



Plan de Comunicación y formación de líderes Coach en MAN-SER S.R.L.

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Esna Vanina Elizabeth

D.N.I.: 27.294.709

Legajo: VRHU13331

Córdoba

2021

Resumen

El presente trabajo se realizó en la empresa familiar MAN – SER S.R.L., importante metalúrgica de la ciudad de Córdoba, aplicando la metodología reporte de caso.

Mediante el análisis de la documentación disponible se evidenciaron puntos críticos en distintas áreas de la organización, entre otros, sobrecarga de tareas, subutilización de capacidad productiva, demora en la entrega de productos, proceso de decisiones operativas centradas en el gerente. Estas problemáticas eran compatibles con el ejercicio de liderazgo directivo orientado a la producción que regía en la empresa y a la existencia de una política comunicacional deficiente.

Luego de la aplicación de herramientas para el estudio del macro - micro entorno y el abordaje de autores relevantes en el área de comunicación y liderazgo se decidió implementar, a fines de dar solución a los problemas anteriormente mencionados e incrementar la rentabilidad un 5%, un programa de comunicación interna alineado a la capacitación en comunicación efectiva y liderazgo coach del gerente y mandos medios de la compañía.

Palabras claves: Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Capacitación.

Abstract

This present work has been carried out in the family business MAN –SER S.R.L., an important metallurgical company located in the city of Cordoba, applying the case study approach.

Through analysis of the available documents, critical points were evidenced in different areas of organization, amongst which are: task overload, underuse of the productive capacity, delay in the delivery of products and process of operative decisions centralized on the manager. These problem areas were compatible with the exercise of managerial leadership oriented towards the production that operated in the company and the existence of a deficient communicative policy.

After applying the tools for the study of the macro and micro environments and the approach of authors relevant in the field of communication and leadership, it was decided, in order to solve the internal communication problems mentioned and increase cost effectiveness a 5%, to implement an internal communications program aligned with the training in effective communication and coach leadership of the manager and middle management of the company.

Key Words: Internal Communication, Leadership Coach, Training.

Índice

Introducción	3
Análisis de situación.....	6
Análisis PESTEL.....	8
Cinco Fuerzas de Porter.....	10
Análisis FODA	11
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna.....	14
Formación de líderes Coach	15
Diagnóstico y discusión	17
Plan de implementación.....	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos.....	19
Alcance	19
Capacitación en comunicación	19
Promover la comunicación mediante herramientas tradicionales con pensamiento en red	20
Capacitar en liderazgo coach.....	23
Medición de la propuesta.....	23
Conclusión.....	26
Recomendaciones	26
Referencias	28
Anexos.....	31
Anexo I. Capacitación en Comunicación	
Anexo II. Herramientas para reuniones efectivas	
Anexo III. Primer encuentro taller Team Building	
Anexo IV. Capacitación paquete Liderazgo y Coaching	

Introducción

Los orígenes de MAN-SER S.R.L. se remontan a principios de los años noventa, siendo su fundador el Sr. Luis Mansilla. Por ese entonces, éste, trabajaba en relación de dependencia en una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que en sus tiempos libres realizaba trabajos de herrería de manera particular.

Ante la propuesta por parte de la mencionada empresa de convertirse en proveedor de la firma, Mansilla, renta un inmueble y maquinaria especializada para comenzar a realizar trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre de 1995, fecha considerada como fundacional de la empresa, se instaló en su propia planta a la que poco después incorporaría dos construcciones edilicias aledañas. Un par de años más tarde adquiere nueva maquinaria con tecnología de punta que le permitió ampliar la cartera de productos y servicios convirtiéndose en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

Continuando con un desarrollo y crecimiento constante en el año 2002 MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L., sumando un tiempo después clientes de envergadura como AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A., lo cual significó grandes logros para la firma.

A partir del año 2009 Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, toman la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguran una nueva planta industrial con una superficie de producción que duplica la anterior con proyecciones a desarrollar nuevas unidades de negocios.

Desde sus orígenes esta compañía ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida buscando diferenciarse a través de productos y servicios muy específicos, contando desde el año 2014 con la certificación de las normas ISO 9001.

Esta política de desarrollo y diferenciación empresarial está sostenida en la visión, misión y valores organizacionales:

Visión

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.” (MAN-SER S.R.L., s.f., <http://www.man-ser.com.ar/>)

Misión

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER S.R.L., s.f., <http://www.man-ser.com.ar/>)

Valores

La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansan en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo, alta responsabilidad. (MAN-SER S.R.L., s.f., <http://www.man-ser.com.ar/>)

En la actualidad la empresa cuenta con un total de 30 empleados distribuidos en una estructura organizacional de 3 niveles jerárquicos y dividida en departamentos de acuerdo a las tareas realizadas: Área de Ventas, Área de Compras, Área de Recursos Humanos, Área de Producción, Área de mantenimiento, Área de Diseño y Calidad. Además cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Si bien la organización ejecuta sus actividades basándose en las normativas y especificaciones existentes para las mismas, derivadas de la implementación de normas ISO 9000, se visualiza la aparición de los siguientes puntos críticos: alto mando sobrecargado de actividades por falta de delegación de tareas, liderazgo directivo, no hay responsable asignado en control de insumos y stock, cuello de botella en el área de producción, demora en entrega de pedidos especiales, capacitación ineficiente, 90% del personal promedia los 50 años, falta desarrollo de marketing. En el mediano y largo plazo, los inconvenientes mencionados, podrían repercutir en detrimento del crecimiento empresarial.

Lo mencionado en el párrafo anterior puede abordarse desde la implementación de un plan de mejora integral de la comunicación interna, que considere la llamada comunicación interna 2.0, y la capacitación en líder coach del nivel gerencial y mandos medios. En relación a esto a continuación se exponen los siguientes antecedentes que resultan relevantes para el desarrollo de las temáticas que se abordan en este reporte de caso:

La autora Liliana Kristensen (2020), en su tesis “Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes Coach en Lozada Viajes” de la ciudad de Córdoba hace hincapié en la importancia del uso de plataformas digitales y herramientas que permiten a la organización crecer internamente acompañando su crecimiento externo y competitividad en el mercado.

Por otro lado Marina Bailador (2020), en su trabajo final de grado “La importancia de la comunicación interna para incidir positivamente en la rentabilidad organizacional. Caso Howard Johnson Carlos Paz”, de la provincia de Córdoba, hace mención al impacto positivo que se logra en la motivación de las personas mediante una comunicación interna eficiente y la importancia de tener en cuenta cada área de la organización al momento de poner en acto el plan de implementación desde un liderazgo orientado a las conversaciones efectivas.

En cuanto al aporte del Coaching dentro del ámbito organizacional, Javier Fernández (2017), en el marco de su tesis de grado “La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba” manifiesta:

Desde la interdisciplinariedad, Coaching y Recursos Humanos forman una dupla donde el primero, aporta herramientas para desarrollar competencias blandas sobre todo en lo que refiere a mandos medios, liderazgo y comunicación, y el segundo, (...) aporta herramientas orientadas a la gestión y administración del personal. (p.150)

La comunicación interna es neurálgica en toda organización y la atraviesa transversalmente, por lo tanto, realizar una buena gestión de ella se traduce en múltiples beneficios.

Toda comunicación es una energía indivisible que sale de la oficina y alcanza a nuestros hogares. Permea las paredes de la fábrica y accede a la sociedad. (...) La comunicación tiene esa propiedad líquida que se filtra por cualquier resquicio hacia los diferentes ámbitos personales y sociales. (Tessi, 2017, p. 254)

En un mundo interconectado y volátil, para poder experimentar un crecimiento sostenido, MAN – SER S.R.L. tendrá que implementar otras estrategias además de la innovación tecnológica y un alto estándar de calidad de productos y servicios. La comunicación interna multidireccional, la flexibilidad ante el cambio, la capacidad de interpretar las crisis como oportunidad de mejora, los vínculos de aprendizajes cooperativos, se tornan habilidades humanas relevantes al momento de pensar en una empresa exitosa.

Análisis de situación

MAN-SER S.R.L. es una sociedad familiar dedicada al rubro metalúrgico situada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba y cuenta con importante presencia en el mercado interno del país.

