

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Plan de Comunicación y Liderazgo Coach en Man-Ser S.R.L.”

Alumno: María José Silva Martín

DNI : 39009119

Legajo: VRHU19898

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

Man-Ser fue el objeto de estudio de este trabajo, esta empresa nació a inicios de los años 90 de la mano de Luis Mansilla quien por su desempeño logró ser proveedor de la firma en la cual trabajaba, el fundador fue el que incorporó tecnología apuntando a un nicho concreto del mercado como son la fabricación de piezas para las autopartes y agroindustriales. Luego de hacer un análisis se detectaron que las fallas que tiene la organización en materia de comunicación interna se deben a la gestión que realizan los Mandos. Mansilla es lograr que la información sea algo reservado a quienes tienen el poder, instaurando un liderazgo autocrático en todos los niveles organizacionales. Motivo por el cual se diseñó un plan de implementación que busque mitigar estos aspectos negativos que tuvo como objetivo integrar a los trabajadores de Man-Ser mediante la implementación de un plan de comunicación y mejorar las competencias de los mandos medios a través de una capacitación en liderazgo coach. Dando como resultado trabajadores más motivados y una empresa más democrática gracias al aporte de todas las partes en la construcción de la imagen corporativa.

Palabras Clave: Comunicación Interna – Participación – Colaboración – Plan de Comunicación – Liderazgo Coach

Abstract

Man-Ser was the object of study of this work, this company was born at the beginning of the 90s by Luis Mansilla who, due to his performance, managed to be a supplier of the firm in which he worked, the founder was the one who incorporated technology aiming at a specific market niche such as the manufacture of parts for auto parts and agroindustriales. After making an analysis, it was detected that the shortcomings that the organization has in terms of internal communication are due to the management carried out by the Mansillas is to ensure that the information is something reserved for those who have power, establishing an autocratic leadership at all levels. organizational. Reason for which an implementation plan was designed that seeks to mitigate these negative aspects that had the objective of integrating Man-Ser workers through the implementation of a communication plan and improving the skills of middle managers through training in coach leadership.

Keywords: Internal Communication – Participation – Collaboration – Communication Plan – Leadership Coach

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción.....	4
Marco de referencia institucional.....	4
Descripción de la problemática	5
Resumen de antecedentes	5
Relevancia del Caso	6
Análisis de Situación.....	7
Descripción de la situación	7
Análisis de contexto	8
Diagnostico organizacional.....	11
Análisis específico según la carrera profesional	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	19
Conclusion diagnostica.....	20
Plan de implementacion	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos.....	21
Alcances.....	21
Acciones	21
Programa 1 - Seamos protagonistas	21
Programa 2 – Reuniones de mejora continua	22
Programa 3 – Gestionando competencias.....	23
Marco de tiempo de la implementación	25
Presupuesto del plan de implementacion.....	25

Conclusion.....	26
Referencias	27
Anexo	30
Anexo I – Programa de liderazgo coach.....	30

Introducción

Marco de referencia institucional

Man-Ser sera el objeto de estudio del presente trabajo final, esta es una empresa dedicada la metalurgia que está ubicada en la calle 2 de Septiembre, del Barrio San Pedro Nolasco, en la provincia de Cordoba, en donde se abordara la mejora en la comunicación interna y la formación de los mandos medios en liderazgo coach, debido a las falencias que se evidencian.

Esta compañía nace a inicios de los años 90, siendo su fundador Luis Mansilla, que gracias a su empleador pasa de empleado a proveedor de la firma en la cual trabajaba inicialmente realizando tareas de corte y plegado en un galpón alquilado y con un familiar a quien había contratado.

Cinco años más tarde se verán los frutos del arduo trabajo de Luis que logra instalar la primera planta productiva pasando a denominarse Man-Ser empresa unipersonal, dos años más tarde viaja Alemania con el cometido de poder incorporar tecnología y es así que adquiere e importa dos máquinas de CNC (control numérico por computadora), esta incorporación de permitirá buscar nuevos horizontes en la industria y posicionarse a la altura de cualquier empresa multinacional.

