

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Crear el area de comunicación para la gestion de un plan de comunicación y formar a los mandos medios en Liderazgo Coach en Man-Ser S.R.L.”

Alumno: Carla A. Continelli

DNI : 38.114.107

Legajo: VRHU19005

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Man-Ser S.R.L. que inicio sus actividades en la provincia de Cordoba, en los comienzos de los 90 cuando instalo su primera planta productiva como una empresa familiar que presento fallas en cuanto a la gestion de su comunicaci3n interna y formaci3n de los mandos medios, debido a que los procesos estaban centralizados en la direcci3n.

Ante estos problemas analizados y detectados se trazo un plan de acci3n que tuvo como objetivo implementar un plan de comunicaci3n digital mediante la incorporaci3n de un analista de comunicaci3n que lo dise1e y formar a los mandos medios de Man-Ser en liderazgo coach con la finalidad de lograr un incremento del 5 % sobre las ganancias netas de la compa1a.

Teniendo como resultado un retorno de inversi3n del 91%.

Palabras clave: Comunicaci3n interna – Responsable de comunicaci3n – Red Social – Liderazgo coach.

Abstract

The case report was made in Man-Ser S.R.L. that began its activities in the province of Cordoba, in the early 90s when it installed its first production plant as a family business that presented failures in terms of the management of its internal communication and training of middle managers, due to the fact that the processes they were centralized in management.

Given these analyzed and detected problems, an action plan was drawn up that aimed to implement a digital communication plan by incorporating a communication analyst to design it and train Man-Ser's middle managers in coach leadership with the aim of achieve a 5% increase in the company's net profit.

Resulting in a 91% return on investment.

Keywords: Internal communication - Responsible for communication - Social Network - Leadership coach.

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación.....	6
Marco Teórico.....	13
Comunicación interna	13
Comunicación 2.0	13
Responsable de comunicación	14
Liderazgo coach.....	14
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de implementacion.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Alcances.....	17
Acciones.....	17
Contratación de analista de comunicación.....	17
Gestion de red social interna.....	19
Formación en liderazgo coach	20
Marco de tiempo de la implementacion.....	21
Evaluación del impacto de la implementacion	21
Conclusion	23
Recomendaciones	23
Bibliografía	25
Anexos	27
Anexo I -Perfil del puesto de analista de comunicación	
Anexo II - Programa de lidere coach	

Introducción

Man- Ser es una reconocida empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba, que está ubicada en la calle 2 de septiembre, del Barrio San Pedro Nolasco, en donde funciona la fábrica con tres edificios interconectados.

La empresa es una creación de Luis Mansilla, un empleado metalúrgico que a inicios de los años 90, sus empleadores le brindan la oportunidad de ser proveedor de esta firma dejando la relación de dependencia, siendo elegido por la antigüedad en la compañía y la confianza depositado en este empleado.

Comienza este emprendimiento junto con un familiar con quien alquila un galpón y en esta primera etapa se dedican exclusivamente a trabajos de corte y plegado de chapas, soldaduras y aberturas para su ex empleador y los particulares que contratan sus servicios.

En 1995, Luis consigue instalar la primera planta productiva en el mismo lugar en donde está emplazada en este momento, permitiéndole aumentar la producción. Dos años más tarde tiene la posibilidad de realizar un viaje al exterior y adquirir las primeras máquinas punzadoras de CNC (control numérico por computadora), siendo esta la primera empresa en incorporar esta tecnología en el país. Esta adquisición se transforma en la consecución de clientes importantes de la industria automotriz y agroindustrial.

2003 será un año memorable para Man-Ser debido a que logran incorporar a la lista de Clientes a la autopartista Volkswagen Argentina y la agroindustrial AIT S.A. diseñando piezas exclusivas para requeridas para la fabricación de sus productos.

Un golpe muy fuerte tendrá la familia Mansilla en 2009, cuando fallece Luis su fundador, este suceso llegó a que Julián y Melina, sus hijos, tomaran las riendas de toda la compañía quien con su mamá conforman el directorio de la compañía. Julián se hizo cargo de la gerencia general y Melina de la gerencia de recursos humanos.

El primer hito alcanzado por la nueva gestión se da en el año 2012 cuando logran inaugurar una nueva planta industrial con tres salones interconectados permitiéndole duplicar la superficie de producción y proyectar nuevas unidades de negocio.

En 2014 la compañía certificó normas de calidad mediante el sistema de reconocimiento internacional ISO 9001.

La estructura de Man-Ser está dividida en cuatro áreas, una de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. MAN-SER S. R. L. a lo largo de sus más de 30 años de trayectoria en el mercado desarrollo tres líneas de productos propios incluyendo el diseño, ingeniería y fabricación al contar con un área destinada a generación de nuevos productos. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

En cuanto a la problemática se ve necesario que la compañía pueda ordenar los mensajes que emite debido a que esta tiene una centralidad en los directores y gerentes, que son los socios que aportan capital a la empresa, debiendo actualizar no solo la forma en que comunica hacia el exterior, sino también la forma de hacerlo hacia adentro que mejore los dos problemas que surgen como consecuencia de esta falla que son las demoras en la entrega de sus clientes y los cuellos de botella al no planificar perfectamente la producción.

También se observa que Man-Ser tiene una estructura piramidal en donde los propietarios son quienes toman las decisiones y concentran el poder de muchas áreas críticas para lo cual no están preparados por no contar con las competencias y requisitos del puesto debiendo estos mejorarlas con el fin de ser más efectivos en la toma de decisiones, siendo necesario convertirse en coach como estilo de liderazgo que mejora la satisfacción de los equipos dentro de la compañía.

Con respecto a la problemática a la que se enfrenta esta empresa metalúrgica se abordarán a continuación como marco de referencia la mirada de otros autores que trabajaron sobre la comunicación interna y el desarrollo de los líderes coach.

