



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

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

Julieta Soledad Munini

D.N.I: 37.077.648

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Nº de Legajo: VRHU15786

Lugar: Cañada de Gómez, Santa Fe

Año: 2022

Agradecimientos

Agradezco a mi familia y amigos por estar siempre al pie del cañón e impulsarme a que siga adelante, a motivarme cuando ni yo creía en mí. A mi mamá que con su paciencia y amor se aguantó mis cambios de humor y me enseñó que con esfuerzo y responsabilidad se pueden cumplir metas. A mi papá que se emocionaba con mis éxitos y me esperaba con un abrazo fuerte en mis fracasos.

Agradezco a todas las personas que me crucé en estos años, que me ayudaron y aportaron su granito para que yo pueda aprender y estar donde estoy hoy.

Por último, agradezco especialmente a mi abuela, mi ángel de la guarda, mi gran confidente.

Resumen

En el presente reporte de caso se analizó a la empresa metalúrgica Man-Ser SRL, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba Capital, en materia de comunicación interna y liderazgo coach. En el mismo se examinó el contexto organizacional, donde se dio a conocer la problemática relacionada con la falta de comunicación, sobrecarga de tareas en puestos gerenciales y ausencia de delegación de responsabilidades por parte de los mandos medios y gerentes, generando un impacto negativo en la productividad. Para la resolución de estos desvíos, se propuso implementar reuniones diarias y semanales con el fin de realizar un seguimiento e informar lo que ocurre dentro de la empresa, un portal de empleados para una comunicación más fluida entre la empresa y el personal y capacitación de líderes coach. El plan evidenció que es factible aumentar la rentabilidad en un 1% y obtener un retorno de la inversión del 140% a través de sus acciones. Se concluyó de esta manera que las actividades planteadas además de ser redituables, mejoran las relaciones interpersonales, fortalecen el liderazgo y aumentan la productividad.

Palabras clave: comunicación interna – capacitación - liderazgo coach

Abstract

In this case report the metallurgic company Man-Ser SRL, based on San Pedro Nolasco neighborhood of Cordoba Capital city, was analyzed with regard to intern communication and coach leadership. When organizational context was under examination, the following problems came up: lack of communication, management positions with overload of tasks and deficiency of delegating responsibilities by the middle and upper management. This created a negative impact on productivity. In order to solve these matters, 3 actions were presented: first of all, daily and weekly meetings with all the members of the organization with the view to make a follow up and report what happens within the company; secondly, an employee's site to provide a better communication between the company and the staff; and lastly, training in leadership coaching. This strategy showed a possibility of increasing 1% of profitability and get 140% of investment back. In conclusion, this action plan besides being profitable, improves interpersonal relationships, strengthen leadership and increases productivity.

Key words: internal communication, training, coach leadership

Índice

Agradecimientos	1
Resumen	2
Abstract	2
Introducción	5
Análisis de situación	8
<i>PESTEL</i>	10
<i>PORTER</i>	12
<i>FODA</i>	13
Marco teórico	16
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	19
<i>Objetivos generales</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
<i>Alcance</i>	19
<i>Acciones</i>	19
<i>Reuniones diarias</i>	19
<i>Reuniones semanales</i>	20
<i>Portal de empleados</i>	21
<i>Capacitación en Liderazgo Coach</i>	22
<i>Marco temporal de la implementación</i>	22
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	23
Conclusión	25
Bibliografía	27
Anexos	30
<i>Anexo 1</i>	30
<i>Anexo 2</i>	31

Anexo 3..... 32

Anexo 4..... 33

Introducción

La historia de Man-Ser SRL comienza a principios de los noventa, donde el Sr. Luis Mansilla se desempeñaba como empleado de una gran firma cordobesa fabricante de tornos y centro de mecanizado, y al mismo tiempo tenía un taller de herrería por su cuenta. Con el crecimiento de la empresa, los dueños deciden comenzar a terciarizar ciertos procesos como el de soldadura y le dan una oportunidad al Luis Mansilla de ser él su principal proveedor; con lo cual un 15 de octubre de 1995 se funda Man-Ser SRL, fecha en la cual inaugura la primera planta industrial.

Con el avance de la tecnología a los dos años del inicio de sus actividades, el Sr. Mansilla, viaja a Alemania en búsqueda de una máquina punzonadora CNC que posteriormente le permitiría vender sus servicios a grandes industrias del rubro del agro y automotriz.

En el año 2009 por causa de una enfermedad fallece Luis Mansilla, posicionándose como principales gerentes de la empresa sus hijos Melina y Juan. El resto de los integrantes de su familia participan en el directorio actual pero no acuden diariamente a la empresa. Este cambio demostró la velocidad y ambición de las nuevas generaciones que lograron inaugurar en 2012 una segunda planta industrial, en 2014 la certificación de las normas de calidad ISO 9001/2008 y actualmente comercializan en todo el territorio argentino.

Se especializan en máquinas lavadoras, extractores de viruta y protectores telescópicos de bancada. Además, ofrecen la instalación de los productos fabricados, y servicios industriales como el corte, plegado y punzonado.

Como se menciona anteriormente Man-Ser está certificada con las normas de Calidad ISO 9001/2008 lo que significa que todos sus procesos están estandarizados y procedimentados, también presenta un organigrama claro, pero en la práctica toda esa estructura se disuelve en la sobrecarga laboral que poseen algunos miembros de la empresa, principalmente los dueños. Debido a la falta de delegación y centralización de las tareas y decisiones los termina poniendo en una posición más operativa que gerencial lo cual no les permite pensar estratégicamente el crecimiento de la empresa. Los mandos medios carecen de competencias comunicativas y de gestión y esto los condiciona para obtener buenos resultados en el cumplimiento de objetivos

En cuanto a la comunicación la empresa no tiene un plan ni una estructura, todo se comunica verbalmente o a través de paneles de comunicación, pero no se detalla que canal utilizar en cada situación o cómo dejar registro de las mismas para utilizar como antecedentes en un futuro.

En acuerdo a lo expresado por Fabrisin Macarena (2016), quien en su Trabajo Final de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, titulado “Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba”, realizó una investigación cualitativa, entrevistando a 13 líderes de pymes de la ciudad de Córdoba en la cual menciona que la palabra adquiere importancia debido a que resulta de interés lo que se dice, cómo se lo dice y las realidades y oportunidades que se crean, en un trasfondo de confianza en el que se logre un ambiente flexible de innovación, crecimiento, en el que la autoridad es conferida y no impuesta, por lo que no depende del uso de la fuerza sino de las acciones que el líder emprenda. Relacionando este estudio con el caso de Man-Ser es necesario la capacitación de los líderes para que aprendan a cómo comunicarse con su equipo, cómo motivarlos y generar buenas relaciones y resultados satisfactorios.