La empresa comercializa bienes industriales (materiales, partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes. En su cartera de productos se encuentra: protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos. Mientras que los servicios que brinda son: retrofitting de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado, soldaduras especiales, plasma, etc.

La estrategia desde siempre ha sido buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos, orientados a cubrir la satisfacción y expectativas de los clientes. En la actualidad el propósito de la organización está implícito en su política de calidad, el cuál plantea mantener a futuro y diferenciarse de la competencia mediante una gestión de calidad que permita la satisfacción de los clientes, una buena relación con los proveedores, propiciar el trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad.

En cuanto a la estructura organizacional está formada por áreas divididas de acuerdo con los procesos y tareas que se efectúan (ventas, compras, RRHH, producción, mantenimiento, diseño y calidad); a pesar de estar definida oficialmente, la realidad no concuerda debido a que algunos miembros de mayor jerarquía tienen una sobrecarga de actividades por falta de delegación de trabajo.

El Management Empresarial se caracteriza por un liderazgo directivo donde si bien, existen distintos órdenes de jerarquía, y en algunos momentos se tiene en cuenta la opinión y sugerencia de los colaboradores, el proceso de decisión final en corto y mediano plazo es competencia exclusiva del gerente dejando evidenciar posible falta de confianza en el criterio de sus colaboradores. En cuanto al tipo de comunicación se desarrolla comunicación ascendente fluida entre los integrantes de cada área con su superior inmediato, informando de manera constante sobre necesidades y funciones del área, todo esto verbalmente; comunicación horizontal desarrollada

personalmente entre pares y comunicación descendente, a través de un panel de comunicación donde se transmite a toda la organización la política, objetivos, planes, acciones, futuras a desarrollar y demás decisiones de la firma.

En cuanto a problemáticas causadas por comunicación ineficiente se observa la aparición de cuellos de botella dentro del área de producción con la consecuente subutilización de capacidad productiva y demora en la entrega de los productos terminados. Esto se debe, por un lado, al retraso en el abastecimiento de insumos por falta de comunicación entre al jefe de producción y el gerente, por otro lado, a problemas de entendimiento y coordinación entre el área de venta y los clientes.

En el área de recursos humanos lo referente a selección de personal se opera de dos maneras. Aquellos puestos que requieren una formación en diseño o ingeniería son seleccionados a través de una consultora, mientras que la selección del personal de producción está a cargo del encargado de área.

Los legajos de todo el personal se encuentran archivados y actualizados en formato papel.

La inducción se realiza de lo general a lo particular, haciendo hincapié en materia de seguridad e higiene laboral, se hace entrega de una copia del reglamento interno y de los elementos de protección necesarios para cada labor según resolución 299/11.

El Plan de Capacitación se formula anualmente, puede estar sujeto a modificaciones y se revisa cada 6 meses. En el formulario se detalla tema a tratar, nivel, alcance, horas previstas; la necesidad de capacitación es registrada por el responsable de producción y/o la dirección de la empresa y se comunica al responsable de la gestión de recursos humanos.

Capacitación, premios grupales y evaluaciones de desempeño forman parte de las acciones que se llevan a cabo para lograr la motivación de los empleados.

El área de compras cuenta como responsable asignado con el gerente de la firma, quién debe aprobar las solicitudes de compra efectuadas por los miembros autorizados para este fin que son el jefe de producción y el responsable administrativo.

Lo referente a control de stock de materiales, herramientas e insumos se realiza mediante el mismo sistema de gestión y muchas de las tareas son realizadas por el jefe de producción, aunque éste no es el responsable de tales funciones y esto suele ocasionar demora en entrega de suministros lo acarrea inconvenientes en el flujo normal de producción.

El área de producción al recibir una orden de trabajo debe verificar la disponibilidad de los componentes implicados para el trabajo y de ser necesario se activa el procedimiento de compra.

El encargado de producción es el responsable de la emisión de las órdenes de trabajo, las cuales se numeran correlativamente y hacen mención a la orden que les dio origen. En las mismas se hace mención de fecha prevista de entrega, información técnica necesaria y los planos correspondientes aprobados.

El producto terminado se somete a revisión y una vez listo se libera para la entrega.

En cuanto al proceso de ventas la empresa no cuenta con medios externos para este fin, sino que se realiza a través de vendedores y los dueños de la empresa en forma personal o telefónicamente, siendo todos los pedidos efectuados por escrito. Un detalle importante es que MAN-SER S.R.L. brinda servicio post venta.

El medio más utilizado para promoción es la página web que permite registrar datos personales para que un vendedor se ponga en contacto con el potencial cliente. En la actualidad no posee un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

Análisis PESTEL

Para realizar un análisis del contexto en el que está situada la empresa se recurrió al análisis PESTEL que aborda el macro entorno desde los siguientes factores:

Político

La Argentina desde hace años está atravesada por una constante inestabilidad política y económica. En el año 2019 asume la presidencia de la Nación el presidente Alberto Fernández con la promesa de reactivar la economía luego de varios años de recesión. Entre las medidas políticas tomadas por éste estuvo el acuerdo con el FMI para reestructuración de la deuda. (Santander Trade Market, 2021)

En marzo del 2020 Argentina comienza a sufrir los embates de la pandemia SARS –CoV-2 y desde el gobierno se toman medidas de restricciones a fines de evitar un colapso en salud y de lograr que el foco de contagio se propague lo menos posible. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos presidencia de la Nación Argentina, 2020) Dentro de este marco el gobierno nacional ejecuta un plan de acción a fines de paliar las problemáticas que estas medidas ocasionan tanto al sector empresario como a los trabajadores, entre ellas:

- asistencia de emergencia al trabajo y la producción (Argentina.gov.ar, s.f.)
- Se prorroga el decreto 34/2019 de doble indemnización por despido sin justa causa que sigue vigente hasta diciembre 2021. (InfoLeg, 2020)

En la actualidad a nivel país se sigue reaccionando y tomando medidas conforme se presente la situación sanitaria.

Económico

La industria metalúrgica está sufriendo un aumento de la contracción del mercado por el cuál venía atravesando desde unos años antes a la pandemia. En este momento la inestabilidad económica, inflación y el aumento del dólar complejizan la gestión empresarial.

En informe de ADIMRA (Asociación de Industrias Metalúrgicas de la República Argentina) se extrae (ADIMRA, 2021):

- El nivel general del índice C.M. (costo metalúrgico) acumuló un incremento de 19,7% para el primer trimestre 2021, respecto al mismo trimestre 2020 sufrió un incremento de 53,2%, en los últimos años aumentó más que el costo al consumo lo que implica una reducción en los márgenes de rentabilidad.
- Los insumos básicos ferrosos incrementaron 22,3%
- Insumos básicos no ferrosos incrementaron 12,5%
- Servicio logísticos 15,6%
- Servicios financieros 8,4%
- Los créditos PyME crece más que el promedio de créditos. La participación por el financiamiento a través de mercados capitales está dada 94% por empresas grandes y 6% por PyME.
- 34% empresas no presentó cambios en nivel de empleados
- 32% redujo la plantilla de personal
- 25% redujo horas
- 7% acotó jornada laboral
- 6% solicitó ATP para créditos tasas subsidiarias
- 4% solicitó el REPRO II

Social

La crisis económica imperante en el país afecta en mayor o menor medida toda actividad productiva. La disminución del poder adquisitivo se refleja en todos los ámbitos por lo que el sector metalúrgico no queda exento de esta situación.

Tecnológico

La tecnología presenta día tras día nuevos avances lo que conlleva a nuevos desafíos y capacidad de adaptación por parte de las empresas. Quien pueda comprender y capitalizar en menor tiempo los cambios imperantes en todo orden de manera ecológica y saludable, para sí mismo y el ecosistema en el que impacta, tendrá mayores posibilidades de lograr una gestión exitosa.