Peleti, Pamela (2016), en la publicación realizada en la revista científica *Question*, editada en la Ciudad de La Plata, Argentina quien expone un trabajo cualitativo llevado adelante en instituciones sanitarias de Buenos Aires, indica que la comunicación interna tiene una importancia relevante no sólo en relación con la información difundida a la comunidad sino también como factor esencial en todas las interacciones que se producen entre trabajadores y usuarios, así como también entre todas las áreas de una empresa. Siendo necesario a la hora de planificar las estrategias de comunicación interna considerar las particularidades y complejidades cada organización, que interactúa en un contexto específico y normalmente

caracterizadas por una cultura arraigada en el poder, que impide en muchos casos la innovación y posibilidad de implementar cambios que contribuyan a mejorar los procesos comunicacionales.

Por su parte Pineda Paula y Mora Isabel (2019) en el artículo titulado “Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica” quienes realizan un estudio cualitativo de revisión de caso aplicado a un reporte de caso, en Madrid, explican que las formas de comunicación entre las organizaciones y sus públicos internos se encuentran en constante evolución. Las organizaciones tienen que enfrentarse al reto de alcanzar a un público que cada vez está más expuesto a grandes cantidades de información y con unos hábitos de consumo multiplataforma. También se trata de un público cada vez más empoderado, pudiendo adoptar al mismo tiempo el rol de emisor-receptor gracias a las posibilidades que brinda la tecnología.

En lo que respecta al liderazgo coach Gil Francisco (2018), en la revista papeles del Psicólogo editada digitalmente en la provincia de Cordoba, realiza un trabajo de revisión bibliográfica en donde indica que los nuevos contextos y retos a los que se enfrentan las organizaciones requieren reexaminar y ampliar los modelos tradicionales de liderazgo, basados en la autoridad y centrados en el establecimiento de contratos o transacciones con los subordinados, referidos a un contexto local, focalizados en una única persona y orientados a relaciones de carácter individual o interpersonal con los subordinados debe modificarse en el mundo actual debió a la que las personas necesitan de otro estilo más orientado al líder coach que genera mayor sentido de pertenencia de sus subordinados. Motivo por el cual los líderes organizacionales de hoy en día necesitan: implicar y comprometer a los seguidores; modelar el camino (visión, misión y valores); actuar proactivamente; y huir de atajos, porque el liderazgo coach es efectivo es un proceso de desarrollo a largo plazo.

La relevancia que tiene la comunicación interna y el liderazgo coach para Man-Ser y de acuerdo a lo indicado por los autores es que esta lleva a que las organizaciones mediante la aplicación de programas puedan gestionar de manera estratégica e integral la necesidad de tener un mensaje unificado que la mejore de la productividad y el sentimiento de pertenencia por estar informados y sentirse parte de la compañía compartiendo sus valores y bregando no solo por cumplir sino también implicándose en la mejora continua de los procesos productivos.

Análisis de Situación

Man- Ser es una importante empresa metalúrgica de la provincia de Cordoba que tiene como vision el ser una empresa reconocida e nivel nacional y latinoamericano por la confiabilidad de sus productos y la calidad de los servicios que ofrece a la comunidad. (Canva, 2022)

La Misión que persigue es ofrecer a los clientes soluciones industriales e inteligentes que satisfagan sus expectativas, buscando resguardar una relacion de confianza y duradera con estos (Canva, 2022)

La empresa tiene su organigrama que consta de cuatro áreas, que a su vez estan divididas en departamentos, generando una división de tareas en ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

Man-Ser tiene una dotación de 32 colaboradores distribuidos en 3 niveles jerárquicos gerencias, jefaturas y nivel optativo y asesores externos en lo referido a lo contable, jurídico y seguridad e higiene en el trabajo.

Las gerencias son las encargadas de llevar adelante la planificación estratégica de cada área y la dirección son quienes manejan las inversiones, cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad, siendo potestad del directorio la modificación de las estrategias y funcionalidad de cada una de las áreas, estando compuesto este por Julian y Melina, junto a su hermano menor y su madre.

Julián es quien esta a cargo del área de ventas y la relación con los clientes, esta no posee locales de ventas, centralizando esta operatoria en la fabrica por medio de vendedores que atienden de forma personal o telefónica las solicitudes de pedidos de los clientes pero debiendo estos dejar por escrito sus necesidades, mediante una nota formal de solicitud de productos o a través de una confirmación vía correo electrónico, siendo este el canal de comunicación mas utilizado tanto en el ámbito interno como el externo.

El área de recursos humano esta integrada por dos personas una de ella es Melina quien oficia de gerente del área y una profesional de área que realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción del personal, diseño del plan anual de capacitaciones , estas orientadas a los procesos, motivación y comunicación.

El liderazgo es formal y forma parte de la estructura organizacional debido a que la dirección es quien define al gerente de la empresa como representante de ella, cuya responsabilidad es asegurarse que se establezcan los planes prefijados por el directorio.

Los mandos medios tienen un liderazgo orientado a la tarea ya que hace énfasis en las metas de producción, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal y evaluar el desempeño. Sus metas son los resultados y el cumplimiento de objetivos. También podría tomarse como un liderazgo transaccional, ya que guía a sus subordinados en dirección a las metas establecidas, aclara las funciones y los roles de modo que cada uno sepa qué es lo que se espera de su desempeño.

Se expone a continuación el análisis del macroentorno PESTEL que lleva a identificar como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a la industria metalúrgica.

Análisis Pestel

Factores Políticos

El Gobierno de coalición del Frente de Todos, encabezado en la figura del Presidente Alberto Fernández y la Vicepresidenta Cristina Fernández, está a punto de quebrarse debido a que no hay indicadores que alienten la recuperación de la economía luego de dos años de pandemia y habiendo recibido la deuda externa más grande de la historia otorgada por el Fondo Monetario Internacional que conllevó 2 años de negociación para poder tener un acuerdo que prevea ajustes y que afecta tanto a la sociedad como a las empresas.

Cristina Kirchner considera que Alberto Fernández tiene cosas para hacer. Por lo menos la adopción de cinco medidas que la vice cree que resultan clave para sostener la actividad económica. La condición que cree necesaria para que el oficialismo gane las elecciones del año que viene. (Zlotnik, 2022, <https://cutt.ly/JF1iXPS>)

Esta disputa en el ejecutivo lleva a que repercuta negativamente en las empresas debido a la incertidumbre que genera apostar por la industria nacional, no pudiendo acceder a financiamiento externo o llevar adelante la implantación de servicios esenciales que necesitan para producir sus productos.