Como expresan Hernández & Villalba Ortiz (2019), en su trabajo final de la carrera de Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial, titulado “Los desafíos en las pymes, ¿cómo generar una exitosa delegación de tareas?”, en donde realizaron una investigación cualitativa en el partido de San Martín, provincia de Buenos Aires. En la misma entrevistaron y observaron a gerentes y jefes de área de las empresas para analizar cómo delegaban. Los autores señalan que la delegación motiva al trabajador, además de desarrollar su capacidad, para la toma de decisiones y crea cultura de mitigación de riesgo en los procesos, generando así una mayor responsabilidad organizacional. La propuesta de delegación de tareas es de gran importancia en este caso, donde existe la sobrecarga de los puestos directivos, tratando de abarcar todas las áreas. Es necesario generar esa confianza con los colaboradores y desarrollarlos para que puedan ser buenos profesionales.

Citando a Julio Reyes (2012) Lo que sí se puede afirmar es que independiente de lo actualizados o 2.0 que sean los canales de comunicación interna, entre dos organizaciones que tienen medios igualmente atractivos y participativos, logrará una comunicación interna más efectiva aquella organización en la que los jefes se comunican abierta, directa, clara, bidireccional, frecuente y oportunamente con los integrantes de sus equipos.

Este análisis resulta relevante porque pretende analizar en Man-Ser puntos críticos a considerar: la comunicación interna en conjunto con el desarrollo de líderes coach y la delegación de tareas, temáticas diferentes, pero intrínsecamente conectadas. En las cuales trabajar en el desarrollo y mejora de cada una influirá directamente en las otras, ya que de nada sirve desarrollar grandes líderes si no tenemos un plan de comunicación integral que acompañe a estas personas y viceversa, tener un plan de comunicación fabuloso, pero líderes débiles o autocráticos, que todas las decisiones y no delegan nada. Es un momento oportuno en el que la empresa está creciendo y resulta de vital importancia dar una vuelta de timón para volver a encauzarla hacia el objetivo mayor.

Análisis de situación

Introduciéndose en la estructura organizacional de Man-Ser SRL, se puede decir que cuenta con una nómina de 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de Producción, 1 responsable de Calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable (Cr. Mario Salvadores), jurídico e higiene y seguridad (Ing. Carlos Remorino).

Adentrándose en la organización interna, el Directorio está compuesto por 4 integrantes de la familia, aunque sólo 2 de ellos trabajan en la empresa, Julián y Melina Mansilla, que fueron los promotores de la certificación de la norma de calidad ISO 9001/2008, la cual puso a Man-Ser dentro de las empresas más competitivas del país. Ambos tienen total participación en todos los ámbitos de la firma, por lo que presentan sobrecarga de trabajo por no saber delegar parte de sus funciones al resto del personal. También son los encargados de la Organización Empresarial, manejan todo lo referente a inversiones y oportunidades de negocios.

Julián Mansilla tiene a su cargo gerencia general, quien realiza la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Cada área de la empresa tiene un responsable pero la decisión final siempre recae sobre él.

La administración y el área de Recursos Humanos están a cargo de Melina Mansilla, quien realiza tareas vinculadas al ingreso e inducción del personal ingresante, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Por lo que se refiere a la selección de personal, la misma es realizada por una consultora en el caso que se requiera personal de diseño o ingeniería y para los puestos operativos, la lleva a cabo el encargado del área de la vacante en cuestión. En cuanto a la capacitación de los operarios, gracias a la certificación de las ISO 9001, se logró formalizar un Plan de Capacitación anual, de acuerdo a las necesidades detectadas. También se realizan evaluaciones de desempeño, se dan premios grupales con el fin de motivar a los colaboradores, lo cual tuvo un impacto favorable en el nivel de ausentismo, rotación y reducción de accidentes laborales.

Así mismo, las tareas administrativas que se realizan son: carga de remitos y facturas de compras y el posterior pago a proveedores; emisión de remitos y facturas de ventas y el ingreso de las cobranzas.

En la empresa, coexisten dos tipos de liderazgo: un líder informal y varios líderes formales. Los primeros surgieron espontáneamente dentro de la organización, y los segundos fueron designados para ejercer los cargos establecidos en su estructura. Dentro de estos últimos, se encuentra el gerente general con un estilo de liderazgo directivo y al jefe de producción con un liderazgo transaccional y orientado a la tarea.

Es importante destacar que Man-Ser cuenta con una gran elección de Visión, Misión, Valores y cabe acentuar que dentro de su política de calidad incluye un punto a tener en cuenta sobre el clima laboral y el trabajo en equipo.

A continuación, se expone un fragmento extraído de la página web Oficial de Man-Ser SRL (2022).

Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

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.

Valores:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad

Política de calidad

Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 la empresa establece:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

Para comprender la actualidad en la que está inmersa Man-Ser es necesario conocer qué está sucediendo en su entorno a través del Análisis Pestel que tiene por finalidad conocer los factores que afectan la realidad de la empresa.

PESTEL

Factores políticos: queda sin efecto el distanciamiento social, así como la obligatoriedad de autorreporte de síntomas. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2022). Se realizan cambios en el Decreto 886/2021, en el cual anteriormente en el caso de despido sin causa el trabajador afectado tenía el derecho a percibir doble indemnización, actualmente a partir de 1° Abril sólo se sumará a la indemnización el 50% y a partir del 1° de Mayo y hasta el 30 de junio el 25%, esto se encuentra detallado en Boletín Oficial de la República Argentina. (2021). Otro dato de importancia es el acuerdo firmado con el Gremio UOM que implica un aumento del 45% de los salarios tres cuotas: un 18% desde el mes de abril, un 15% a partir de julio y se completará en octubre con un 12%. (Acuerdo Salarial UOM, 2022). Por último, a nivel mundial, se desarrolla la Guerra Rusia – Ucrania, la cual afecta al aumento la inflación por la escasez de productos ya que estos países son los principales productores de trigo, petróleo, gas y fertilizantes, lo que provoca aumentos de sus precios en el mercado internacional. (Página 12, 2022)

Factores económicos: la actividad metalúrgica registró durante el primer bimestre del año 2022 un aumento del 1,8% en términos interanuales. (Serindustria, 2022). Córdoba

(+2,8%) registró aumentos en sus niveles de producción en el primer bimestre del año 2022, si bien desaceleró en parte el crecimiento que venían registrando en el último año. (Serindustria, 2022). Por otra parte, hubo un gran incremento en el índice de inflación. (INDEC, 2022)