A nivel mundial se está en presencia de la tecnología 4.0, también conocida como Revolución Industrial 4.0, que combina producción física con tecnología digital inteligente, análisis Big Data y aprendizaje automático, abarcando todo el ciclo de vida del producto y cadena de suministro. (20 Corponet, 2019)

Ecológico

En este ámbito de vital importancia para el sustento de la vida la República Argentina en medida de política ambiental cuenta con varias leyes, entre ellas, Ley 25.675 (ley general del ambiente), Ley 23.879 (impacto ambiental), Ley 25.831 (información ambiental), Ley 25.612 (residuos industriales). (Cámara de senado. pdf., s.f.). En tanto la legislación provincial de Córdoba tiene en vigencia la Ley N° 7343. (Argentina.gob.ar, 1985)

Legal

Las leyes que contemplan y dan forma al marco laboral en Argentina son:

- Ley de Contrato de trabajo 20.744, establece todas las condiciones, derechos y obligaciones entre las partes que celebren un contrato de trabajo.
- Ley 23.551
- Ley 19.587

El convenio colectivo de trabajo que rige el sector metalúrgico es el N° 260/75

Abordando el análisis del micro entorno para determinar el grado de competencia al que se enfrenta MAN-SER S.R.L. se utilizó la siguiente herramienta:

Cinco Fuerzas de Porter

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: la misma es baja dado a la alta inversión requerida para instalar una industria de este tipo y al hecho de encontrarse en un estadio de crecimiento maduro.

- Poder de negociación de proveedores: Medio. Si bien los proveedores que proporcionan la mayoría de los insumos son pocos, al existir un vínculo laboral de años, basado en la confianza y tracción de crecimiento mutuo se atenúa el poder de negociación.
- Poder de negociación de clientes: Alto. El mayor porcentaje de clientes corresponde a grandes firmas.
- Amenazas de productos sustitutos: Baja.
- Rivalidad entre competidores: Alta. Para contrarrestar la competencia tiene a su favor calidad y precios.

Análisis FODA

Tabla 1. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Certificación Normas ISO 9001	Ampliar cartera de clientes a nivel nacional
Precios competitivos	Exportar productos
Trayectoria y notoriedad en el Mercado	Invertir en promoción de la empresa
Crecimiento sostenido	Desarrollar marca empleadora
Servicio post venta	Incorporar herramientas para teletrabajo
Buena relación con clientes y proveedores	Mejorar la gestión de talento
Buena relación entre los miembros del directori	Transformar cultura organizacional
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia delegación de tareas	Inestabilidad económica
Ausencia plan integral comunicacional	Devaluación de la moneda del país
Capacitaciones deficientes	Competidores en el mercado
Cuellos de botella	Pandemia Covid-19
Subutilización capacidad productiva	Altos valores impositivos
Demora en entrega de producto	Escases de mano de obra calificada en el
Liderazgo directivo	mercado laboral
90% personal con edad promedio 50 años	
No participación en ferias o eventos relacionados al rubro	
Página web en mantenimiento	

Fuente de elaboración propia

Luego de analizar la empresa en cuestión, se observa que desde sus inicios destaca por llevar adelante una política de expansión y crecimiento continuo, implementando para ello la innovación tecnológica y altos estándares de calidad y confiabilidad de sus productos; siendo un pilar fundamental en esto último la implementación de Normas ISO 9000.

Por otro lado muestra una notable atención al cliente sosteniendo una relación personalizada de los mismos y atentos a las necesidades que éstos desean cubrir con los productos y servicios que adquieren, además de ofrecer precios competitivos en el mercado y servicio post venta.

Otra fortaleza que se suma a las anteriormente nombradas es la buena relación con sus proveedores cuya base se sostiene en la confianza mutua y la visión de calidad compartida.

Desde una mirada profesional haciendo, foco en los puntos susceptibles de mejora en materia de recursos humanos, se observa lo siguiente:

- **Liderazgo directivo:** el gerente está involucrado en la mayoría de los procesos de la empresa (venta, control de calidad, compra, registro de necesidad de capacitación, supervisión de servicios post venta) y todas las decisiones pasan por él. Este tipo de liderazgo evidencia una falta de delegación de tareas lo que resulta en detrimento de las funciones propias de la gerencia como son el desarrollo de nuevos proyectos, ampliación del mercado nacional y proyección para exportar. Además esta conducta sostenida en el tiempo puede llegar a generar malestar y apatía entre los colaboradores, pudiendo percibir la actitud del líder como un signo de desconfianza hacia ellos y un obstáculo para asumir nuevas responsabilidades y aportar conocimiento desde su experiencia.
- **Comunicación deficiente:** la manera de informar a los colaboradores los objetivos, planes y acciones futuras a desarrollar es sólo mediante un panel de comunicación. De esta manera puede ocurrir que información de valor se pierda o no reciba la debida atención pero, además, se coarta la posibilidad de interacción directa con los colaboradores desaprovechando un espacio rico de intercambio de opiniones, la posibilidad de generar un clima de confianza y colaboración donde se fortalezcan los lazos entre las partes. Si bien la comunicación ascendente en cada sector es fluida la misma está sesgada por la interpretación de cada supervisor y puede, que

involuntariamente, se pase por alto necesidades o requerimientos importantes de ser escuchados y nunca lleguen a los altos mandos.

Por otro lado existen interferencias en la comunicación entre los clientes y vendedores lo cuál en ocasiones genera demoras en la entrega de productos y pérdida de eficiencia ante la mirada de los compradores.

No existe un responsable designado que maneje el área de comunicación y se ocupe de gestionar la coherencia y congruencia de los mensajes transmitidos, tanto a nivel interno como externo.

- Se carece de un desarrollo de marketing y promoción de la empresa: el único medio de promoción es una página web cuyo contenido y posibilidad de interacción son escasos, por lo que ofrece poca posibilidad de captar nuevos clientes o posicionarse de otra manera en el mercado. La empresa además no asiste a ferias relacionadas con el ámbito metalúrgico ni realiza patrocinios de eventos. Este apartado está íntimamente ligado al área de comunicación, concretamente a la comunicación externa y es una arista más que demuestra la inexistencia de un plan integral de comunicación.
- Planes de capacitación ineficientes: se realizan planes de capacitación anuales para cumplimentar con los requerimientos establecidos por normas ISO 9000 y en función de las necesidades percibidas, pero no están diseñados desde la perspectiva de aportar valor al capital humano con el consiguiente impacto positivo para la empresa; ya que no se realiza medición de logros alcanzados y tampoco se motiva a la capacitación como medio de desarrollo y crecimiento profesional.
- En las evaluaciones de desempeño se observa la ausencia de feedback hacia los colaboradores mostrando deficiencia en la aplicación de la herramienta. Por un lado las personas desconocen si su aporte a la organización cumple con lo esperado para su función, por otro, la empresa deja ir la posibilidad de reconocer los logros alcanzados y acordar puntos de mejora.

En toda entidad la comunicación es el elemento vital que atraviesa todos los sectores y a todas las personas de manera transversal. La más pequeña acción u omisión genera un impacto que repercute en todo el sistema. La comunicación es la herramienta nodal de quienes lideran y a la vez su investidura.

Marco Teórico

En el presente apartado, desde la concepción de diferentes autores, se abordará el rol preponderante que ocupa la comunicación interna, herramientas tecnológicas y comunicación 2.0 y el desarrollo de líderes coach en todo ámbito organizacional.

Comunicación interna

Berceruelo et al. (2014) señalan que la dirección de toda organización debe propiciar un plan de comunicación interna que permita un diálogo fluido entre las partes para que los trabajadores se sientan eslabón importante del proyecto empresarial y estén motivados para colaborar con el plan de negocio. La comunicación es necesaria para el éxito en todas las áreas y aporta ventaja competitiva.

Por otro lado los mencionados autores señalan que si bien en la comunicación interna están implicados un vasto número de personas, ésta debe tener un responsable que marque las políticas que se llevarán adelante y determine qué y cómo comunicar.

Al utilizar el método de comunicación en cascada, donde cada directivo transmite personalmente el mensaje a los profesionales que tiene a su cargo, se establece un contacto directo y cálido, que promueve el flujo bidireccional de la información e incrementa la confianza. La transmisión consecutiva puede distorsionar la homogeneidad del mensaje por lo que debería reforzarse mediante canales institucionales. (Berceruelo et al., 2014)

Tessi (2017) hace hincapié en que para lograr una gestión efectiva de la comunicación interna hay que tener en cuenta siete premisas: escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y el cuadro de resultados. Para que las mismas tengan una secuencia lógica se ordenan en los tres pasos dentro del plan estratégico: planificar, implementar, evaluar.