Factores Económicos

Argentina es un país que vive crisis económicas de manera sistémica debido a que nunca existió un gobierno que se encargue de mejorar estos indicadores, siendo con el paso del tiempo un gran problema estructural con una pobreza que ronda el 40%, una tasa de inflación del 56,4% interanual y una desocupación del 10% (Indec, 2022, <https://cutt.ly/jF1o5uW>) que llevan a un aumento del gasto social para contener la crisis, un incremento en la emisión monetaria que tiene como resultado más pobreza e inflación.

La industria metalúrgica tuvo durante el 2021 una gran recuperación debido a su vuelta a la actividad luego de la pandemia que se viene sosteniendo en el tiempo siendo las empresas Cordobesas las que mayor crecimiento tuvieron.

La actividad industrial exhibió un crecimiento del 8,7% interanual en febrero de 2022, informó hoy el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Por su parte, el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) registró un aumento de 8,6% con respecto al mismo mes de 2021. En febrero de 2022, el índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) aumentó 8,7% respecto a igual mes de 2021. El acumulado del primer bimestre de 2022 presenta un incremento de 3,9% respecto a igual período de 2021. En febrero crecieron de forma interanual 15 de los 16 sectores, siendo Refinación de petróleo el único sector en baja. Las mayores subas nuevamente se registraron en Otro equipo de transporte (+54,2% interanual; aporte 0,2 puntos porcentuales -p.p.-), Vehículos automotores (+29,6% interanual; aporte 1,1 p.p.), Prendas de vestir, cuero y calzado (+28,6% interanual; aporte 1,1 p.p.), y Maquinaria y equipo (+26,0% interanual; aporte 1,4 p.p.) (Diario Perfil, 2022, <https://cutt.ly/LF1apdj>).

Factores Sociales

Los hábitos de la sociedad fueron cambiando en función de como estas fueron evolucionando, la pandemia fue el último gran acontecimiento que llevó a que las personas cambiaran su forma de relacionarse y eso se ve aún reflejado en lo que se conoce como postpandemia en donde aún estas se protegen de enfermarse más allá de los niveles de vacunación del país, mediante la eliminación del distanciamiento social que ya no son obligatorios en el ámbito laboral pero sí lo es el tapabocas.

La última flexibilización habilitada por el Ministerio de Salud de la Nación fue la eliminación de la recomendación del distanciamiento social como medida de prevención de la transmisión del Covid-19. En esa resolución, se mantuvo la obligación del uso del barbijo en la vía pública, en transportes públicos y lugares cerrados como oficinas, escuelas y espectáculos. (La Voz , 2022, <https://cutt.ly/uF1dWoC>).

Factores Tecnológicos

La tecnología tomo relevancia en los ultimos tiempos y las industrias tuvieron que comenzar a adaptarse a estos cambios en funcion de seguir manteniendo los niveles de productividad mediante la aplicación de la inteligencia artificial y la big data, como elementos centrales de la gestion ademas de la automatizacion de los procesos que llevan a tener menos manos de obra y mas utilizacion de las nuevas tecnologias.

Okuma, representada en España por Máquina Center, proporciona soluciones para procesos de producción digital y automatización para la industria metalúrgica. En la EMO de este año en Hannover la firma presenta soluciones para la planificación integral de procesos, la conectividad y el análisis de producción. En combinación con las máquinas-herramienta de Okuma, estas soluciones de Smart Factory ofrecen un valor añadido sustancial y representan un paso importante hacia la automatización integral. (Interempresas, 2019, <https://cutt.ly/7F1f9Fh>).

Factores Ecológicos

La industria metalúrgica es uno de los principales contaminantes del medioambiente motivo por el cual estas debieron ir cambiando a lo largo del tiempo la forma de producir para que el impacto disminuya y tenga una mejor reputación entre los clientes que adquieren sus productos y servicios.

En el siglo 21 las personas son las que eligen donde comprar y lo hacen en función de muchas variables una de ellas es como encaran sus procesos productivos en relación a la ecología, teniendo una conciencia mas verde luego de ver como el cambio climático y el calentamiento global afecta a la vida de las sociedades, debiendo estas generar programas de responsabilidad social empresarial.

El Plan de Desarrollo Productivo Verde, que quedará bajo la órbita de la Unidad Gabinete de Asesores del ministerio, es un plan integral que nuclea las tres dimensiones de sostenibilidad: prevé, a través del desarrollo productivo, articular la sostenibilidad macroeconómica con la sostenibilidad social, generando puestos de trabajo a partir de

la recuperación de la producción nacional, y al mismo tiempo articularlas con la sostenibilidad ambiental (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021, <https://cutt.ly/gF1hMkN>).

Factores Legales

Dentro de la postpandemia la única norma que quedo vigente a la actualidad son la desvinculación agravada por despidos sin justa causa hasta 30 de junio de 2022 y la ley de teletrabajo 27.555.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores de Man-Ser S.R.L. son bajos debido a que este provee a sus clientes con piezas exclusivas que son únicamente fabricados para poder dar respuesta a las necesidades de las compañías que contratan sus servicios.

Poder de negociación de los proveedores

Man-Ser tiene una excelente relación con sus proveedores y estos generan un gran volumen de compras anuales motivo por el cual es esta compañía la que tiene un gran poder de negociación con sus proveedores por que estos son elegidos bajo estricto cumplimiento de los procedimientos ordinarios en cuanto a comparación de precios y calidad de sus materias primas.

Ingreso de nuevos competidores

Invertir en la industria metalúrgica significa contar con un gran capital no solo en costos laborales que son los mas altos de la región, sino también en materia de infraestructura y equipos para producir, normalmente cotizados en dólares siendo poco probable el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Ingreso de productos sustitutos

Debido a la imposibilidad de importaciones por la falta de divisas en el banco central el ingreso de productos sustitutos a menor valor del que ofrece Man-Ser es poco probable.