Factores sociales: se exponen datos cuantitativos relevantes como el aumento de índices de Pobreza por persona de 6,5% (INDEC, 2021), la disminución de Tasa de Empleo de -2,9% (INDEC, 2021) y en tema de salud, el 81,83% de la población argentina tiene aplicada las vacunas de Covid19, lo cual deja a la Argentina con uno de los países con más personas vacunadas. (Expansión, 2022)

Factores tecnológicos: las Industrias 4.0 se encuentran en auge, cada vez son más las industrias que apuestan a la aplicación de tecnologías. (TNI, 2021). Ya se encuentran tecnologías que permiten la automatización de procesos, el cual permite que las máquinas tengan más velocidad, más tiempo operativo y con menos dependencia de personal. (TNI, 2021). Una de las grandes propuestas para emprender una Industria 4.0, son los planes de financiamiento económico nacional para el desarrollo de Industrias 4.0. (Página Oficial de Argentina, 2022) Otro aspecto que ha cambiado en este último tiempo es la masividad de campañas publicitarias del sector industrial en las redes sociales como Instagram, en las cuales además de mostrar sus productos, invitan a que las personas puedan anotarse para si quieren ser parte de las empresas.

Factores Ecológicos: en Argentina se está avanzando en la utilización de energías renovables en industrias metalúrgicas. (Ámbito, 2022). Relacionado a lo anterior se crea un clúster dedicado a la producción de energía renovable. (El periódico de la energía, 2022). Por otra parte, la Constitución Nacional en su artículo 41 menciona que "todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo". Bajo este mismo orden, podemos mencionar dos leyes que promulgan el cuidado del Ecosistema: la Ley de Residuos Industriales N°25.612 y la Ley General del Ambiente N°25.675.

Factores Legales: podemos nombrar las reglamentaciones que rigen actualmente como: Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, que es la norma que regula a los trabajadores en Argentina. La Ley N° 19.587, relacionada a las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se regulan bajo. Ley N° 24.241, en la que se explica que el trabajador se encuentra

comprendido en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. La Ley de Riesgos del Trabajo, Ley N° 24.557, propone la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, asegurando asistencia médica. Ley de Sociedades Comerciales N° 19.950. Por último, relacionado a la rama metalúrgica, el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75 y Convenio Salarial. (UOM, 2022).

En segundo lugar, se utiliza el análisis de “Las cinco fuerzas de Porter”, que es una herramienta que les permite a las empresas analizar y medir sus recursos por medio de: el poder de los clientes, de los proveedores, nuevos competidores, amenaza de los productos sustitutivos y sus rivales.

PORTER

Poder de negociación del cliente: la empresa se destaca por su compromiso con cada uno de sus clientes, brindándoles una atención personalizada que permite entender qué es lo que están buscando y entregarles productos de calidad que cumplan con sus expectativas. Cabe señalar también que los precios que ofrecen a sus clientes son muy competitivos comparados con los del mercado.

Poder de negociación de los proveedores: Man-Ser mantiene relación con importantes proveedores, a los cuales debe exigirles una materia prima que cumpla con la calidad requerida, ya que la empresa está certificada con las normas ISO 9001. En cuanto a los precios y plazos, el área administrativa se encarga de realizar los pedidos de cotización, su análisis, pagos y seguimientos de plazos de entrega. Esta modalidad de operación, les permite detectar inconsistencias que puedan afectar al sector productivo.

Amenaza de nuevos competidores: teniendo productos de gran calidad, con una certificación en normas ISO 9001, la vuelve competitiva frente a la aparición de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos: Hasta el momento no se han detectado en la zona productos que cumplan con la calidad y precio de Man-Ser, por lo tanto, puede decirse que no hay amenaza de productos sustitutivos.

Rivalidad entre los competidores: Los principales competidores de la empresa son: Transfil SRL, Eisaire SRL, Emprement SRL, pero ninguno comercializa protectores de bancada, por lo que en ese rubro Man-Ser no posee competencia, ya que es la única empresa

que los provee. Para diferenciarse de sus competidores, Man-Ser ofrece un buen servicio de postventa, precios competitivos y calidad certificada.

Una vez finalizado el análisis de los factores externos e internos de la empresa, se prosigue a realizar el análisis organizacional teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FODA

Fortalezas

- Certificación de las normas ISO 9001
- Buena relación con sus proveedores y clientes
- Servicio de postventa
- Cartera diversificada de clientes
- Precios bajos
- Bajos indicadores de ausentismo y de accidentes laborales

Oportunidades

- Incorporar tecnología de punta
- Automatizar procesos
- Exportación de productos
- Incursionar en nuevos canales de venta
- Innovar en Marketing digital y redes
- Capacitación de mandos medios

Debilidades

- Falta de formación de los mandos medios
- Falta de delegación de tareas
- Comunicación interna deficiente
- Falta de personal de pañol, ocasiona demoras en la producción
- Falta de espacio físico en la planta
- Subutilización de la capacidad productiva
- Deficiente herramientas de marketing

Amenazas

- Alto índice de pobreza

- Alto índice de inflación
- Contexto económico de incertidumbre
- Inestabilidad cambiaria.
- Escasez de mano de obra calificada en el mercado

Luego de los análisis expuestos, se tiene un diagnóstico más certero de la situación de Man-Ser. Luis Mansilla fue un hombre valiente y arriesgado en aceptar la propuesta de sus jefes y emprender su propia empresa en aquellos años donde la incertidumbre económica del país no era tan inestable como la de hoy en día, pero sin embargo algo inconsistente para desarrollar un negocio de tal magnitud. Logró abrirse puertas en el mercado y afianzar relación con sus clientes lo cual es una de sus principales fortalezas junto con sus precios competitivos.

Si bien la empresa presenta grandes oportunidades para seguir creciendo, como ser: incorporar tecnología de punta, automatizar procesos, exportar sus productos, es necesario que comience a trabajar en sus puntos débiles.

Unos de los puntos débiles de la empresa es el área de recursos humanos, que a pesar del buen trabajo que está haciendo Melina con la parte técnica, como el plan de capacitación anual, los premios grupales y las evaluaciones de desempeño, carece de acompañamiento y capacitación de habilidades blandas de líderes, planes para motivar al personal que no sea solamente una recompensa monetaria. Otro dato para destacar es que esta área solo se centra en el nivel operativo, dejando de lado las áreas administrativas y mandos medios.