El pensamiento estratégico en comunicación interna es necesario porque tiene que acompañar a los objetivos corporativos y de negocio de la compañía, y porque se desarrolla en un escenario cada vez más complejo, con cada vez mayor accesibilidad a la información, en un contexto de creciente competencia por el talento calificado y con mayores exigencias por parte del público interno. (Cuenca y Verazzi, 2018, p. 54)

Herramientas tecnológicas y comunicación 2.0

Las redes sociales han transformado nuestra manera de comunicarnos, difuminando las fronteras entre lo laboral y personal, lo afectivo y profesional. (Vilanova, 2013)

Vilanova (2013) expresa que la implantación de la redes sociales en comunicación es un proceso transversal que requiere de desarrollos integrados y compromiso desde los líderes.

La comunicación 2.0 antes de una novedad tecnológica es un modelo que reta los modos tradicionales de significación, participación y organización. El mismo debe nacer de un proyecto de transformación organizacional. (Formanchuck, 2010)

Formación de líderes Coach

“Desarrollar la conciencia y la responsabilidad es la esencia del buen Coaching”. (Whitmore, 2003, p. 43)

Conciencia desde el coaching hace referencia al conocimiento, en primer lugar, de uno mismo y luego en el ámbito laboral es percibir y comprender los sistemas, las dinámicas y vinculaciones entre sus integrantes. (Whitmore, 2003)

El coaching es una oportunidad para trascender, un aprendizaje basado en la observación, el paso a la acción y el análisis de resultados. Mediante las competencias de coaching, el coach se torna un facilitador de procesos que acompaña al cliente a transitar el camino hacia el alcance de sus objetivos.

(...) Se ha posicionado como una de las herramientas estratégicas para consolidar y ayudar a crecer a todo tipo de organizaciones. Un paso más adelante, los ejecutivos de hoy y responsables de proyectos necesitan adquirir las herramientas de facilitación de procesos, para construir su Liderazgo Coach que les permita seguir adelante. Una construcción que empieza desde adentro, y se manifiesta en el ser y en el hacer en el mundo. (Colombo, s.f.)

Liderar implica ayudar a otras personas a desarrollar su potencial y maximizar su desempeño para alcanzar objetivos individuales y colectivos. Desde esta perspectiva “Líder Coach es quien desempeña la acción del liderazgo desde el compromiso con el desarrollo de otros líderes.” (Anzorena, 2018, p. 60)

Además Anzorena (2018) señala que la conducta del coach está definida por cinco responsabilidades básicas:

Construir una visión compartida: implica instaurar un conjunto de principios, valores y formas compartidas de realizar las actividades.

Delegar poder y crear responsabilidad: el líder coach le da a la gente libertad para experimentar e innovar, asumir riesgos y generar autonomía dentro de un marco de valores y visión compartida.

Generar sinergia y trabajo en equipo: no hay liderazgo sin trabajo en equipo como tampoco existe equipo sin liderazgo. La sinergia permite una interacción efectiva que potencia las habilidades de cada uno, logrando resultados superiores a la suma de individualidades.

Facilitar el desarrollo de las potencialidades: el líder está al servicio del desarrollo de las personas con las que trabaja, los acompaña en su crecimiento personal y profesional.

Predisponer emocionalmente: el líder debe liderar las emociones para generar los estados emocionales que los predispongan a la acción para alcanzar los resultados esperados.

El contexto actual en el que nos encontramos requiere de un liderazgo inspirador que consiga involucrar y despertar los súper héroes que habitan en cada empleado. (Vilanova, 2013)

Vilanova (2013) amplía, las competencias que más se valoran en un líder hoy son: empatía, capacidad de comunicación interpersonal y carisma. Dentro de las herramientas consideradas fundamentales se destacan la capacidad de ver oportunidad en la adversidad, capacidad de comunicar y motivar, templanza en las crisis.

Tanto la comunicación interna como el liderazgo coach son pilares fundamentales en toda organización que quiera seguir creciendo, llevando adelante una gestión del capital humano, que permita alinear la estrategia de logros personales con la estrategia de logros organizacionales.

Como se mencionó anteriormente la comunicación es la herramienta nodal de quienes lideran, poner en marcha un equipo de trabajo, conducirlo hacia el alcance de los objetivos empresariales y hacerlo con éxito implica, no sólo tener claro el plan de acción a desarrollar sino además saber transmitirlo, dar un contexto a la información y acompañar a las personas a cargo validando el rol que desempeñan.

Diagnóstico y discusión

Analizando la situación actual de MAN-SER S.R.L. se observa que presenta una serie de inconvenientes que requieren ser abordados para lograr un mejor desempeño organizacional.

El gerente ejerce un liderazgo directivo, participando en la mayoría de los procesos de la empresa y centralizando la toma de decisiones en él. Esto evidencia una incapacidad para delegar responsabilidades y una obstrucción en la ejecución efectiva de su rol, ya que, la sobrecarga de actividades le resta tiempo al desarrollo de la estrategia de negocio.

El control de la toma de decisiones, que se realiza desde la gerencia, ocasiona que en el sector productivo existan momentos de subutilización de su capacidad por falta de entrega de insumos. Dicho inconveniente impacta negativamente tanto en el proceso de producción como en el rédito económico.

La empresa carece de un plan integral de comunicación interna lo que causa desinformación y confusión en los colaboradores, problemáticas en el desempeño del área comercial y congestión en la fluidez de la información perjudicando el trabajo en equipo y el alcance de los objetivos organizacionales.

Por otro lado quienes ocupan las funciones de mandos medios y directivo adolecen de habilidades blandas lo que dificulta la flexibilidad ante la adversidad, una interacción sinérgica con el personal, comprensión de la necesidad de planes de capacitación efectivos y la importancia del feedback y feedforward luego de una evaluación de desempeño o ante todo hecho que lo amerite.

Las problemáticas anteriormente expuestas atentan lenta y paulatinamente contra el crecimiento y desarrollo organizacional, por lo que resulta imperante abordarlas y resolverlas. Para ello se propone la implementación de un plan de comunicación interna en conjunto con un plan de capacitación de líderes coach para directivos y mandos medios.

La comunicación puede pensarse como el sistema nervioso central de la organización, a través de ella se llega a cada sector, a cada público de la empresa, sin quedar un espacio libre de su accionar. La correcta gestión de ésta herramienta genera múltiples beneficios como la motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores, clima de confianza, mejora la productividad de la empresa al facilitar el intercambio de información necesaria para la correcta ejecución de las tareas, etc.

En congruencia con una política comunicacional clara y sostenida, el desarrollo de líderes coach, permite construir una visión compartida, acompañando a las personas hacia el logro de los

objetivos, la optimización de los recursos de producción y el consiguiente aumento de la rentabilidad.

Plan de implementación

Objetivo general

- Implementar un Plan de Comunicación Interna a través del uso de herramientas tradicionales alineado a la formación en liderazgo coach del nivel gerencial y mandos medios en MAN-SER S.R.L. para disminuir cuellos de botella e incrementar un 5% la rentabilidad.

Objetivos específicos

- Capacitar en la importancia de la comunicación en las empresas al gerente y mandos medios.
- Promover la comunicación mediante la utilización de herramientas tradicionales con pensamiento en red.
- Capacitar en liderazgo coach a gerente y mandos medios.

Alcance

El presente reporte de caso se lleva a cabo en la empresa MAN – SER S.R.L. situada en la ciudad de Córdoba en el barrio Pedro Nolasco calle 2 de Septiembre 4724 y sólo es aplicable a dicha organización.

El plazo temporal estimado para esta propuesta es de 8 meses a partir de agosto de 2021. La propuesta se llevará a cabo teniendo en cuenta las medidas sanitarias y protocolos requeridos para Covid-19.