Rivalidad entre competidores

Man-Ser es la única compañía que invirtió en los años 90 en el desarrollo de tecnología de punta y en crear un departamento de diseño y fabricación de piezas lo que lleva a que esta compañía no tenga competencia directa en su segmento de mercado, incluso estos son proveedores de algunos de sus competidores, únicamente tienen competencia en lo que son cerramientos o corte y plegado de chapas por pequeños talleres locales.

Análisis Foda

Tabla 1- Matriz FODA

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Los clientes son atendidos por sus dueños de forma personalizada 2- Cuenta con tecnología que le permite desarrollar nuevos productos 3- Los servicios de logística son propios. 4- No tienen intermediarios para la venta de sus productos. 5- Tiene precios competitivos y tiempos de entrega acotados. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Área de recursos humanos con poco desarrollo tecnológico 2- Toma de decisiones centralizadas en los directores 3- Poco desarrollo de sus mandos medios. 4- Falta de división de trabajo
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Registrarse para ser exportadores. 2- Incorporar tecnología y automatizar procesos. 3- Aumentar la superficie de la planta 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Suba de impuestos al sector 2- Atraso cambiario 3- Imposibilidad de exportar materias primas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis FODA las principales ventajas competitiva que tiene Man-Ser como industria radican en contar con tecnología de punta y un área destinada a la producción de piezas especiales para sus clientes, también el contar con transporte propio le permite ahorrar en lo que son los transportes privados y hacer entregas a todo el país desde la fábrica hasta el cliente.

Los precios que ofrece Man-Ser en relación con los valores internacionales son competitivos y los tiempos de entrega a sus clientes son acotados siendo esta una gran ventaja competitiva.

Con respecto a las debilidades se pueden mencionar que si bien tienen un gran desarrollo de tecnología hacia afuera de la compañía esto no sucede con su gestión diaria, viéndose reflejado en el área de recursos humanos que tiene los legajos del personal en formato papel o las ordenes de compra para los clientes.

Se advierten fallas también en la dirección quien centraliza la toma de decisiones y acapara la mayor parte de las gerencias de la compañía lo que genera un gran problema en los sectores productivos.

En cuanto a las oportunidades sería bueno que Man-Ser obtenga la licencia como exportador para de esta forma poder obtener insumos que provienen del exterior y de esta forma también abastecer al mercado internacional con sus productos por que ahora lo realizan de forma tercerizada.

También debería aprovechar la incorporación de tecnología para mejorar la sistematización de sus procesos productivos.

Las amenazas a las que se enfrenta son la suba de impuestos que afectan al sector, el gran atraso cambiario que provoca una distorsión en el precio internacional y la imposibilidad de exportar materias primas.

Desde la visión profesional de recursos humanos, Man-Ser es una empresa que tiene un área de capital humano pero que esta está a cargo de la socia gerente lo que genera desconfianza por parte de los trabajadores a la hora de tener que exponer un problema.

Como esta área esta integrada por un solo profesional los procesos de reclutamiento y selección solo se hace sobre los puestos operativos, pero estos no son llevados por el departamento de recursos humanos sino mas bien por los jefes de cada una de las áreas. El resto de los perfiles se tercerizan mediante una consultora.

Con relación a los procesos de capacitación las mismas se orientan únicamente a solucionar los procesos operativos no se desarrollan otro tipo de capacitaciones que mejoren las competencias de sus trabajadores.

La compañía no hace evaluaciones de desempeño periódicas a sus trabajadores únicamente miden la producción y en función de eso generan premios entendiendo Man-Ser que es la única forma de motivar al personal.

Los procesos de comunicación estan protocolizados mediante las políticas que dicta el directorio siendo algo netamente reservado a los gerentes, también tienen normado el estilo de liderazgo que cada integrante de la organización debe practicar.

No existe un programa de inducción sino que las personas aprenden las tareas de sus compañeros y cuentan con uno de los empleados mas antiguos el responsable de acompañarlos.

Marco Teórico

Se aborda a continuación los conceptos centrales que forman parte del presente reporte de caso desde la visión de diversos autores en lo que refiere a la comunicación interna, la comunicación 2.0, funciones del responsable de comunicación y liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación se centra en anunciar a la organización lo que está ocurriendo y las implicaciones del proceso. Pero a medida que el proceso avanza, la comunicación pasa a centrarse en la visión general de los cambios que se están desarrollando y en la identificación de los problemas existentes o potenciales (Galpin, 2013)

Avilia Lammertyn. R. (1999), indica que la comunicación interna en las organizaciones debe crear un clima en el que el empleado sienta su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia en el involucramiento de las metas a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, por lo cual estos deben compartir los valores, mediante la promoción de un lenguaje común que promulgue la cohesión y la cultura organizacional. La comunicación interna debe ayudar a los empleados a comprender mejor las filosofías, políticas y estrategias de la dirección, así como ayudar a la dirección a comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados

De acuerdo con Salo, N. (2005) un Plan de Comunicación Interna cuya finalidad es establecer los correctos canales de comunicación que cada uno de los miembros necesita para realizar sus actividades diarias. Por último y para asegurar que el Plan de Comunicación Interna funciona de manera correcta, es necesario realizar una evaluación de los resultados. Esta actividad se torna esencial ya que todo proceso de gestión requiere un seguimiento y control para permitir la posibilidad de mejorar, eliminando los puntos débiles y mejorando la imagen interna de la Organización.

Comunicación 2.0

La revolución digital está provocando cambios significativos en la comunicación interna. Ahora la comunicación se produce entre iguales y de abajo arriba, fluyendo de forma paralela a la tradicional comunicación de arriba abajo. El aumento de la colaboración y de las herramientas sociales está difuminando la línea de separación entre los mensajes oficiales o institucionales y las actualizaciones de los empleados en los medios sociales internos (Carrillo Pozas, 2014).

