-la-argentina/>

Se viene un aumento del 4 por ciento del gas para comercios e industrias. (31 de abril 2021).

Somos Pyme. recuperada de <https://www.somospymes.com.ar/item/51467-se-vienen-subas-del-4-por-ciento-en-el-gas-para-comercios-e-industrias.html>

<https://www.encuestasit.com/sueldo-t%C3%A9cnico-a--argentina-2020-231>

<https://www.indec.gob.ar/>

<https://neuvoo.com.ar/salario/?job=Recursos%20Humanos>

Anexos

Anexo 1

Evaluación de desempeño

1. Información del empleado

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación

2. Cuestionario

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- Calidad y productividad	Puntaje
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Cantidad de trabajo completada.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Cuidado de herramientas y equipo.	
Promedio:	

2- Conocimiento	Puntaje
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	
c. Uso y conocimiento de herramientas.	
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	
Promedio:	

3- Compromiso y presentismo	Puntaje
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	

c. Puntualidad.	
d. Presentismo.	
Promedio:	

4- Iniciativa / Liderazgo	Puntaje
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Sugiere mejoras.	
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
e. Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio:	

5- Trabajo en equipo	Puntaje
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
Promedio:	

3. Comentarios

Comentarios del empleado
Comentarios y recomendaciones del supervisor
Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación

4. Puntuación general de desempeño:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente

5. Firmas

Las firmas de empleados y supervisores dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.

Departamento de Recursos Humanos:

_____ Fecha: _____

Supervisor:

_____ Fecha: _____

Empleado: _____

Fecha: _____

Anexo 2

Programa del curso liderazgo y coaching (Capacitarte UBA)

PROGRAMA COMPLETO

Curso de Liderazgo y al Coaching - Introducción

INTRODUCCIÓN

A medida que las organizaciones empiezan a crear y a afrontar nuevos desafíos, el liderazgo y el coaching se instalan como habilidades blandas imprescindibles para los colaboradores de cualquier empresa o institución, desde empleados juniors hasta gerentes y CEOs. Desde esta perspectiva, se ve la necesidad de crear nuevos espacios para entender el coaching como una alternativa vincular necesaria en las prácticas actuales.

Estas soft-skills, el liderazgo y el coaching, surgen de nuevos procedimientos, técnicas e intervenciones, en los cuales son necesarios capacidades de aprendizaje transformacional y organizacional.

En el curso de Liderazgo y Coaching se hará un abordaje teórico-práctico de los conceptos de Coaching y Liderazgo, apreciando una mirada múltiple aplicada a las Organizaciones y a las prácticas en que ellas inscriben. Además, podrás aplicar técnicas y trucos para ser coach, para entender cómo llevar adelante un trabajo en equipo o mismo cómo liderar un proyecto o grupo de trabajo.

DESTINATARIOS

El curso de Liderazgo y Coaching está destinado a:

- . Profesionales;
- . Facilitadores de procesos de aprendizaje;
- . Empresarios que deseen mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación, creando equipos de alta performance en sus empresas;
- . Directores;
- . Gerentes;
- . Supervisores;
- . Líderes de proyecto;
- . Entrenadores;
- . Educadores;
- . Comunicadores Sociales;
- . Deportistas;

. Mediadores;

. Personas que lideren equipos de trabajo y deseen desarrollar competencias para mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación con sus equipos.

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

Cronograma de Cursada (4 clases)