En 2003 llegaron los clientes más importantes como son AIT , referente en la fabricación de maquinaria agroindustrial y Volkswagen, referente de la industria automotriz, estas firmas le pedirán piezas exclusivas para sus productos convirtiendo a Man-Ser en proveedor exclusivo.

Luego del fallecimiento del socio fundador, serán los hijos quienes tomen su lugar en 2009, Julián, el mayor de los hermanos en la gerencia general, mientras que Melina lo hará en el área de recursos humanos.

Esta nueva gestión conseguirá tres años más tarde agrandar la planta productiva, duplicando la superficie y generando una mejor distribución de las áreas de trabajo.

En 2014 logran la certificación internacional ISO9001 que reconoce la calidad de sus procesos apegados a lo que la norma solicita.

Descripción de la problemática

Luego de realizado un análisis profundo sobre la organización se puede concluir que los problemas a los cuales se enfrenta Man-Ser están en consonancia con el estilo de dirección que adopto luego de la muerte de su fundador. Con la incorporación de Julián y Melina se perdió la familiaridad que había en la compañía debido a que estos tomaron la posta de todos los sectores con excepción del área de diseño después son los gerentes de todo, manejando la información de acuerdo con sus necesidades y no compartiéndola con sus trabajadores quienes no conocen cuales son los objetivos que la organización persigue, esta centralidad lleva a la desconfianza y a que se generen problemas a la hora de la fabricación generándose cuellos de botellas y demoras en las entregas. Debido a que los Mansilla son líderes autocráticos en donde ellos dicen y los operarios deben hacer.

Resumen de antecedentes

De acuerdo con la temática abordar con respecto a los procesos de comunicación interna y de liderazgo coach se tomarán algunos antecedentes que fueron vertidos con anterioridad por otros autores sirviendo estos como antecedentes de investigación.

Ramirez, Harold, Sarria, Edwin y Colorado Milton (2017), en la publicación realizada en la revista de las ciencias, en Ecuador exponen que el público interno, los trabajadores o los empleados son un elemento indispensable para el funcionamiento de una organización. En gran medida, se convierten en uno de los ejes fundamentales y probablemente, de la mano con el público externo o clientes; el componente más básico y fundamental. Por lo tanto, la gestión de la comunicación interna representa ante todo, una fortaleza para la funcionalidad empresarial y que por tal motivo no debe quedar rezagada del quehacer de la institución.

En lo referido al liderazgo coach Lopez, Carmen (2012) en el paper publicado en Guatemala por la Revista Scielo, propone que los altos ejecutivos más allá de sus conocimientos deben ser competentes para ejercer el liderazgo necesario sobre los colaboradores a su cargo, lejos de las prácticas antiguas y obsoletas que consistían en ordenar y anteponer la voluntad del dirigente, ahora se requiere que logren motivar, inspirar, desarrollar las habilidades óptimas en su personal. Es por esto que el líder coach pretende desarrollar el potencial de las personas, de una forma metódica, real y estructurada, planteando un escenario de crecimiento tanto personal como profesional para empleados que tenga a su cargo o para sí mismos .

Relevancia del Caso

La relevancia de abordar la problemática de comunicación interna y liderazgo coach genera un antecedente para las organizaciones que pretendan tener estructuras rígidas no permeables al cambio en donde todo esta centralizado en el poder del directorio, pudiendo por intermedio de este trabajo mostrarles que en la actualidad ese tipo de gestion hace que las empresas vayan perdiendo no solo capital humano sino también la identidad.

En la actualidad se necesitan lideres que potencien a los equipos de trabajo y en ese potenciamiento que se mejore la comunicación interna, la empresa que no comunica quedara en el olvido debido a que las dos premisas que forman parte de la era de la comunicación es el compartir para mejorar, siendo quienes tienen el poder los que deban escuchar a los trabajadores para conocer cuales son las áreas de mejora en los equipos de trabajo,

Por eso el principal aporte de este reporte de caso es demostrar que las estructuras son mentales mientras que en la organización del futuro es necesario contar con todos para hacer de la empresa el mejor lugar para trabajar y crecer.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Man-Ser opera en el mercado hace 32 años, principalmente con empresas del rubro automotriz y agroindustriales quienes son sus principales clientes y fuente de ingreso debido a que fabrican piezas exclusivas.