Otro de los factores que condicionan el crecimiento de Man-Ser es la falta de delegación de los niveles gerenciales, falta de planificación, de priorización y organización de las tareas, la misma puede ser por desconfianza y/o inseguridad, lo que genera demoras, procesos deficientes, reflejándose en los resultados, registrando algunas entregas fuera de termino. Un gerente eficiente debe ser un buen líder que motiva, acompaña y delega en sus principales colaboradores, transmitiéndoles confianza, mostrándoles el camino y qué se espera de ellos. Posee una buena gestión del tiempo para conseguir las metas propuestas, planifica y prioriza tareas según su urgencia e importancia.

Por último y no menos importante, están los inconvenientes en la comunicación interna. Actualmente la organización gestiona un plan de comunicación por medio de la certificación de normas de calidad (ISO 9001), la misma se enfoca en los procedimientos de

calidad y no desarrolla la verdadera importancia de un plan de comunicación interna, resultando jerárquica y sin canales establecidos, lo que termina afectando a varios procesos incluyendo el productivo, generando demoras por comunicaciones ineficientes.

Chiavenato manifiesta que:

“La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.” (Chiavenato, 2015, p. 50)

En líneas generales Man-Ser es una empresa con mucho potencial que necesita ser acompañada para dar ese gran salto hacia la Industria Moderna.

Marco teórico

En este apartado se presentan los conceptos de comunicación interna y liderazgo coach. que serán definidos por diversos autores, permitiendo comprender la importancia y los beneficios de su implementación dentro de las organizaciones.

Comunicación interna

Según Giorgio De Marchis, María Gil-Casares y Francis Javier Lanzas (2007) en su libro Organización y psicología en la comunicación interna, “Una buena CI es clave para que este nuevo sistema funcione de forma eficaz. Gestión y comunicación son dos realidades que van unidas. Así, el departamento que realice las funciones de CI debe asegurar que los directivos y el resto de los miembros de la organización conocen el alcance que pueden tener sus decisiones y su capacidad de transmitir y comunicar una idea y la cultura institucional y los valores deben regir los principios operativos de la organización al tiempo que la CI debe ser consecuente con los mismos”.

Cuenca Joan y Verazzi Laura (2018), en Guía fundamental de la comunicación interna, exponen “En cualquier caso, independientemente de quién se encargue de esta función dentro de la empresa, el éxito de la comunicación dependerá esencialmente y en gran medida de la actitud de la alta dirección, de su compromiso y de cuánto y cómo habiliten la gestión. En otras escalas, es decir, en pequeñas y medianas empresas, todavía son los gerentes, directores o los máximos responsables (o los dueños mismos) quienes asumen las tareas propias de los gestores de la comunicación interna.”

Como afirma Manuel Tessi (2012), en su libro Comunicación interna en la práctica, una comunicación integrada logra resultados efectivos y sustentables en la práctica. También, plantea que no sirve de nada que los integrantes de una organización memoricen algo o puedan repetir una información, sino la sienten propia ni los moviliza a la acción. Las estrategias integradas deben gestar una comunicación con cabeza, corazón y cuerpo, para ampliar el conocimiento, el compromiso y la acción de todas las personas que conforman las organizaciones. Además hace mención que el primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es contar con un sistema de escucha y remarca la importancia de los componentes comunicacionales puesto que contribuyen al significado por el cual una persona trabaja.

Liderazgo Coach

John Whitmore (2018) a través del libro *Coaching*, el método para mejorar el rendimiento de las personas, expresa “Los líderes del futuro liderarán desde un estilo de coaching, en lugar de basarse en el «orden y mando». Retener el talento es crucial, y las expectativas acerca de cómo se trata a los empleados aumentan rápidamente. Las órdenes, las instrucciones, la autocracia y la jerarquía cada vez tienen menos tracción y son menos aceptadas. La buena gente quiere más capacidad de elección, más responsabilidad y más diversión en sus vidas. Y eso incluye el puesto de trabajo.”

Citando a Anzorena Oscar (2019), en *Líder coach: un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*; el liderazgo no tiene que ver con la jerarquía, sino con la autoridad personal y profesional del líder, quien demuestra sus valores con sus actos e incita a que lo sigan. Es responsabilidad del líder desarrollar el espíritu de trabajo en equipo en el que los integrantes poseen saberes diferentes, necesarios y complementarios.

María Trinidad Arqueros Fernández (2021), quien pertenece al Departamento de Psicología de Universidad Complutense de Madrid, llegó a la conclusión que “El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio). En cuanto a los comportamientos, es importante que el líder tenga una comunicación efectiva, oportuna y creciente, y una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de trabajo. Por consiguiente, es clave para conseguir el cambio organizacional, que se cambien también los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo.”

Teniendo en cuenta lo expuesto previamente, la comunicación interna constituye una herramienta de vital importancia para alinear las personas a la estrategia de la empresa, ya que es transversal e integral a la misma y considera a todas las personas como parte esencial y constitutiva, que permite compartir la información de interés para poder disponer de ella en el momento necesario y tomar las decisiones evitando errores por desinformación. En este proceso, los líderes además de ser grandes guías y motivadores de equipos, también son facilitadores y nexos para que la comunicación pueda alcanzar todos los niveles y se encuentre en concordancia con los objetivos establecidos.

Diagnóstico y discusión

A partir de la información recolectada y lo expuesto en el marco teórico se plantean las problemáticas presentes en Man-Ser. En primera instancia, se detecta la inexistencia de un plan de comunicación, demostrado en las deficiencias en la comunicación que presenta principalmente el área de producción y compras, desatando demoras en la cadena de abastecimiento de materia prima, que conlleva a tener demoras en los sistemas productivos, una subutilización de la capacidad productiva y demoras en las entregas a los clientes. Por otra parte, se puede apreciar la ausencia de habilidades de liderazgo de los mandos medios, los cuales no están formados para la gestión y coordinación del personal. Relacionado con esto último, la toma de decisiones se encuentra centralizada en las figuras de los dueños y la falta de delegación se traduce en una importante sobrecarga de tareas de los mismos.

Abordar estas problemáticas es relevante para Man-Ser, ya que implementar un plan de comunicación interna eficaz hace que todas las personas que pertenecen a la organización conozcan los objetivos y se comprometan en la consecución de los mismos, como así también poder participar de las decisiones y proponer mejoras, genera un clima de confianza entre dueños y empleados y un mejor desempeño laboral. En cuanto al desarrollo de líderes coach, es primordial tener en cuenta que lo más valioso que tienen las empresas son las personas, por lo tanto, deben tener un buen acompañamiento y seguimiento de parte de su líder, que los guíe y los motive a seguir mejorando.