Campillo, C, y Martinez, A. (2017), define a la comunicación interna a 2.0 como los medios sociales y la web 2.0 que se han convertido en auténticas plataformas digitales de comunicación que le otorgan al usuario la posibilidad de hacer uso de contenidos e información relevante de la empresa. Esta comunicación se caracteriza por la exposición de información y recursos de conocimiento, que posibilitan la publicación y el intercambio de ideas entre trabajadores. Con la irrupción de las nuevas tecnologías, la comunicación 2.0 y plataformas digitales ha tenido una incidencia muy directa en la reestructuración de las unidades administrativas que planifican estrategias informacionales para explicar y legitimar las decisiones dentro de un contexto empresarial.

Responsable de comunicación

Según Jhonson, H. (2003) el responsable del área de comunicación de un organismo o empresa. Tiene como labor fundamental es establecer el contacto con los diferentes públicos de la empresa, tanto internos como externos, así como la planificación, gestión y control del plan de comunicación anual.

Costa, J. (1995), propone que el responsable de comunicación no es solo parte de la ejecución una estrategia comunicativa sino mas bien que debe ser el autor, y supervisar los procesos de realización y, de un modo general y constante, ejerce el control de la imagen de la empresa a la cual representa.

El área de comunicación debe formar parte del máximo órgano ejecutivo de la organización, sea ésta una empresa, un partido político o un sindicato. El responsable de comunicación debe ser una persona que tenga voz y voto en las principales decisiones que debe adoptar esta organización. Si se hace depender de órganos intermedios, se pierde coordinación y se despilfarran tiempo y recursos humanos (Carrascosa , 1992).

Liderazgo coach

El líder coach utiliza el coaching como un proceso de entrenamiento individual a través de la comunicación. Se trata de recorrer el camino que une la situación actual de un individuo con su meta deseada. Este método es socrático, es decir, por medio de preguntas y de una escucha basada en el absoluto respeto, el coach trata de que el cliente, también llamado coachee (entrenado), se conozca a sí mismo, comprenda sus motivaciones personales y supere sus

limitaciones, tanto para alcanzar un objetivo como para aceptar la realidad tal cual es (Casado Alcade, 2013).

Amador, P. (2009), por su parte lo concibe al líder coach, como un proceso de aprendizaje continuo, donde el coach trabaja con su asesorado en una relación de mutuo interés, para alcanzar una mejor versión de sí mismo, todo esto con el fin de lograr metas y resultados, más allá de lo que el asesorado espera en un principio. Lo que se busca con el coaching es potenciar y desarrollar las capacidades de una persona o grupos de personas para lograr objetivos concretos.

Colorado Laguna R. y Corcino, L. (2014), señalan que el líder coach ayuda a identificar los atributos y destrezas que posee una persona, a la vez de facultarla para que pueda desarrollarlas; siendo una persona capaz de generar procesos interactivos y sistemáticos de aprendizaje; para llegar al descubrimiento del potencial individual, centrado en el presente y orientado al cambio y la excelencia.

La comunicación interna es una herramienta que ayuda a los trabajadores a conocer la políticas y estrategias de la dirección de una empresa, que se potencia con la incorporación de la tecnología en donde la empresa logra un intercambio de ideas que mejora la satisfacción del empleado siendo necesario que esta sea gestionada por un analista de comunicación que es quien debe planificar, gestionar y controlar el plan de comunicación de una empresa, debiendo lograr que los mandos medios puedan acompañar el proceso con la incorporación del líder coach que es aquel capaz de potenciar las habilidades del personal para lograr los objetivos deseados.

Diagnóstico y Discusión

Los problemas centrales de Man-Ser son la carencia en la gestión de su comunicación interna debido a que esta depende de la dirección lo que lleva a que se generen inconvenientes en el área de producción, como son los cuellos de botella y esto es producto de que las ordenes son confusas y no hay planificación de la producción, además se pueden visualizar un estilo de liderazgo reactivo principalmente en la figura de Julián Mansilla que genera en los trabajadores desconfianza y poco desarrollo de competencias en el trabajador.

La relevancia que tiene abordar estos problemas en comunicación y liderazgo coach es poder contar con circuitos de confianza entre los trabajadores de Man-Ser en donde se vean como una comunidad siendo necesaria que la tecnología cambie el paradigma de la transmisión de la información y el sentimiento de pertenencia teniendo un modelo de gestión moderno que le permita crecer debido a que la empresa está estancada hace más de 10 años y todo es debido a que no cuenta con personas profesionales en cada una de las áreas haciendo que el directorio este disperso y no logre proponer un programa de planificación estratégica que lleve a esta compañía a un nivel más internacional.

Es importante no solo para Man-Ser sino también para cualquier organización tener una actitud proactiva frente a la comunicación interna e incorporando herramientas digitales debido a que esta puede utilizarse como un proceso estratégico que logre grandes resultados, gracias a la profesionalización que uno pueda darle a los mensajes que se emiten dentro de una empresa, buscando espacio donde todos puedan expresar lo que sientan, y en el auge de las redes sociales es muy importante generar esa comunidad con el personal interno, pero para lograr este cambio es necesario que quienes tienen el poder puedan acompañar al trabajador para adaptarse al paradigma de la mejora continua, mediante un proceso de escucha activa y desarrollo interpersonal.

Vale la pena que Man-Ser mejore su comunicación mediante la formalización del área de comunicaciones para que los mensajes que se emitan sean efectivos y lleven a la creación de una dinámica de trabajo colaborativo mediante el uso de la tecnología en donde todas las áreas puedan generar aportes que mejoren los procesos productivos y que junto con el líder coach se puedan mejorar las relaciones interpersonales, además de generar un incremento en sus ganancias netas en un 5% debido a que podrán organizar mejor la producción y evitar los cuellos de botella y las demoras en las entregas de los clientes al tener una nueva y mejor forma de gestionar a su capital humano.

Plan de implementacion

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación digital mediante la incorporación de un analista de comunicación que lo diseñe y formar a los mandos medios de Man-Ser en liderazgo coach con la finalidad de lograr un incremento del 5 % sobre las ganancias netas de la compañía.