Esta compañía demostró solidez a lo largo de los años por que logro ganar importantes licitaciones frente a empresas multinacionales.

Pero no todo es lo que parece motivo por el cual lo primero que se puede mencionar son sus procedimientos de gestion arcaicos y la rigidez de los mismos debido a que para la realización de compras los clientes lo tienen que hacer por escrito, para realizar compras de materias primas de necesitan 3 presupuestos y así ocurre en todos los sectores y esto es producto de la gestion de Los Mansilla que acaparan la gestion de toda la compañía, haciendo que la estructura se vea débil.

El directorio que está conformado por los tres hijos del fundador y su viuda, en las reuniones que tienen abordan cual sera el posicionamiento de la compañía dentro de un determinado tiempo y cuáles son los objetivos a cumplir, pero lo curioso en este caso es que esas resoluciones que se toman y que deberían compartirse con el resto del personal quedan reservadas a estos, motivo por el cual los empleados nunca se enteran que es lo que ocurre dentro de la organización o que es lo que están esperando de su trabajo.

Al analizar el departamento de recursos humanos este está integrado por una sola colaboradora y su gerente que es la dueña, entonces uno puede preguntarse ¿ Si el dueño es el gerente de recursos humanos, los trabajadores acudirán al cuándo tengan un problema? La respuesta es no porque uno no puede estar en dos lugares al mismo tiempo y por lo tanto no se puede ser propietario y mediar en los conflictos de los trabajadores porque es incompatible.

Este departamento únicamente realiza tareas administrativas debido a que los procesos de selección complejos son tercerizados, el plan de capacitación se consensua con el jefe de área y apuntan a la mejora en la productividad teniendo en cuenta los desvíos en la producción y determinan los incentivos económicos que recibirán teniendo en cuenta los resultados obtenidos siendo estos el único medio de motivación que tiene el operario.

Análisis de contexto

En el análisis del contexto se realizará el análisis PESTEL que evalúa las variables del macroentorno teniendo en cuenta como los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos y legales afectan a la industria metalúrgica donde opera Man-Ser

Gráfico 1- Análisis PESTEL

Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Programa para la adquisición de tecnología en la provincia de Córdoba
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la industria metalúrgica
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Becas para personas que estudien carreras técnicas
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la inteligencia artificial
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Tornos de CNC laser
Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de adquirir dólares a quienes tuvieron el programa ATP

Fuente: elaboración propia

Se puede indicar que la industria metalúrgica que fue una de las más castigadas en los últimos 10 años, luego de la pandemia comenzó nuevamente a producir como hacía mucho tiempo no lo lograba, es así como también el estado comenzó a introducir mejoras

para que estas puedan acceder a nuevas tecnologías es así como la Provincia de Córdoba implemento un programa destinado a las pymes para capacitar y adquirir tecnología 4.0

De acuerdo con la publicación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, el programa Córdoba 4.0, “Nuevas Tecnologías para la Transformación Digital” es una iniciativa del que tiene como objetivo mejorar la productividad y competitividad de las PyMEs cordobesas de diferentes sectores promoviendo la adopción de nuevas tecnologías. El programa incluye dos ejes. Chequeo digital que una prueba autodiagnóstico en línea, que permite conocer su nivel de digitalización y obtener recomendaciones específicas de mejora en las diferentes dimensiones que conforman el proceso de la digitalización de una empresa. Talleres sectoriales, las PyMEs podrán participar de los Talleres de sensibilización y detección de oportunidades de mejora que serán coordinados y guiados por especialistas en tecnologías 4.0¹.