Con la resolución de estas problemáticas se verá a nivel productivo un aumento en la productividad y aumento de las ventas gracias a la disminución del tiempo de entrega.

Plan de implementación

Objetivos generales

Implementar en MAN-SER SRL un plan de comunicación interna y liderazgo coach que permita generar un aumento en la productividad y disminución en los tiempos de entrega.

Objetivos específicos

1. Realizar un Plan de Comunicación Interna el cual contenga: reuniones diarias y periódicas con el equipo de trabajo, para tratar diversos temas y coordinar actividades entre las diferentes áreas; y un portal de empleado como medio digital realizar comunicaciones y transmitir información de utilidad para cada nivel.
2. Realizar capacitaciones en liderazgo coach, para los gerentes y mandos medios, con la finalidad de que puedan desarrollar habilidades blandas.

Alcance

El siguiente plan de implementación se llevará adelante en las instalaciones de Man-Ser SRL ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba. Comenzará el 4 de Julio y tendrá una duración total de 6 meses.

Acciones

Con el fin de llevar a cabo el objetivo general del presente trabajo, en este apartado, se expondrán y tratarán acciones vinculadas a los objetivos específicos. Las mismas consisten en: implementación de reuniones diarias y semanales, incorporación de un portal de empleados y capacitaciones de líderes coach.

Reuniones diarias

Se determinó realizar dos tipos de reuniones diarias al comenzar la jornada laboral. La primera será llevada a cabo en cada sector de la fábrica, en la cual participará el encargado del sector y su equipo. En esta reunión se expondrán indicadores de gestión y datos cuantitativos del día anterior en un pizarrón y los temas a tratar serán: ausentismo, accidentes e incidentes laborales, no conformidades internas y externas, cumplimiento del objetivo productivo del día anterior analizando si se alcanzó o no el mismo, el por qué y cómo hacer

para mejorar. Luego el encargado expone las tareas del día, coordina y distribuye el trabajo a cada miembro del equipo.

La segunda reunión tendrá lugar en la sala de reuniones donde se dispondrá de un lugar específico para colgar los indicadores y participarán los mandos medios y gerencia, con la finalidad de que todos los participantes estén en conocimiento de lo que sucede en la empresa y en caso de necesitar ayuda de algún miembro se puedan realizar acuerdos para colaborar entre sí.

La modalidad y temas a tratar son los mismos que en la anterior y la finalidad es que cada encargado de sector exponga en esta reunión general los datos resumidos de su sector.

Ambas reuniones deben ser a primera hora del día y no deben durar más de 15 min., ya que son meramente informativas, en caso de tener que resolver algún tema en particular, se llega a un acuerdo para una posterior reunión entre esos participantes.

Recursos:

- 5 Pizarras blancas con atril
- Resma de Hojas A4 para imprimir
- Cinta para pegar los indicadores

Costo total de implementación: \$ 34835

(Ver anexo 1)

Reuniones semanales

Se determinó realizar reuniones semanales, con el fin de realizar un seguimiento de producción y coordinar actividades en pos de la consecución de los objetivos de la empresa. En la misma participarán Melina, Julián, los gerentes y encargados de producción se hablará sobre el panorama actual de la empresa, las problemáticas diarias debatiendo posibles soluciones, y también las acciones a seguir para conseguir objetivos a futuro.

El día previo a la reunión Melina será la encargada de recolectar la información de los temas a tratar y de enviar un mail con el temario a los participantes. La reunión tendrá una duración de 60 minutos aproximadamente, se realizará a mitad de semana los días miércoles y se llevará a cabo en la sala de reuniones. Para cerrar el encuentro, será necesario

que Melina tome nota de lo conversado, las acciones a realizar para la próxima semana, lo plasme en una minuta de reunión, para así tener una trazabilidad de los hechos.

Recursos:

- Computadora
- Plantilla prediseñada de minuta de reunión
- Sala de reuniones

Costo total de implementación: \$ 0

(Ver Anexo 2)

Portal de empleados

Pensando en facilitar la comunicación se resolvió incorporar la utilización de un portal de empleados el cual permitirá la circulación de la información de manera transversal a toda la empresa y que contribuya a la organización de la misma. Lo novedoso de esta herramienta es que se puede usar tanto en una computadora como a través de una aplicación en el celular.

En este portal los colaboradores van a poder acceder su legajo personal donde tendrá su historial laboral dentro de la organización, también podrán recibir novedades, ver y firmar de manera digital sus recibos de sueldo y tendrán la posibilidad de gestionar sus vacaciones y licencias por este medio.

La empresa podrá enviar comunicados para todos los colaboradores o solamente para un grupo en especial, en caso que necesite actualizar datos podrá enviar una planilla para ser completada y firmada por el empleado.

Esta acción será llevada a cabo por Melina quien será la encargada de contratar al Portal de Empleados. La empresa contratada, además de vender el paquete del Portal, también incluye la capacitación de uso a los empleados para que tendrá lugar en la sala de reuniones.

Se estima que el tiempo de implementación total es de 3 meses, comenzando el 1 de Julio con la carga de datos y legajos al sistema, el posterior registro de los empleados y por último la implementación.

Recursos:

- Computadora de la empresa
- Celulares personales
- Contratación de portal + puesta en marcha = \$69.000
- Cuota mensual del portal = \$35.000

Costo total de implementación: \$ 104.000

(Ver Anexo 5)

Capacitación en Liderazgo Coach

Esta capacitación está pensada para que participen gerentes y mandos medios de Man-Ser SA. Es una herramienta que permite ayudar a las organizaciones a identificar sus áreas fuertes y débiles; apoyar el proceso de mejora continua, desarrollar la escucha activa y tener una comunicación fluida y flexible, logrando así transformar equipos de trabajo.

Esta etapa estará dividida en dos, según rangos de jerarquía. Por un lado, se capacitará a los gerentes y directivos en Coaching Ejecutivo y por otro lado a los mandos medios en Liderazgo para Mandos Medios.

Ambas capacitaciones estarán a cargo de la consultora Axon Training y comenzarán el 1 de Julio con una duración de 3 meses cada una. La encargada de coordinar y contratar a la institución capacitadora es Melina. Ver Anexo

Recursos:

- Computadoras con acceso a internet
- 5 Capacitación Liderazgo para Mandos Medios = $\$10470 \times 5 = \52350
- 3 Capacitación Coaching Ejecutivo = $\$10038 \times 3 = \30114

Costo total de la implementación: \$82464

Marco temporal de la implementación

En el siguiente diagrama de Gantt podemos observar la duración de tiempo de las actividades que corresponden al plan de implementación. Los plazos están organizados en

las semanas de cada mes. Al ser acciones independientes pero que forman parte del mismo proyecto, tendrán la misma fecha de inicio y finalización.