Capacitación en comunicación

Para poder llevar delante de manera efectiva la implementación de un plan de comunicación interna, es primordial, que el gerente y los mandos medios de la organización comprendan el rol, vital, que ésta ocupa en la empresa. La comunicación sustenta todas las áreas colaborando con satisfacer los objetivos corporativos y estratégicos de la misma.

Es a través de la comunicación que se transmite la cultura organizacional, se potencia la identidad corporativa, se mantiene informado a los colaboradores, se incrementa el clima de

confianza, generando de esta manera engagement en los trabajadores, motivación y sentido de pertenencia. También mejora la productividad y eleva el employer branding si se comunica de manera eficiente, ya que, al cuidar los vínculos con nuestros recursos humanos impactamos en el mensaje que damos a los clientes actuales y potenciales.

Para ello es necesario que la empresa sepa transmitir con efectividad aquello que quiere decir, por este motivo se decide capacitar en comunicación al gerente y mandos medios.

Dicha capacitación se realizará de manera virtual, vía plataforma zoom, durante cinco encuentros una vez a la semana, a partir del mes de agosto de 2021 y estará a cargo de Capacitarte. (Anexo I)

En la misma participarán gerente de la empresa, encargada de administración y personal administrativo, encargado de diseño y diseñador, encargado de producción, responsable área punzonado y plegado, responsable área corte plasma HD, responsable área mecanizado y armado, responsable área soldadura, responsable de calidad, responsable del servicio pos venta.

El valor de la capacitación es de \$ 4.140 por capacitado lo que suma un total de \$ 49.680.

Promover la comunicación mediante herramientas tradicionales con pensamiento en red

Nuria Vilanova en su libro Micropodores manifiesta que la comunicación interna debe comenzar por conocer la situación de las personas que forman parte de la empresa, desde la empatía y la escucha, permitiendo a las mismas expresarse, contando que piensan, sienten y esperan.

Incorporar herramientas tecnológicas a una organización a fines de generar una comunicación 2.0 sin tener una cultura de este tipo podría resultar perjudicial. (Formanchuk, 2010)

Partiendo de lo anteriormente expresado y, pensando en maximizar las oportunidades de poner en práctica la escucha activa, dando lugar a la participación e involucramiento de cada colaborador con la intención de generar espacios de aprendizaje colectivo y fortalecer el trabajo en equipo se aplicarán las siguientes herramientas:

- Reuniones
- Buzón de sugerencias
- Talleres Team building

Previo a la implementación de estos tres tipos de herramientas, el asesor de RRHH, se reunirá con el gerente para asesorarlo sobre la función de cada una de ellas, que se espera alcanzar con su instrumentación, beneficios, cuáles son los pasos a seguir, costos estimados, etc.

Antes de poner en marcha el sistema de reuniones se convoca al gerente y mandos medios a una charla formativa a cargo del consultor de RRHH. El motivo de esta reunión es comentar como llevar adelante las reuniones, la aplicación e importancia de las herramientas check in y check out, agenda previa, minuta, utilización de roles para lograr reuniones efectivas y canalizar toda inquietud que pueda aparecer. (Anexo 2)

La asesoría en estos temas se realizará mediante 2 encuentros de 90 minutos, con diferencia de una semana entre uno y otro. Se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa, en una sala que se encuentre disponible a tal fin y tendrá un valor de \$ 7.500.

En cuanto a establecer cronograma de reuniones, armado de agenda previa y realización de minutas (en el caso que correspondiera), son responsabilidades que se designarán durante el segundo encuentro mediante acuerdo entre gerente y mandos medios. En caso de ser necesario el asesor intervendrá para colaborar con éstos aportando sugerencias. El tiempo estimado para tener los cronogramas listos será de 3 semanas y estará a cargo del asistente administrativo.

Reunión Departamental: serán realizadas en cada área de la organización. El responsable de área será el encargado de liderarlas y participarán cada miembro de las mismas. Se monitorearán los progresos de los trabajos en curso, necesidades del área y emergentes si los hubiere.

Frecuencia: una vez a la semana

Duración: 30 - 45 minutos

Recurso financiero: ninguno

Reunión Interdepartamental: Serán lideradas por el gerente de la empresa y participarán de las mismas cada encargado de área. Los temas a tratarse serán aportados, según necesidad, por cada miembro de la reunión y se darán a conocer mediante agenda 24 hs antes de la misma. Se llevarán a cabo dentro de la jornada laboral.

Frecuencia: cada 15 días

Duración: 2 horas

Lugar: Sala disponible

Recurso financiero: \$ 800 (colación)

Reunión Global: de la misma participarán todos los miembros de la empresa y será dirigida por el gerente. La misma cumplirá función informativa, desde el punto de vista de nuevos objetivos, proyectos, etc. Y además se convertirá en un espacio para exponer la realidad de la empresa, los logros alcanzados, visualizar el trabajo en equipo y abrir el espacio al diálogo y exposición de los concurrentes.

Este tipo de reunión se llevará a cabo el último día laboral de la semana, en las últimas dos horas de trabajo.

Frecuencia: cada 4 meses

Duración: 2 horas

Lugar: comedor de la empresa

Recurso financiero: \$ 3.500 para refrigerio

Buzón de sugerencia: continuando con la línea de escuchar a los colaboradores y teniendo en cuenta que es posible que haya personas que les cueste manifestar abiertamente su opinión o necesidad, o bien que confiar en que su aporte será escuchado con la visión de beneficio para la mejora continua se implementará el buzón de sugerencia. El mismo se colocará en el pasillo que conduce al comedor, se encontrará cerrado con llave y las personas podrán expresar lo que necesitan de manera anónima. La persona responsable de abrir el buzón, recepcionar las sugerencias y comunicarlas al gerente y encargados de las distintas áreas será quién tiene a cargo el departamento de RRHH. La apertura del buzón se realizará cada 15 días, en lo posible, 72 hs previas a la reunión interdepartamental.

El costo de esta implementación será de \$ 2.500 y llevará una semana concretarla.

A través de esta herramienta se puede conocer fallos que se estén cometiendo a nivel comunicativo, conocer como se sienten nuestros colaboradores y advertir algún tipo de emergente.

Talleres team building: este tipo de actividades son diseñadas para mejorar las relaciones entre los individuos, incrementar la cohesión grupal, resolución de conflictos, toma de decisiones y otros factores que influyen en el rendimiento de un equipo.

Haciendo foco en la comunicación, las dinámicas de team building mejoran este proceso entre los miembros de una organización lo cuál se traduce en una consolidación de la relaciones interpersonales entre estos generando un impacto positivo en el clima organizacional lo que

favorece al sentido de pertenencia, compromiso, involucramiento. En otras palabras se favorece la interconexión humana.

El diseño y organización de los talleres team building estará a cargo del Asesor de RRHH quién elegirá las temáticas a trabajar en función de los espacios de mejora que se deseen lograr. Se llevarán a cabo dos encuentros en el tiempo que dure la implementación, de tres horas y media cada uno y participarán todos los miembros de la empresa. (Anexo 3)

El lugar físico para realizar esta tarea será en las instalaciones de MAN – SER aprovechando, en caso de buen clima, el espacio al aire libre que posee y de lo contrario el taller se realizará en el comedor. Esta dinámica incluye a todos los colaboradores.

La inversión es de \$ 55.000 cada encuentro, incluye honorarios de Asesor de RRHH, materiales para el taller e insumos para break coffe.

Capacitar en liderazgo coach

La formación en liderazgo coach es un buen complemento para acompañar el plan de comunicación interna. A través de este entrenamiento se desarrollan capacidades que permiten al líder acompañar a otros, mediante un proceso reflexivo y creativo, a maximizar sus potencialidades. Inspiran a sumar ideas y aunar conocimientos, desarrollan habilidades intra e interpersonales, escucha activa, empatía y capacidad de trabajo en equipo.

Las personas que participarán de esta instrucción son el gerente y los mandos medios, la misma se realizará de manera virtual, una vez a la semana durante cinco meses. Los profesionales a cargo son miembros del instituto Capacitarte.

Esta capacitación está formada por cuatro cursos seleccionados de manera estratégica con la intención de brindar a los capacitandos los conocimientos propicios para liderar de manera asertiva.(Anexo 4) El valor de la inversión es de \$ 16.470 por individuo lo que suma un total de \$ 197.640.