Objetivos específicos

1. Incorporar un analista de comunicación que sea el encargado de gestionar la comunicación de toda la compañía.
2. Implementar la red social Visma que mejore la comunicación y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: el plan de implementacion aplica únicamente a la empresa Man-Ser S.R.L. ubicada en el en el Barrio San Pedro Nolasco de Cordoba Capital, provincia de Cordoba, República Argentina.

Temporal: la aplicación del presente programa se desarrollará en 6 meses comenzando en Julio y finalizando en Diciembre de 2022.

Acciones

Contratación de analista de comunicación

Sera necesario que la primera acción que se realice en Man-Ser S.R.L. sea la contratación de un analista de comunicación como primera medida que trabaje de forma mancomunada con el departamento de recursos humanos con la finalidad de lograr mayor efectividad en la transmisión de la información y la generación de una red en torno a la marca, siendo necesario que sea el puntapié inicial para lograr la descentralización de las áreas de trabajo y logrando que la transmisión de la información no sea algo totalmente reservado al cuerpo directivo y ejecutivo de la compañía.

Para contratar este perfil el reclutamiento y la selección se realizara de forma externa mediante la consultora Addecco, que tiene sede en la capital provincial, en donde se buscara una persona que tenga al menos 2 años de experiencia gestionando la comunicación en

empresas productivas, teniendo a su cargo los mensajes que se emiten hacia adentro y fuera de la compañía, debiendo estar graduados en las carreras de comunicación social, periodismo o carreras afines (Descripción de puestos, Anexo I).

El tiempo de contratación sera de un mes (julio) en donde se realizarán como acciones principales la contratación de la consultora, el proceso de reclutamiento y selección, la presentación de candidatos y la decisión de contratar.

La selección deberá realizarse mediante un proceso de competencias que permite mediante la aplicación de las técnicas de assement center conocer si las personas tienen las capacidades tanto técnicas como conductuales aplicar a esta vacante. Las competencias que deberá tener desarrolladas el analista de comunicación son liderazgo, comunicación efectiva, innovación y buen manejo de las relaciones interpersonales.

Las actividades que deberá realizar dentro de la compañía son:

- Ser el vocero de la dirección ante los trabajadores
- Gestionar y optimizar el uso de la red social interna estimulando la participación de los colaboradores.
- Capacitar al personal para que mejoren la forma en que se comunican con los distintos miembros de la organización.
- Solucionar los conflictos que se susciten por la falta de comunicación en la coordinación de acciones.

La inversión que deberá realizar Man-Ser con la incorporación de este perfil profesional es el siguiente:

Tabla-2 Costos de incorporación responsable de comunicación

Costo	Valor mensual	Valor Semestral
Salario Mensual	\$ 115.000	\$ 690.000
S.A.C		\$ 57.500
Contribuciones patronales 24%	\$ 27.600	\$ 165.600
Exámenes Psicotécnicos y Pre-ocupacional		\$ 10.000
Consultora Adecco 1 sueldo + IVA		\$ 139.150
Costo Total		\$ 1.062.250

Fuente: Glasdoor (2022).

Para evaluar la efectividad del analista de comunicación se utilizará como herramienta los resultados de la encuesta de clima laboral que realiza la compañía anualmente, buscando que el sentimiento general con la compañía aumente.

Gestion de red social interna

Dentro de lo que son los procesos de comunicación 2.0 el elemento que mejor se adapta a la realidad que vive Man-Ser es la incorporación de una red social interna que permite incrementar la transmisión de la información de la compañía y lograr sentimiento de pertenencia debido a la conformación de una comunidad en torno a la marca.

Mediante el uso de este instrumento se logra que los colaboradores de la compañía puedan expresar sus opiniones, comentar lo que la organización proponga, saludar a sus compañeros en fechas importante, enterarse de las ultimas novedades del negocio y participar activamente en acciones que potencien sus habilidades, además sirve como vidriera para las personas que no forma parte de la compañía.

La finalidad que tendrá la incorporación de la plataforma es que todos los trabajadores puedan formar parte de la toma de decisiones de la compañía aportando ideas creativas que mejoren los puestos de trabajo, se incorporara la figura del empleado destacado que sera reconocido con su foto y podrá ser felicitado por el resto de los trabajadores, además se apelaran a los empleados mas antiguos para que estos transmitan lo que siente formar parte de Man-Ser y se publicaran fechas importantes para la compañía y sus trabajadores.

Quienes formen parte de la empresa podrán subir imágenes con su familia para presentarlos en sociedad e ir generando lazos a largo plazo.

Esta acción se formalizará contratando los servicios de Visma Social que ofrece entre su servicio una red social personalizada desarrollada por expertos en cuanto a la estética de la interfaz que incluye además de su versión de escritorio, la móvil mediante la descarga de una app mediante el play store haciéndola portable para que puedan interactuar las personas desde cualquier lugar y en cualquier momento del día.

Adquirir esta herramienta tecnológica tiene como principal ventaja:

1. Fomentar la interacción entre los trabajadores para mejorar los vínculos y generar una cultura compartida
2. Lleva a centralizar y segmentar la información en un solo lugar para facilitar la transmisión de los mensajes que se emiten en la compañía.

3. Ofrece una experiencia única para los usuarios en cuanto al conocimiento de la compañía, la cultura y las buenas prácticas.
4. Favorece las relaciones y conexiones, facilitando el acceso a la información relevante de cada uno. (Visma, 2022).

El costo de contratación y mantenimiento de la red social es de \$ 90.000 mensuales por 32 empleados lo que da una inversión total dentro del primer semestre de implementación de \$ 540.000.

La instalación y puesta en marcha será de 2 meses (agosto y septiembre) en donde se realizará el diseño, las métricas y la formación al analista de comunicación para que luego capacite al resto del personal.

Para su evaluación se apelará al panel administrativo con el que cuenta en donde permite conocer en tiempo real cual es la participación de todos los trabajadores esperando que este ascienda al 60% de la plantilla total de la compañía.