MAN-SER SA	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Reuniones diarias																								
Compra de materiales	■																							
Charla informativa con los mandos medios	■																							
Determinar lugar físico para las pizarras		■																						
Determinar horarios en el que se va a realizar		■																						
Desarrollo de reuniones			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Reuniones semanales																								
Establecer día y horario	■																							
Charla informativa con los participantes	■																							
Desarrollo de reuniones		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Implementación de Portal de Empleados																								
Búsqueda de opciones y presupuestos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Análisis y contratación									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Carga de datos y creación de legajos													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Capacitación de empleados																				■	■	■	■	
Registro de los empleados																				■	■	■	■	
Comienzo de la utilización																						■	■	

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Es necesario traducir en términos económicos, el beneficio que representa para Man-Ser la implementación del plan de acción propuesto, para esto se debió contrastar las ganancias de la empresa en los últimos años, basándonos en los datos de 2018, a partir del mismo se aplican los coeficientes inflacionarios; cuyo procedimiento se desglosa a continuación.

Resultado final año 2018: \$13.118.036,11

Resultado final año 2019 (inflación 53,55%): \$20.142.744,44

Resultado final año 2020 (inflación 42,02%): \$28.606.725,66

Resultado final 2021 (inflación 50,9%): \$43.167.549,02

Resultado parcial junio 2022 (Inflación 23,1%): \$53.139.252,85

Para poder cuantificar el beneficio que obtendrá la firma Man-Ser al implementar este plan, utilizaremos la herramienta denominada ROI (retorno de la inversión).

Resultado parcial 2022	Beneficio	Total beneficio
\$ 53.139.252,85	1%	\$ 531.392,53

Costo total de la propuesta	\$ 221.299,00
------------------------------------	----------------------

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costos totales del plan}} = x 100$$

$$\frac{\$531.392,53 - \$221.299}{\$221.299} = x 100 = 140\%$$

Fuente: elaboración propia

El indicador obtenido mediante el cálculo por la herramienta ROI, permite observar el porcentaje que se corresponde al nivel de beneficio que obtendrá la empresa por lo invertido en el plan de implementación, el mismo es del 140% lo que nos muestra que nuestra propuesta es rentable. Así queda demostrado que las ganancias que obtendría la empresa son mayores que los costos de la inversión, por lo que la ejecución del mismo es rentable para la misma.

Conclusión y recomendaciones

Como conclusión del presente reporte de caso, el cual fue realizado con los datos proporcionados por la empresa; se puede decir que en Man-Ser SRL se detectaron diferentes problemáticas referentes a la falta de comunicación en toda la organización, falta de delegación de tareas por parte de los gerentes y mandos medios y por último el liderazgo que primaba era débil y sin formación.

En primera instancia, se decidió abordar estos inconvenientes basándose en estudios y teorías fundadas en la comunicación interna y liderazgo coach, también se realizaron análisis de la situación actual utilizando tres técnicas reconocidas: Porter, Pestel y Foda. Estas herramientas permitieron llegar a la conclusión que, era necesaria la aplicación de un plan de comunicación interna, llevado a cabo a través de reuniones periódicas e incorporando un portal de empleados, sumado a la capacitación de líderes coach.

Con la puesta en marcha de este plan de implementación, la organización podría obtener mejoras significativas en la coordinación de sus actividades, en las relaciones interpersonales y motivación de sus colaboradores y, fundamentalmente, en su productividad.

Teniendo en cuenta que el sector de recursos humano no posee un profesional con las habilidades y conocimientos técnicos para llevar a cabo los diferentes procesos del área, se sugiere la incorporación de un Licenciado en Recursos Humanos que pueda contribuir en la profesionalización de la organización. El mismo podría realizar el relevamiento y la definición de puestos con sus tareas y responsabilidades correspondientes; luego se debería reubicar, en la medida que sea posible, al personal en un puesto que esté acorde a sus capacidades.

Se aconseja la incorporación de personal idóneo para cubrir puestos claves, como una persona especializada en marketing que pueda emprender acciones que mejoren la comercialización de los productos, mantenga actualizadas las redes sociales y desarrolle una estrategia que le dé mayor visibilidad a nivel nacional e internacional, favoreciendo las ventas y la exportación que tanto se anhela.

Por último, se recomienda apostar a la incorporación de tecnología en el área administrativa que permita el registro digital de la documentación con el fin de mejorar los procesos internos, siendo la información más accesible y evitando pérdidas, ya que en la

actualidad toda la documentación es en papel. A nivel productivo, es importante para seguir evolucionando con la incorporación de máquinas y softwares que permitan la automatización de procesos, que garanticen una mejor calidad y reducción de tiempos.

Bibliografía

- Fabrissin, Macarena. (2016). Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba. Universidad Siglo 21, Córdoba.
Recuperada: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12983>
- Hernández, María Lucrecia y Villalba Ortiz, Ana Elizabeth. (2019). Los desafíos en las pymes, ¿Cómo generar una exitosa delegación de tareas? Universidad Nacional de San Martín. Recuperada: <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1029/1/TFPP%20EEYN%202019%20HML-VOAE.pdf>
- Julio Reyes. (2012). *Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna*. Buenos Aires. Recuperada: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- María Trinidad Arqueros Fernández (2021). El coaching en las organizaciones. Recuperado: <https://docer.com.ar/doc/sxe1n51>
- Anzorena Oscar. (2019). *Líder coach: un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Buenos Aires. Granica.
- Cuenca Joan y Verazzi Laura. (2018) *Guía fundamental de la comunicación interna*. España. UOC.
- De Marchis Giorgio. Gil-Casares María y Lanzas Francis Javier. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid. Fragua.
- Idalberto Chiavenato. (2015). *Administración de recursos humanos*. México. McGraw-Hill.
- John Whitmore. (2018). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona. Paidós.
- Tessi Manuel. (2012). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires. Granica.
- Ley 19.587. Ley de higiene y seguridad en el trabajo. 1972.
- Ley 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. 1976.
- Ley 19.950. Ley de General de Sociedades Comerciales. 1984.