Siguiendo con los factores económicos al industria metalúrgica viene hace más de un año con un crecimiento sostenido que le permite ser uno de los principales empleadores en momentos en donde la situación económica es crítica, de acuerdo con la publicación del diario Página 12 del 7 de febrero de 2022, la actividad metalúrgica creció 12,2 por ciento interanual en diciembre y acumuló un crecimiento en 2021 del 18,2 por ciento, de acuerdo con el informe mensual elaborado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos. La producción metalúrgica en las provincias también acumuló incrementos, entre las que se destacaron Córdoba (+26,3 por ciento), Santa Fe (+23,7), y Mendoza (13,1 por ciento). La utilización de la capacidad instalada en la industria (UCII) en enero fue de 57,9%, el mayor nivel para ese mes desde 2018²

En materia de factor social y debido a la falta de perfiles técnicos que pone en jaque a las industrias el estado tomo la decisión de ofrecer becas con incentivos económicos para quienes decidan realizar carreras técnicas consideradas carreras estratégicas, de

¹ Gobierno de la Provincia de Córdoba. Fecha de publicación: diciembre 2021. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. <http://www.ciecca.org.ar/blog/noticias-1/post/programa-cordoba-4-0-205#:~:text=El%20programa%20C%3%B3rdoba%204.0%20%2D%20Nuevas,productivos%20promoviendo%20la%20adopci%C3%B3n%20de>

² Página 12. Fecha de publicación: 7 de febrero de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.telam.com.ar/notas/202203/586591-capacidad-instalada-aumento-enero.html#:~:text=Datos%20del%20Indec-,El%20uso%20de%20la%20capacidad%20instalada%20de%20la%20industria,en%2057%2C9%25%20en%20enero&text=Seg%C3%BAAn%20el%20informe%20publicado%20por,de%20igual%20mes%20de%202021.>

acuerdo a la publicación del Ministerio de Educación del mes de febrero de 2022, estas consisten en proporcionar un incentivo económico en forma de beca de estudio para que jóvenes provenientes de hogares de bajos ingresos realicen una carrera universitaria o una tecnicatura en una disciplina considerada estratégica para el desarrollo económico y productivo del país. Se consideran estratégicas las disciplinas pertenecientes a las siguientes áreas: Alimentos, Ambiente, Computación e Informática, Energía, Gas, Minería, Movilidad y Transporte, Petróleo y Ciencias Básicas³.

Dentro de los factores tecnológicos son muchos los procesos que pueden automatizarse gracias a la robótica o la inteligencia artificial que son las bases de las fábricas del futuro en materias de avances que ya están siendo aplicado en el mundo se pueden mencionar según una encuesta publicada por la revista Mercado en la nota del 20 de febrero de 2022, el 71% de las empresas incorporara mejoras o realiza desarrollos anuales. El 56% de las empresas llevan adelante tareas de I+D interna utilizando los recursos humanos propios de las PyMEs, mientras que el 23% realiza tareas de innovación abierta, interactuando tanto con universidades, empresas, y centros tecnológicos. el 48% de las empresas metalúrgicas planean implementar tecnologías 4.0 en los próximos tres meses⁴.

En tanto dentro de los factores ecológicos surgen los nuevos tornos de CNC que consumen menos recursos energéticos y buscan la sustentabilidad en los procesos de la metalurgia que es uno de los principales contaminantes del planeta. Furtmeier en la feria del sector celebrada en Alemania realizada en Abril de 2021 indica que los procesos mecanizados por CNC para ser más eficientes es necesario que se automaticen buscando que en un solo proceso de sujeción se realicen todas las maniobras en serie, esto lleva a que los tiempos de entrega sean más cortos y el nivel de riesgo sería menor. La huella medioambiental se reduce al ahorrar recursos, energía, tiempo y espacio. Para lograr esto, el desafío que enfrentamos como fabricante de máquinas es que tenemos que lidiar con métodos de mecanizado con los que aún no estamos familiarizados, como el engranaje⁵

³ Ministerio de Educación. Fecha de publicación: Febrero de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.argentina.gob.ar/educacion/becas/becas-manuel-belgrano/1era-convocatoria-2022-programa-nacional-de-becas-estrategicas-manuel-belgrano>

⁴ Revista Mercado Fecha de publicación: 20 de febrero de 2022 . Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. <https://mercado.com.ar/tecnologia/tecnologia-e-innovacion-en-la-industria-metalurgica/>