Medición de la propuesta

La medición de la propuesta se lleva a cabo a través de la implementación de la herramienta Diagrama de Gantt, que se utiliza para visualizar el tiempo estimado que llevará ejecutar las

distintas acciones y el Retorno de Inversión (ROI) que se entiende como una medida de rentabilidad de un negocio.

Diagrama de Gantt

DETALLE	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CURSO COMUNICACIÓN																																
PROMOVER COMUNICACIÓN INTERNA	REUNIONES																															
	BUZÓN DE SUGERENCIAS																															
	TALLERES TEAM BUILDING																															
CAPACITACIÓN LIDERAZGO-COACH																																

Fuente de elaboración propia

Los datos financieros que se poseen corresponden al ejercicio del año 2018 y el resultado final luego del pago de impuesto a las ganancias fue de \$ 13.118.036,11. Para trasladar ese importe a valores actuales se aplica la inflación correspondiente a cada año hasta la fecha.

Figura 3

AÑO	INFLACIÓN	RESULTADO
2019	53,8%	20.175.539,53
2020	36,1%	27.458.909,31
2021	17,6% (abril)	32.291.677,35

Fuente de elaboración propia

Figura 4 Inversión a realizar

DESCRIPCIÓN	IMPORTE
Curso Comunicación	\$ 49.680
Asesoría sobre reuniones	\$ 7.500
Refrigerio	\$ 19.800
Buzón	\$ 2.500
Talleres team building	\$ 110.000
Curso liderazgo – coach	\$ 197.640
Honorarios asesor RRHH	\$ 150.000
Inversión Total	\$ 537.120

Fuente de Elaboración propia

Teniendo en cuenta el importe de rentabilidad actualizado a inflación de período abril 2021 y el porcentaje de incremento que se espera lograr mediante este trabajo se concluye que el beneficio esperado es: $\$ 32.291.677,35 \times 5\% = \$ 1.614.583,87$

Por lo que el ROI se calcula:

$$\left[\frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \right] \times 100 = \left[\frac{\$ 1.614.583,87 - \$ 537.120}{\$ 537.120} \right] \times 100 = 200,60$$

De los valores anteriormente expresados se entiende que por cada \$ 100 que la empresa invierta obtendrá \$ 200,60. Se determina que el plan de implementación resulta viable económicamente.

Conclusión

En el presente reporte de caso se realiza el estudio de la empresa MAN – SER S.R.L., importante metalúrgica de la ciudad de Córdoba; de reconocida trayectoria en el mercado.

Al analizar la información presentada se evidencia una serie de problemáticas que atentan contra la efectividad de la empresa, tanto en el área operativa como estratégica cuyo origen radica en la inexistencia de un plan de comunicación interna, el ejercicio de un liderazgo directivo y la carencia de habilidades comunicacionales.

Se concluye que para llevar adelante una gestión de calidad, como es propósito en MAN – SER que permita diferenciarse de la competencia a través de la satisfacción del cliente, buena relación con los proveedores, propiciar el trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad, se requiere entre otras cosas, de políticas claras comunicacionales que favorezcan la participación e involucramiento de los colaboradores y el desarrollo de habilidades blandas por parte de líderes gerenciales y mandos medios.

La capacitación en comunicación y liderazgo coach, orientada a gerente y mandos medios, permitirá el desarrollo de vínculos gestados en la confianza y motivación, donde los líderes buscan potenciar las fortalezas del equipo en pos del logro de los objetivos y la mejora continua. Además, la revalorización de herramientas comunicacionales tradicionales permite el involucramiento de todos los colaboradores, generando una comunicación fluída y multidireccional que disminuye la asimetría y maximiza la interacción.

La implementación del plan propuesto en este reporte de caso permitirá a la empresa disminuir cuellos de botella, incrementar su rentabilidad, mejorar el clima laboral y atraer personal calificado.

Recomendaciones

Para continuar con un proceso de mejora continúa e integral en el área de comunicación se recomienda incorporar un profesional en gestión de RRHH, especializado en desarrollo de marca empleadora y comunicación 2.0 para por un lado, favorecer la implementación de una herramienta digital y por otro que logre posicionar a la empresa en el mercado laboral como un lugar deseable para los trabajadores incrementando, además, su visibilización.

También se sugiere perfeccionar la utilización de la evaluación de desempeño, dando feedback y feedforward que permitan a los colaboradores mejorar su performance y a partir de aquí desarrollar un plan efectivo de capacitación.

Por último sería apropiado asignar un nuevo encargado del área de ventas y otro del sector compras para descomprimir las responsabilidades del gerente y que paulitanamente comience a delegar tareas.

Referencias

- Cámara de senado. pdf.* (s.f.). Recuperado de <https://www.senado.gob.ar/upload/15963.pdf>
- 20 Corponet.* (19 de Febrero de 2019). Recuperado de <https://blog.corponet.com.mx/que-es-la-industria-4-0-la-transformacion-tecnologica-de-nuestro-siglo#:~:text=La%20industria%204.0%2C%20tambi%C3%A9n%20conocida,se%20centran%20en%20la%20administraci%C3%B3n>
- ADIMRA.* (abril de 2021). Recuperado de <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>
- Anzorena, O. (2019). *Líder Coach.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica.
- Argentina.gob.ar.* (s.f.). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp>
- Argentina.gob.ar.* (27 de Septiembre de 1985). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-7343-123456789-0abc-defg-343-7000ovorpyel>
- Bailador, M. (2020). *La importancia de la comunicación interna para incidir positivamente en la rentabilidad organizacional. Caso Howard Johnson Carlos Paz* (Tesis de Licenciatura). Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12787/discover>
- Berceruelo, et. (2014). *Nueva Comunicación interna en la Empresa.* Madrid. Estudio de Comunicación S.A.
- Colombo, D.(s.f. <https://www.danielcolombo.com/>)
- Fernández, J. (2017). *La gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba* (Tesis de Licenciatura) Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12787>

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0*. Buenos Aires. Edición Formanchuk & Asociados

Guía fundamental de la comunicación interna. (2018). En V. Cuenca. Barcelona: UOC.

InfoLeg. (2020). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333435/norma.htm>

Kristensen, L. (2020). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes Coach en Lozada Viajes (Córdoba)* (Tesis de Licenciatura). Universidad Empresarial Siglo 21.

Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12787/discover>

MAN-SER S.R.L. (s.f.). *Nosotros*. Obtenido de MAN-SER S.R.L. página institucional:

<http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos presidencia de la Nación Argentina. (junio de 2020).

Recuperado de [http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/338561/norma.htm)

[339999/338561/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/338561/norma.htm)

Santander Trade Market. (marzo de 2021). Recuperado de [ntandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#political](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#political)

Santander Trade Market. (marzo de 2021). Recuperado de <https://santandertrade.com/>

Tessi, M. (2017). *Comunicación Interna en la práctica*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

Granica.

Vilanova, N. (2013). *Micropoderes*. Barcelona: Plataforma Digital

Whitmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires. Paidós.

Anexos

Anexo I. Capacitación en Comunicación



- Duración
15hs
(5 clases - ver cronograma)

VALOR TOTAL DEL CURSO \$ 4140



PROGRAMA COMPLETO

Curso de Comunicación efectiva: herramientas conversacionales para crear nuevos resultados

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha adquirido un creciente protagonismo a nivel de gestión organizacional y personal para el logro de resultados.

La concepción tradicional de la comunicación como transmisión de información es cosa del pasado, reconociéndose hoy una comunicación como generadora de acciones.

OBJETIVOS

- Adquirir herramientas para comunicarse efectivamente.
- Alcanzar los objetivos propuestos mediante prácticas conversacionales adecuadas.
- Dimensionar la complejidad del proceso comunicativo para interactuar mejor con los interlocutores.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Abrir nuevas posibilidades a partir de abrir nuevas conversaciones.

- Adquirir consciencia de los mensajes que emite nuestro lenguaje corporal e identificar los mensajes que emite el cuerpo del otro.

CONTENIDOS

Módulo I.