- Ley 24.241. Ley Nacional del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. 1993.
- Ley 24.557. La Ley de Riesgos del Trabajo. 1995.
- Ley 25.612. Ley de Residuos Industriales. 2002.
- Ley 25.675. Ley General del Ambiente. 2002.
- Acuerdo UOM. (15/03/2022). Recuperado: Acuerdo-Metalurgico-2022-2023.pdf
- Ámbito. (17/02/2022). Tenaris reducirá su huella de carbono con un parque eólico de u\$s190 millones. Recuperado: <https://www.ambito.com/energia/tenaris/reducira-su-huella-carbono-un-parque-eolico-us190-millones-n5375192>
- Axon Training. (2022). Recuperado: <https://axontraining.com/cursos/liderazgo-para-mandos-medios> <https://axontraining.com/cursos/coaching-ejecutivo>
- Boletín oficial de la República Argentina. (23/12/2021). Decreto 886/2021. Recuperado: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/255071/20211224>
- Boletín oficial de la República Argentina. (31/03/2022). Resolución 705/2022. Recuperado: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/260203/20220401>
- Constitución Nacional Argentina. Art.41. 01 de enero de 1995(Argentina). Recuperada: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- Daniel García Delgado. (21/04/2022). Conflicto Rusia - Ucrania: cambios geopolíticos e impacto en Argentina. *Página12*. Recuperado: Conflicto Rusia - Ucrania: cambios geopolíticos e impacto en Argentina | Avance de la derecha, presión de Estados Unidos, el papel de China, inflación global y retroceso del dólar | Página12 (pagina12.com.ar)
- El periódico de la energía. (19/01/2022). Argentina crea un clúster dedicado a la producción de energías renovables. Recuperado: <https://elperiodicodelaenergia.com/argentina-crea-un-cluster-dedicado-a-la-produccion-de-energias-renovables/>
- Expansión. (marzo 2022). Argentina - COVID-19 - Vacunas administradas. Recuperado: <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus-vacuna/argentina>

INDEC. (marzo 2022). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Buenos Aires. Recuperado: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf

INDEC. (marzo 2022). Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires. Recuperado: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_04_22D58A77C6D4.pdf

Man-Ser SRL. (2022). Misión, Visión, Política de Calidad y Valores. Recuperado: <https://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Página Oficial de Argentina. (2022). Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0. Recuperado: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40>

Serindustria. (06/04/2022). La actividad metalúrgica registró durante el primer bimestre del año 2022 un aumento del 1,8% en términos interanuales. Recuperado: En el primer bimestre del 2022, la actividad metalúrgica tuvo un aumento interanual de 1,8% - Ser Industria


TNI. (13/04/2021). La industria 4.0 en auge. Recuperado: https://www.tecnonews.info/noticias/la_industria_4_0_en_auge

UOM. (24/07/1975). Convenio Colectivo de Trabajo 260/75. Recuperado: http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf

UOM. (01/04/2022). Convenio Salarial. Recuperado: https://s3.amazonaws.com/uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/29191318/PLANILLAS-FIRMADAS-1-5_compressed.pdf

Anexos

Anexo 1




Rapifix Cinta De Enmascarar - 18mm \$150

FULL

- 1 +

37 disponibles

[Eliminar](#) [Más productos del vendedor](#) [Comprar ahora](#) [Guardar para después](#)



Atril + Pizarra Blanca 50x70 + Combo Regalo Mercado Envíos \$33.835

Envío gratis

- 5 +

6 disponibles

[Eliminar](#) [Más productos del vendedor](#) [Comprar ahora](#) [Guardar para después](#)



Resma A4 Pampa 75gr Papel Blanco 500 Hojas \$850

Color: Blanco [Modificar](#)

- 1 +

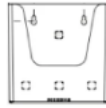
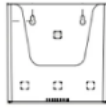
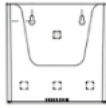
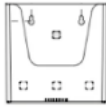
9877 disponibles

LÍNEA M02NAELADNET

FECHA	PROBLEMA	ACCIÓN	N° OT	RESP	PLAZO

IDEAS DE MEJORA

Propuestas	Aceptadas	Rechazadas	Implantadas
☐	☐	☐	☐



NAELADNET

Anexo 2

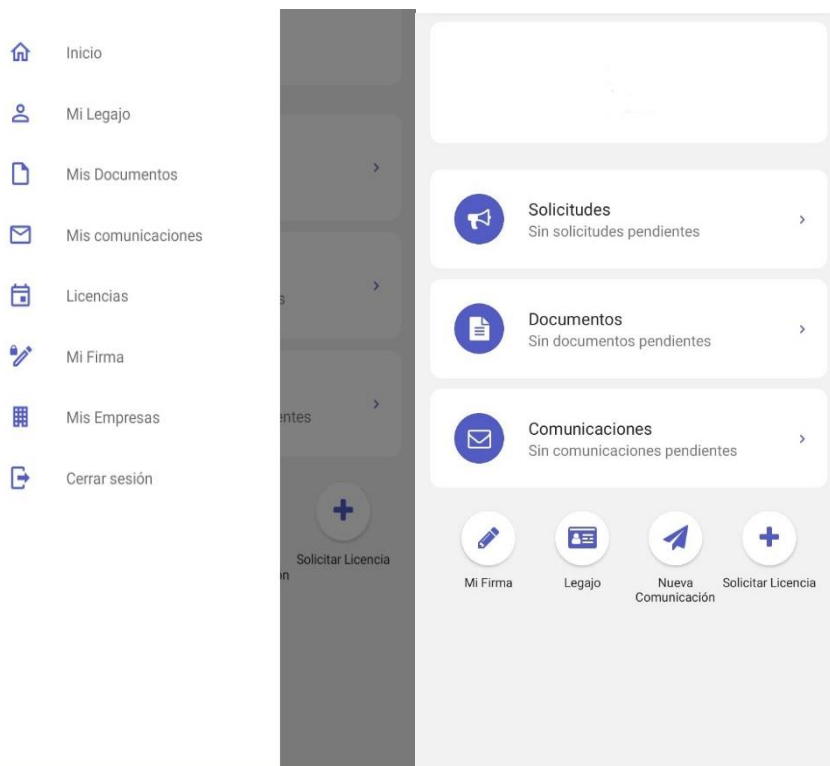
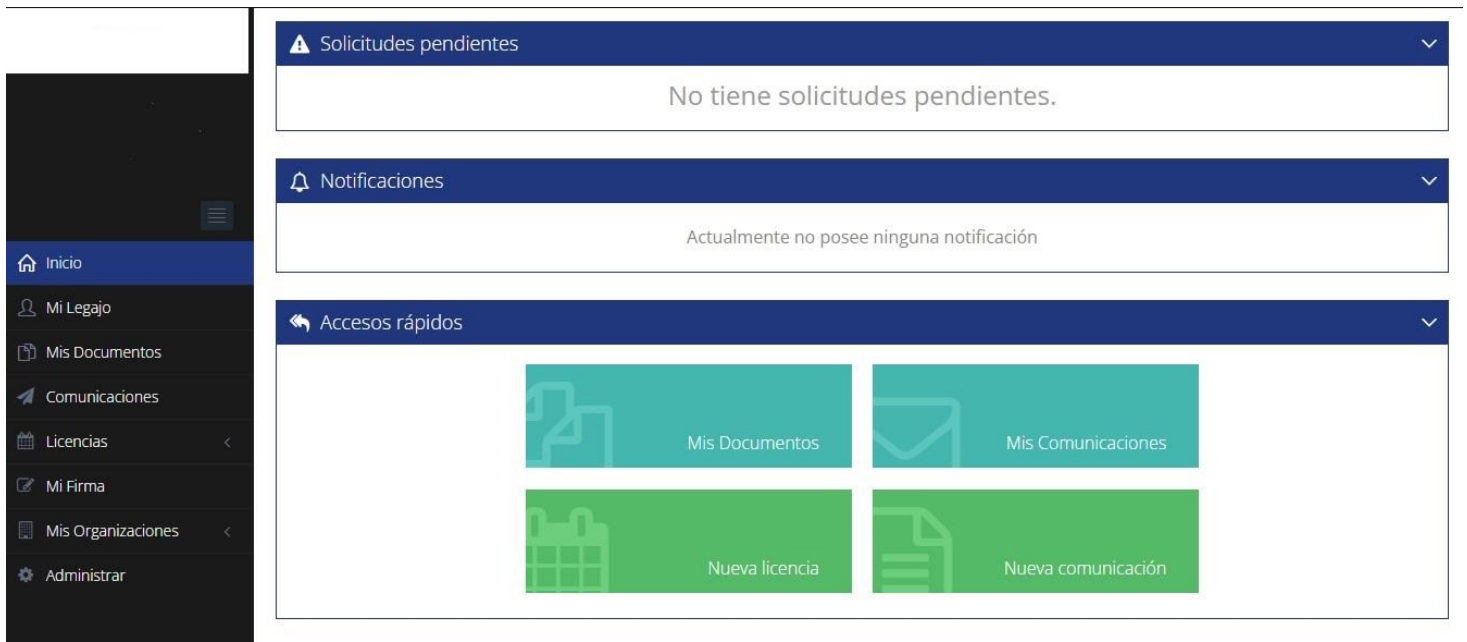
	MINUTA DE REUNIÓN Man - Ser SA
---	---