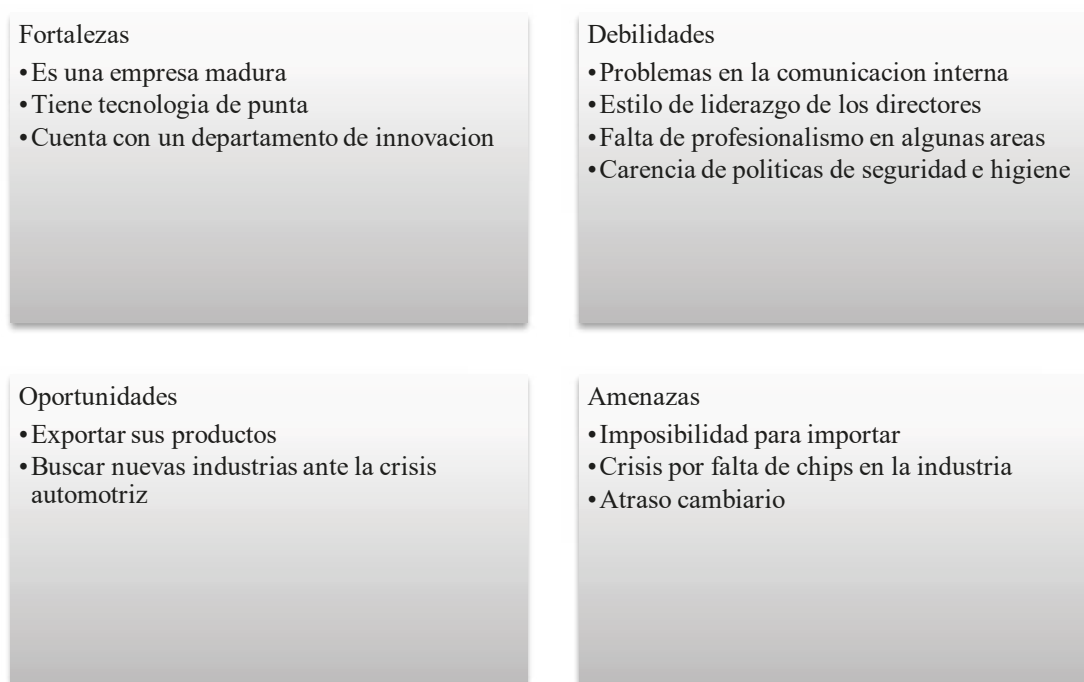
⁵ Fortmeier Fecha de publicación: abril 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. <https://www.mms-mexico.com/articulos/su-taller-de-mecanizado-puede-ser-eficiente-y-sustentable-al-mismo-tiempo>

Con respecto al factor legal las empresas que tuvieron ayuda del estado están imposibilitadas de comprar moneda extranjera limitando la posibilidad de importar materias primas y en el caso de solicitarlo deberán devolver el dinero prestado. De acuerdo con la información obtenida por el diario *Ámbito* del 28 de julio de 2021, A través de la Resolución General 5035/2021 publicada en el Boletín Oficial, la Administración Nacional de Ingresos Públicos (AFIP) estableció las condiciones dispuestas para la devolución de la ayuda salarial que recibieron las empresas como parte del programa ATP por haber incumplido algunas de las condiciones para acceder al beneficio, como la compra de dólares o distribución utilidades, entre los más destacados por el organismo.⁶

Diagnostico organizacional

El diagnóstico organizacional de Man-Ser se realizará mediante la aplicación del análisis FODA que permite conocer las variables internas en relación con las fortalezas y debilidades y las externas en cuanto a las amenazas y oportunidades .

Grafico 2- Análisis FODA



Fuente: elaboración propia.

⁶ *Ámbito*. Fecha de publicación 28 de julio de 2021. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.ambito.com/economia/afip/empresas-que-cobraron-atp-y-compraron-dolares-deberan-devolver-la-ayuda->

Teniendo en cuenta el análisis Foda Man-Ser tiene como fortalezas ser una industria madura con muchos años de experiencia en el rubro lo que le garantiza cierta estabilidad, gracias a las incorporaciones tecnologías que realizó en los últimos años y por contar con un departamento de innovación que permite crear piezas a medidas de sus clientes.

Con respecto a las debilidades se mencionan los problemas en el estilo de liderazgo de quienes manejan el poder en la organización y la falta de canales de comunicación que permitan la transmisión de la información entre todos los estamentos de la empresa.