La comunicación hoy: Modelo comunicacional actual
 Axiomas de la comunicación
 Lenguaje generativo
 Lenguaje descriptivo
 Contexto
 Inteligencia Emocional: factor clave en el proceso comunicacional
 La empatía como herramienta conversacional
 Modelos mentales

Módulo II

Aprender a comunicarse de manera efectiva
 Cómo accedemos y procesamos la información
 Sistemas de representación sensorial visual, auditivo kinestésico
 Comprender para ser comprendido: los procesos de pensamiento del interlocutor
 El rapport en la comunicación
 Comunicación Verbal y No verbal
 Información vs. Opinión

Módulo III

Comunicación interpersonal
 Tipos de escucha
 Escucha activa como instancia decisiva en el proceso comunicacional
 Herramientas para una escucha efectiva
 Habla responsable
 La conversación pública
 La conversación privada
 Rediseño para el cambio: Observador, acción resultado
 Diseño de la imagen pública.

Anexo II. Herramientas para reuniones efectivas

CHECK IN

El Check in es una herramienta desarrollada por Fred Kofman que se utiliza al comenzar reuniones de trabajo con el objetivo de transformar el encuentro en una reunión efectiva.

La pregunta por excelencia es: ¿Cómo llegan, que necesitan para aprender y además estar bien? Esto mismo se puede preguntar de otra manera: ¿Cómo llegan y que necesitan para estar al 100 % en esta reunión?

Este primer paso permite conocer como llega emocionalmente la persona y evitar malos entendidos y además generar algunas reglas básicas que facilite la dinámica de ese encuentro y potencie a cada uno de los asistentes. En las reuniones además de expresar como llegan se abre la posibilidad de decir cuáles son los objetivos para ese encuentro puntual.

Quien implementa la esta técnica es la persona que lidera y será que tiempo dará a cada uno en función de la cantidad de personas que sean y duración de la reunión. Si alguien no desea responder, dice “paso” y deja el espacio a otro asistente. Cada uno elige que compartir, si alguien se extendiera demasiado el líder o el moderador (si hubiese) puede pedirle que redondee la idea para cumplir con los tiempos establecidos.

Beneficios:

- Permite a los participantes estar presentes, se concentrará la atención de los asistentes y se reconocerán posibles distracciones.
- Agrega profundidad contextual, ya que si las personas pueden expresar sus inconvenientes o inquietudes resulta más fácil resolverlas.
- Permite coordinar expectativas de los participante, muchas veces hay que personas que llegan sin saber para que están ahí, si esto se explica al principio el líder puede aclararlo.
- Ayuda a vencer la timidez.
- Ayuda a recolectar información previo a la reunión en sí. Aquí es importante distinguir hechos de opiniones.

CHECK OUT

Constituye el cierre de la reunión y permite que los participantes reflexionen sin interrupciones sobre los temas que se han tratado, aclarando compromisos, confusiones o malos entendidos. Uno de los puntos más importante es que todo lo que haya que conversar, se realice en ese espacio y no queden pendientes, en especial temas vinculares que se abren por fuera y luego generen “ruido”.

Beneficios:

- Se crea un espacio de confianza donde todos pueden manifestar dudas, sentires, necesidades.
- Se impacta positivamente en el estado de ánimo de las personas
- Las personas se sienten escuchadas
- Se crea un espacio que se vive en valores de respeto y validación

MINUTAS

Las minutas son las notas que se toman en una reunión, con la finalidad de dejar asentado en un documento toda la información que se revisó en la misma y los acuerdos a los que se llegaron, contando de ese modo con la misma información todos los participantes, permitiendo dar un mejor seguimiento a las acciones.

MODERADOR

El objetivo del moderador es llevar a los participantes a buenos resultados. Para ello, les ayuda a establecer los objetivos y colaborar en que desarrollen los contenidos de forma concentrada y responsable. Interviene tratando de calmar la situación si se puso tensa, recuerda los temas a tratar y recuerda quien falta intervenir.

CONTROL DE TIEMPO

Se recomienda que la persona que vaya desempeñe el rol de controlar el tiempo de exposición de cada participante sea quien arme la agenda final, para poder analizar la cantidad de temas y evalúe en función del tiempo disponible, para esa reunión, el tiempo estimado a asignarse a cada punto.

AGENDA

Llegar a la reunión con una agenda establecida y conocida por todos los asistentes nos permite: tener mayor orden, realizar una optimización del tiempo, que todos conozcan de que trata la reunión, cuál es la importancia de la misma.

Se sugiere que cada integrante a la reunión realice un aporte de temas a tratar (si no tuviera tema no hay problema), teniendo en cuenta que el líder puede en su listado de tema agregar preguntas para ampliar lo propuesto por otros, según necesidad.

Anexo III. Primer encuentro taller Team Building

Una vez llegados todos los participantes al taller se los invita a sentarse formando una ronda, el/la orador/a se presenta, comenta que la idea es distenderse mediante utilización de dinámicas lúdicas que los reconforte y gratifique. Se les acerca una tarjeta que cumple la función de pin y se los invita a colocar su nombre o bien el nombre por el cuál les gusta que lo llamen. Esta pequeña acción es un modo de reconocimiento y validación.

Se comenta además que no hay carácter de obligatoriedad para participar en las distintas actividades pero si una invitación genuina a construir un espacio de aprendizaje, diversión y expansión personal y de equipo.

Por otro lado se informa que se acondicionó un espacio con distintas bebidas que pueden servirse a demanda (café, té, mate, agua, gaseosa) y que está pensado un corte de 30 minutos a mitad del encuentro para un break coffe.

Cumplido con el protocolo inicial se procede a dar comienzo al taller con la aplicación de la herramienta **check in**. Para animar a todos a hablar, es el orador quien comienza y luego invita a los participantes a seguir en orden del sentido de las agujas del reloj. (tiempo: 10 minutos)

Terminado el check in se procede a realizar una actividad “rompe hielo”.

Rompe hielo: Presentación. Tiempo estimado 20 minutos

Materiales: kit tarjetas

El líder del taller coloca en el piso, en el centro de la ronda, una serie de tarjetas con diferentes dibujos e invita a los participantes a pararse y observarlas, les dice que tienen que elegir una o varias tarjetas que los ayude a definirse, a contar como son, lo que les gusta, etc. No es necesario que tomen la tarjeta, sólo que la visualicen y al momento que les toque hablar expliquen cuál eligieron y cuenten porque; también se les pide que sean breves en sus relatos pero que no ahorren en expresiones y emociones si así lo sienten.

Pasado el tiempo de observación, de a uno iniciando de forma aleatoria o elección del líder, en sentido de las agujas del reloj los participantes hacen su exposición.

Objetivo: es un método pensado para facilitar un contacto e interacción inicial entre los miembros de un grupo, de tal manera que puedan establecerse lazos más profundos con posterioridad o que exista un reconocimiento entre individuos. Se trata de que las personas logren conocerse a través de otros aspectos que no son los laborales.

Particularidades: si el líder del taller observa algún emergente que, a su criterio, merece ser abordado se tomará el tiempo necesario para a través de preguntas abiertas generar la reflexión y aprendizaje que considere necesario.

Finalizada la actividad, de manera amena, quien guía el encuentro comenta que llegó el momento de trabajar en serio y pone en palabras la actividad que continua.

Dinámica: Abanico de estima

Tiempo: 45 minutos

Materiales: hojas, bolígrafos

Abanico de estimas

Esta dinámica pretende favorecer la confianza, cooperación y cohesión de los miembros del grupo.

El tiempo que se requiere es de alrededor de 30 minutos, y se puede trabajar con un grupo mediano, de unas 25 - 30 personas.

Pasos a seguir

Esta dinámica es adecuada para cuando los miembros del grupo ya se conocen. Se les hace sentar en círculo y cada uno pone su nombre en un papel.

El papel se le pasa a la persona de la izquierda, quien escribirá algo que le guste de esa persona. Esta persona se lo pasa a la persona de su izquierda, quien escribirá lo que crea conveniente y, así, sucesivamente, hasta que el papel haya dado la vuelta entera.