Tema/s					
Lugar					
Fecha y Hora	Fecha		Desde hr.		Hasta hr.
Participantes	Nombre		Empresa		

Objetivos de la reunión	1. 2. 3.			
Desarrollo de puntos principales				
Acciones pendientes	#	Descripción	Fecha venc.	Resp.
	1			

Emitido por:	Fecha emisión:	REV0
--------------	----------------	------

Anexo 3



Anexo 4

Coaching ejecutivo

Duración: 3 meses

Modalidad: On Line - Plataforma Zoom

Programa:

Módulo 1: Cultura Organizacional

- Tipos de cultura y su influencia en las organizaciones
- Pirámide de Maslow y su relación con los procesos de transformación
- El liderazgo basado en el coaching. El líder coach
- Actividades prácticas

Módulo 2: Dinámicas aplicadas con distinciones de coaching

- Dinámicas para trabajar en una sesión de Coaching Ejecutivo
- Modelos de análisis: 360° - FARO - Test de Blake and Mouton
- Actividades Prácticas

Módulo 3: Habilidades comunicacionales en el ámbito laboral

- Conocimiento y desarrollo de habilidades comunicacionales que debe tener un coach ejecutivo para acompañar a sus clientes
- Modelo comunicacional basado en el coaching y cómo desarrollarlo dentro de las organizaciones
- Conversaciones conscientes con herramienta de coaching en las organizaciones
- Actividades prácticas

Módulo 4: Desarrollo de la inteligencia social

- Inteligencia social y su importancia para el rol del líder y del coach ejecutivo
- Desarrollo de la Teoría U para la transformación del ejecutivo
- Construir conversaciones con inteligencia emocional en diferentes escenarios
- Actividades prácticas y presentación de trabajo final

Liderazgo para mandos medios

Duración: 3 meses

Modalidad: On Line - Plataforma Zoom

Programa:

Módulo 1: El liderazgo

- ¿Qué es liderar? Conducción, dirección y liderazgo
- Aprender a liderar
- Dirigir + liderar
- Responsabilidad del superior/líder

Módulo 2: Delegar

- Delegar para el cambio, pedidos y necesidades
- Ventajas y mitos

Módulo 3: La escucha

- Tipo de escucha: comprometida y recreativa
- ¿Cómo preguntamos para lograr acciones?
- Tipos de preguntas para potenciar habilidades
- Actividades

Módulo 4: Motivación

- ¿Cómo motivar a los otros? Dinero o incentivos
- Valores individuales y colectivos
- Fortalezas y reconocimiento del equipo de colaboradores
- Actividades y prácticas

Módulo 5: Coordinación de acciones

- Conversaciones públicas, privadas y sus efectos en el desempeño
- Intervenir en el diseño de conversaciones que faciliten resultados efectivos
- Impacto en las acciones de la empresa como un sistema
- Conversaciones difíciles. Cómo resolverlas

Módulo 6: Toma de decisiones.

- El cerebro del líder
- Mapas mentales
- Flexibilidad y apertura

Módulo 7: Trabajo en equipo

- Modelos de equipos de alto rendimiento
- Liderar equipos de alto rendimiento
- Herramientas para trabajar en equipo
- Trabajo en equipo como proceso de cambio

Módulo 8: Comunicación y feedback

- El proceso de cambio y la comunicación
- Comunicar a distintas generaciones
- ¿Cómo compartir feedback? El feedback como espacio de aprendizaje

Módulo 9: Gestión de RRHH

- Detección de necesidades del sector, de desempeño y de aprendizaje
- El rol del líder en el proceso de capacitación
- El rol del líder en el proceso de desarrollo de coaching

Módulo 10: Emociones y liderazgo

- Aprender a reconocer la emocionalidad como un recurso y a intervenir en ella
- Liderar desde la confianza
- Presencia corporal

Módulo 11: Gestión de conflictos

- Manejo y resolución de conflictos
- Modelo de Harvard. Modelo T. Kilmann de resolución de conflictos
- El conflicto como oportunidad de cambio

Módulo 12: Visión estratégica

- Resignificando tu estilo de liderazgo
- El costo de la visión sin valores
- El líder y su identidad digital