Formación en liderazgo coach

Como última acción para el cambio en la organización se realizará la capacitación que mejore las competencias del personal ejecutivo mediante la formación de los directivos, gerentes, jefes y supervisores en liderazgo coach que permite que los mandos medios adquieran habilidades comunicacionales desarrollando procesos de escucha activa y la retroalimentación positiva.

Los asistentes a este programa de formación serán los 11 líderes que tiene Man-Ser y esta se realizará de forma virtual sincrónica, dentro de la jornada laboral durante 12 semanas (octubre, noviembre y diciembre) mediante la plataforma de Capacitarte perteneciente a la Universidad de Buenos Aires, que brinda este servicio empresarial, a llevarse a cabo en 2 turnos los miércoles de 9hs. a 12hs. y de 14hs. a 18hs. Se realizará en 2 turnos para no dejar descubierta la planta productiva.

Lo que se pretende lograr con este proceso formativo es:

- Que los mandos medios puedan desarrollarse y encontrar su propia voz en cuanto a lo que significa liderar equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas para mejorar la calidad de vida y la predisposición al cambio de los colaboradores.

- Lograr mediante el incremento de la sinergia la automotivación en las personas.

Con esta capacitación Man-Ser lograra:

- Detectar las oportunidades de mejora de sus trabajadores y debilidades operativas.
- Manejar de forma asertiva los conflictos interpersonales
- Tomar conciencia del impacto que tienen las relaciones humanas dentro de la cultura organizacional.

El plan de estudio completo esta en Anexo II y el costo del curso es de \$ 7.350 por asistente, los mandos medios son 11 motivo por el cual el valor final es de \$ 80.750

Marco de tiempo de la implementacion

Tabla 3- diagrama de Gantt

Acción/ Mes	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analista de comunicaciones																								
Red social corporativa																								
Formación en liderazgo coach																								

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementacion

Para el calculo del impacto de la implementacion de un proyecto se debe conocer la rentabilidad y esta se da mediante la aplicación del retorno de inversión que es un indicador financiero que tiene en cuenta dos variables por un lado el beneficio a obtener y por otro los costos.

Man- Ser presento su ultimo balance el 2018 por un total de \$ 13.118.036,11 que deberá ser actualizado teniendo en cuenta los resultados inflacionarios de Argentina de acuerdo con la información emitida por el INDEC (2022) quedando de la siguiente manera:

- Balance de 2018 - \$ 13.118.036,11
- Inflación 2019, 53,8% - \$ 20.175.539,53
- Inflación 2020, 36,1% - 27.458.909,3
- Inflación 2021, 50,9% - \$ 41.435.494,13
- Inflación acumulada a mayo 2022, 23,1% - \$ 51.007.093,27

- Beneficio a obtener, 7 % - \$ 3.570.496,21

La segunda variable son los costos del proyecto siendo los mismos los siguientes:

1. Contratación de analista de comunicación - \$ 1.062.250
2. Incorporación de Red Social Interna - \$ 540.000
3. Capacitación en liderazgo coach - \$ 80.750
4. Honorarios por diseño de la propuesta 5% sobre el beneficio a obtener - \$ 178.524,82
5. Costo total - \$ 1.861.524,82

Cálculo de retorno de inversión:

$$\frac{\$ 3.570.496,21 - \$ 1.861.524,82}{\$ 1.861.524,82} \times 100 = 91 \%$$

El resultado obtenido permite inferir que la por cada 100 pesos invertidos la empresa ganara \$ 91 siendo este un plan de implementacion rentable para la organización.

Conclusion

La principal conclusión a la que se arriba en este reporte de caso realizado en Man-Ser S.R.L. es que los problemas detectados en relación a la falta de comunicación interna y de líderes coach pudieron ser subsanados con la implementación del plan de acción que provee a la organización de un analista de comunicación que protocolice la forma en que la compañía se relacione con su públicos tanto interno como externos generando canales que permitan la asertividad en la emisión de los mensajes, además de incorporar una herramienta digital como la red social para que comience a generar sentido de pertenencia que se potencia al tener líderes coach que propicie el encuentro entre las personas y el desarrollo de estos.

El aporte que genera el plan de implementación es brindar a los empleados una nueva etapa en la gestión en donde ellos son los protagonistas de crear una comunidad virtual que interactúa y que logra mejorar los procesos para eliminar las barreras existentes que dificultan cumplir con los tiempos productivos y llevan a cuellos de botella en el área de mecanizados, debido que al tener mayor participación el trabajador también tendrán mayor compromiso para cumplir con los objetivos empresariales.

Desde la visión de recursos humanos se puede concluir que la gestión de la comunicación no es algo reservado a los directores sino más bien en la actualidad se deben contar con empresas de puertas abiertas y lograr una mayor identificación del trabajador con la marca siendo propulsores del crecimiento y el desarrollo de estos, dejando atrás la idea de que la organización solo debe imponer el orden y castigar aquellos empleados que no cumplan para ser más bien aquella que mejore sus competencias y logre la identificación. Siendo el líder coach y la red social dos pilares en los que Man-Ser se apoyara para lograr democratizar la compañía.

Recomendaciones

Se recomienda en relación con el proyecto presentado continuar trabajando para propiciar la comunicación entre las diferentes áreas, escuchar las propuestas de los trabajadores para que la red social sea una verdadera comunidad y gestionar nuevos canales que lleven a la participación del público interno.

En futuras intervenciones se recomienda incorporar carteleras para que la transmisión de la información sea más eficiente y este centralizada todo en un solo canal.

Continuar con los procesos de formación en liderazgo coach aquellos empleados que formen parte del plan de carrera para que estén preparados para asumir nuevos desafíos.

Desarrollar un área de control de calidad que se ocupe de certificar la producción y se ocupe de la certificación en normas ISO 14.000 que le dará una mayor ventaja competitiva en el mercado de la metalurgia.

Gestionar el certificado como exportador de forma tal de no tener que depender de otra empresa para hacer llegar sus productos a todo Latinoamérica.

Contratar un empleado de pañol que sea el responsable de ordenar el sector donde esta la materia prima para así poder conocer cual es la existencia de materiales para la producción.

Por ultimo se recomiendan realizar un inventario general anual.