Cuando todos hayan recuperado la hoja con su nombre, se les dará unos minutos para leerlo y luego el guía del taller intervendrá a través de preguntas: ¿Cómo se han sentido al leer los comentarios?, ¿Qué sensaciones, emociones les genera saber como los ven los demás? ¿Hay algo en lo que no coinciden?, etc.

Break Coffe.

Se invita a los participantes a disfrutar de un descanso y acercarse si lo desean al sector donde podrán disfrutar de una colación.

Objetivo: reponer energía en torno a un café o lo que guste, despejarse y sobre todo seguir generando contacto con los demás participantes.

Reinicio del taller

Al volver del break se otorga un par de minutos para que se acomoden y se propone realizar una breve **meditación**.

Se pide a cada participante que se siente de manera que le resulte cómoda, se invita a cerrar los ojos, pero no es obligatorio, y se el instructor va guiando la meditación utilizando un tono suave, pausado y claro.

Tiempo: 5 minutos

Objetivo: lograr que las personas puedan silenciar el bullicio propio con el que vuelven luego de un break, situarse en el aquí y ahora para predisponerse mejor a continuar con las actividades que continúan.

A continuación se propone la siguiente dinámica, el guía explica la actividad y pone en marcha el ejercicio.

Dinámica: Teléfono descompuesto

Esta dinámica nos pone en situación de cómo se va transformando el mensaje. Una de las técnicas para demostrar la dificultad de recibir y transmitir mensajes, que motiva a estudiar seriamente este proceso, es la del diálogo al oído.

Se indica que se formen un círculo todos juntos, ya sea, parados o sentados. El instructor le dice una frase al oído a uno de los participantes y de manera ordenada, éste transmite la frase que le han dicho, al oído y en voz baja, a quien tiene al lado en sentido de las agujas del reloj; y así se continúa hasta que todos hayan recibido el mensaje.

El mensaje debe ser intermedio (ni muy corto ni muy largo) cuando termine la ronda, el receptor final dirá en voz alta el mensaje recibido y el emisor inicial del mensaje dirá tal como lo transmitió. Como aval del mensaje inicia, éste se escribe antes de iniciar el juego en un papel el cual se dobla y se deja sobre una mesa a la vista de todos.

Tiempo: 45 minutos

Objetivo: Esta comparación permitirá al grupo reflexionar sobre los mecanismos de comunicación dentro y fuera de la empresa. Se descubre la tergiversación y se sacan conclusiones acerca de

chismes o inconvenientes en la delegación en la transmisión de órdenes e información de personas con pocas capacidades.

.

Luego de trabajar con los emergentes surgidos de la dinámica, el instructor da palabras de agradecimiento para el equipo e invita a cerrar la jornada con la herramienta **check out**.

Aclaración: los tiempos de las distintas dinámicas son estimativos.

Anexo IV. Capacitación paquete Liderazgo y Coaching

Combo Cursos de Liderazgo y Coaching

• FECHA A ELECCIÓN

VALOR TOTAL DEL CURSO \$16470
UNICAMENTE PAGANDO CON MERCADO PAGO CON TARJETA DE CRÉDITO - SIN INTERES

PROGRAMA COMPLETO

Curso de Liderazgo y Coaching

- Introducción

Código: 113

Días

El curso se dictará los días martes en el horario de 19 a 22 hs.

• Duración

12hs

[\(4 clases - ver cronograma\)](#)

Curso de Liderazgo y Coaching - Introducción

OBJETIVOS

- . Introducirnos en la temática del Coaching y el Liderazgo, conociendo algunas herramientas que permitan un mejor desarrollo personal y organizacional;
- . Conocer los fundamentos del Coaching y el Aprendizaje Transformacional;
- . Apoderarse de algunas herramientas que operan en las relaciones vinculares en las organizaciones;
- . Analizar el aporte del Coaching a procesos extrínsecos e intrínsecos de las organizaciones actuales;
- . Comprender la interrelación existente entre Coaching y Liderazgo de Equipos.

Al finalizar el curso vas a saber:

CONTENIDO ACADÉMICO

Fundamentos del Coaching

Definiciones del concepto de Coaching "Lo Ontológico y lo Transformacional"
Acepciones del término "Coaching"

Diferencias conceptuales

El Aprendizaje: concepción Activa del Aprendizaje: Zonas de Aprendizaje

Responsabilidad

Modelos Mentales

El Aprendizaje Organizacional.

El Lenguaje y su influencia

El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios

Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching

Los Modelos Mentales

Columna Izquierda

Compromiso

Promesa

El Feedback

Relación Coach- Cliente

Las Etapas: Introducción, Exploración, Expansión y Cierre

Pasos del Proceso de Coaching

Comunicación Efectiva

Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión

El Papel de la intuición

El Respeto por el Otro

La Generación de Empatía

La Maestría en la formulación de Preguntas.

Coaching y Liderazgo Organizacional

El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo

Empowerment y Liderazgo

El aporte del Coaching a los equipos de trabajo.

Curso de Liderazgo para Supervisores y Mandos Medios

- Duración

15hs

(5 clases - ver cronograma)

CONTENIDOS

- Definición de la Supervisión

- Habilidades básicas y responsabilidades del Supervisor
- Supervisión de Personas y Procesos
- Trabajo en Equipo
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Establecimiento de metas
- Diseño e implementación de controles
- Mejora continua de procesos
- Plan 5 S (orden y limpieza)
- Liderazgo y Motivación
- Comunicaciones efectivas
- Manejo de conflictos, políticas, disciplina de empleados y negociación
- Administración de RR.HH. (Selección de Personal, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo).
- Nuevas políticas de gestión para nuevos paradigmas virtuales. Rutinas saludables y gestión de nuevos hábitos online.
- El líder motivacional en entornos virtuales. Gestión de la emocionalidad del equipo virtual.
- Gestión del tiempo y asignación de roles. Supervisión de teletareas. Herramientas online más utilizadas.

Curso de Coaching: Herramientas de Coaching para Gestionar Equipos

- Duración
15hs
(5 clases - ver cronograma)

CONTENIDOS

MÓDULO I: EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA FUNCIÓN DEL LÍDER

Autoconocimiento: Bitacora
 Introducción al coaching
 Influir y movilizar personas: confianza y responsabilidad.
 Planificación y toma de decisiones - Smart
 Gestión de prioridades
 La importancia de la Escucha Activa

MÓDULO II: FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Diferencia entre Grupo y Equipo
 Qué me acerca y qué me aleja de los integrantes de un equipo.
 Factores de desmotivación.

Factores de consolidación

MÓDULO III: EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Asimilación de Diferencias

Objetivos Comunes

Las tres C del jugador de equipo. Compromiso, Comunicación y Confianza

Formación de un equipo de alto desempeño

Estilos de comportamiento Paradigmas limitantes y posibilitantes

MÓDULO IV: DISEÑO DE CONVERSACIONES

Diseño de conversaciones efectivas

Comunicación Efectiva con el equipo

El feedback positivo y negativo

Aptitudes: competencias y habilidades

MÓDULO V: MOTIVACIÓN-INTELIGENCIA EMOCIONAL

La importancia de la motivación en el líder

Estrategias motivacionales

Gestión de las emociones

Curso de Técnicas de Negociación: Conversaciones Difíciles

- **Duración**

15hs

(5 clases - ver cronograma)

CONTENIDOS

Algunos de los temas a considerar en este curso son:

- Qué es la Comunicación responsable
- Rol de los líderes en la creación del clima laboral
- Comunicación, Relación y Confianza
- Factores que condicionan los Estilos Conversacionales
- Las relaciones de Poder y de Dependencia
- Las personas que dicen "Sí" cuando quieren decir "No"
- El manejo de los límites
- Las conversaciones que irritan y las que entusiasman
- Por qué no me animo a decir lo que pienso. Cómo superarlo
- Quienes y por qué no temen a una conversación difícil

- Cómo preparar una conversación que preferiría no tener
- La hostilidad en las conversaciones y cómo evitarla
- La fórmula que cambiarán su manera de decir las cosas
- Cómo hablar claro sin confrontar. Tener razón o ser feliz
- Cómo defender un argumento sin imponerse a los demás
- Críticas y quejas. ¿Se puede criticar constructivamente?
- El aprendizaje del Lenguaje Positivo.