Bibliografía

- Amador, P. (2009). *El Juego de la rueda de la vida* . Mexico D.F.: LID.
- Avilia , R. (1999). *Estrategias y taticas de comunicacion integradora*. Madrid: Uol.
- Campillo, C., & Martinez, A. (2017). *Comunicacion integrada 2.0* . Mexico D.F. : Azteca .
- Canva. (2022). *Informacion Empresa Man- Ser*. Cordoba: UES21.
- Carrascosa , J. (1992). *Una comunicacion eficaz para el exito en los negocios*. Madrid: ComunicAccion.
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet Social* . Barcelona: UOC.
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Madrid: CEP .
- Colorado Laguna , R., & Corcino, L. (2014). *Percepcion y receptividad al proceso de coaching como componente de un programa de desarrollo profesional* . Rio Piedras: Paradigma .
- Costa , J. (1995). *Comunicacion corporativa*. Madrid: Ciencias Sociales .
- Diario Perfil . (7 de Abril de 2022). <https://www.perfil.com>. Obtenido de <https://www.perfil.com>: <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-industria-y-la-construccion-crecieron-mas-del-8-en-febrero.phtml>
- Galpin, T. (2013). *La Comunicacion* . Madrid: Diaz de Santos .
- Gil , F. (2018). *Los lideres del siglo 21*. Cordoba: Papeles del Psicologo .
- Glasdoor. (Mayo de 2022). <https://www.glassdoor.com.ar/>. Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar/>: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/coordinador-de-comunicac%C3%ADon-interna-sueldo-SRCH_KO0,35.htm
- Indec. (Agosto de 2022). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- Interempresas. (8 de Julio de 2019). <https://www.interempresas.net>. Obtenido de <https://www.interempresas.net>:

<https://www.interempresas.net/MetalMecanica/Articulos/251333-Okuma-abre-paso-a-la-digitalizacion-y-la-automatizacion.html>

Jhonson, H. (2003). *La gestion de la comunicacion corporativa*. Madrid: Ciencias Sociales .

La Voz . (3 de Abril de 2022). <https://www.lavoz.com.ar>. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar>: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/covid-19-cordoba-mantiene-la-obligatoriedad-del-barbijo-en-espacios-cerrados/>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (13 de Julio de 2021). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-lanzo-el-plan-de-desarrollo-productivo-verde>

Peliti, P. (2016). Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI . En P. Peliti, *omunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI* (pág. 374). La Plata : Question .

Pineda, P., & Mora , I. (2019). *Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable*. Buenos Aires: UBA.

Salo , N. (2005). *La comunicacion interna, instrimento fundamental de la funcion directiva*. Mexico D.F.: UOL.

Visma. (Abril de 2022). <https://latam.visma.com>. Obtenido de <https://latam.visma.com>: <https://latam.visma.com/soluciones/visma-unite/visma-social/>

Zlotnik, C. (22 de Abril de 2022). <https://www.iprofesional.com/>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/e>: <https://www.iprofesional.com/economia/360798-5-medidas-urgentes-que-cristina-kirchner-le-exige-al-presidente>

Anexos

Anexo I- Perfil de puesto de analista de comunicación

Perfil de puesto de analista de comunicación

DENOMINACIÓN: Analista de Recursos Humanos

DEPENDENCIA : Recursos Humanos

REPORTA A : Director de la compañía

1. MISIÓN

Sera el responsable de definir las estrategias y políticas de comunicación de Man-Ser S.R.L. garantizando la correcta transmisión de los mensajes de la organización a toda la comunidad que integra la compañía utilizando los canales determinados para tal fin.

2. PERFIL

- Formación: Licenciatura Universitaria (comunicación social, periodismo, recursos humanos).
- Idiomas: español dominio a nivel oral y escrito, inglés técnico.
- Experiencia: 2 años manejando la comunicación interna de una empresa productiva presentando proyectos de mejora.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

1. Definir junto con la dirección y el área de recursos humanos las políticas de comunicación interna de la compañía.
2. Diseñar, planificar e implementar los canales de comunicación necesarios para la transmisión de la información.
3. Generar eventos que propicien el desarrollo del plan comunicacional que implemente la organización.
4. Responsable de la implementación y seguimiento de la red social creada para mejorar el sentimiento de pertenencia del cliente interno
5. Fomentar la identidad cultural de la compañía mediante el uso de banners.
6. Dar soporte a la dirección y demás áreas para que las comunicaciones sean efectivas.

4. COMPETENCIAS

- ✓ Orientación al servicio
- ✓ Influencia

- ✓ Planificación y organización
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo

5. CONDICIONES LABORALES

La posición trabajara de forma hibrida mediante un modelo de 3 X 2 tres presenciales y 2 de home office debiendo cumplir servicio desde las 9:00hs. Hasta las 18:00hs. Salario asignado de \$ Marco horario de 8 a 16 horas. Disponibilidad y flexibilidad. Salario de \$ 115.000 con un premio anual equivalente a un salario por cumplimiento de objetivos, estará fuera de convenio, con ajustes semestrales teniendo en cuenta los índices de niveles de vida y la inflación estimada por el INDEC.

Anexo II – Programa en liderazgo coach

Módulo I. Efectividad – ¿Lo somos?

- Multimirada y Percepción
- Impacto de los Modelos mentales en nuestras vidas
- Paradigmas culturales limitantes y posibilitantes

Módulo II. Nivel de Conciencia Reactivo

- Interpretaciones no generativas
- Marco de referencia reactivo
- Modelo mental de la Víctima
- Modelo de logros de resultados

Módulo III. Nivel de Conciencia Proactivo

- Interpretaciones generativas
- Marco de referencia proactivo
- Modelo mental del Protagonista
- Modelo de logros de resultados

Módulo IV. Nivel de Conciencia Creativo

- Un nuevo paradigma
- Marco de referencia Creativo
- El modelo mental del Líder
- El líder creativo

Módulo V. Modelo Integrador

- De la efectividad a la Grandeza
- Transferencia a nuestra realidad
- Diseño de acciones

- ¿Y ahora qué?