Otra de las debilidades radica en la falta de profesionalismo que se advierte en el área de recursos humanos, ventas y compras debido a que quienes ocupan esos cargos no tienen las competencias y conocimientos para hacerlas más eficientes y que no sean solo un costo para la organización. Sumado a que no gestionan la seguridad e higiene adentro de la fábrica solo realizando controles de forma anual y corrigiendo según las indicaciones de quien supervise, teniendo en este aspecto una mirada reactiva al solucionar los problemas cuando son advertidos.

En cuanto a las oportunidades al estar a la altura de una multinacional y de acuerdo con la visión que tiene la compañía tiene la posibilidad de exportar sus productos de manera directa sin necesidad de recurrir a terceros y de esta forma cumplir con lo que la empresa quiere ser.

Otra de las oportunidades y teniendo en cuenta la crisis que sufre la industria autopartista, por la escasez de los nano conductores, así lo ilustra el Diario Digital Bloomberg en línea en su edición del 5 de abril de 2022, la industria automotriz trae consigo dos años complicados por el suministro de uno de sus insumos principales, los semiconductores que paralizan plantas en todo el mundo haciendo que la fabricación de vehículos se interrumpan, la mayoría de las fábricas estarán cerradas durante el mes de abril y sus trabajadores suspendidos⁷ entonces Man-Ser debería buscar nuevos rumbos con la fabricación de piezas para otra línea de negocio.

⁷ Bloomberg digital. Fecha de publicación 5 de abril de 2022 Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.bloomberglinea.com/2022/04/05/como-afectara-este-ano-a-las-automotrices-la-falta-de-microchips/>

Las amenazas a las que se enfrenta son la imposibilidad de traer materia prima del exterior debido a que la compañía accedió al programa ATP y por la necesidad de tener autorización de la secretaria de comercio exterior para poder realizarlo. La crisis por la falta de los micro conductores también es una amenaza porque hay una parte de la producción que no van a poder realizar y el atraso cambiario que lleva a que los productos que se fabrican en el país sean más económicos para quienes están en el exterior.

Análisis específico según la carrera profesional

Desde la visión profesional de los recursos humanos hay que indicar que Man-Ser es una empresa que si bien tiene una estructura formal carece de personal profesional en áreas críticas, analizando el organigrama de la compañía este tiene una muy buena división de trabajo ahora bien cuando se visualizan quienes son los responsables de las distintas áreas siempre están las mismas personas Julian y Melina Mansilla, el primero tiene a cargo además de la gerencia general dos sectores más y en el caso de la segunda toda la administración de la compañía pasa por sus manos, el resto de la jerarquía de la Man-Ser está en manos de socios de la organización. Motivo por el cual se puede inferir que existe un poco de profesionalismo en las distintas áreas debido a que quienes ocupan los cargos no están preparados.

Si bien Man-Ser tiene análisis y descripción de puestos que fueron realizados para la certificación de Normas ISO9001, están desactualizados ya que datan de 2014 fueron realizados por Melina y Aprobados por Julián, el área de recursos humanos es un área de apoyo para la compañía que no tiene mucha injerencia ni libertad de acción debido a que su responsable es una de las dueñas, quien entiende que la gestión del capital humano se da en términos transaccionales en donde las personas trabajan y la empresa cumple con sus obligaciones, quedando este sector apegado al concepto de administración de personal, como eran concebidos los departamentos de recursos humanos en el siglo pasado.

Los procesos de reclutamiento son realizados mediante la publicación de un aviso cuando surge una vacante o si es un perfil muy específico se recurre a una consultora, estos no están planificados y no se cuenta con un cuadro de sustituciones, sino que se tiene una mirada reactiva sobre este tipo de proceso, micro orientada, vegetativa y desintegrada de la estrategia organizacional.

La selección no la realiza recursos humanos sino más bien el jefe de área que es el responsable de entrevistar y en ocasiones le solicitan ayuda en el caso de ser necesario,

lo que garantiza un mayor margen de error en el proceso debido a que es llevada adelante por un perfil poco profesional que entiende mucho del trabajo en el campo, pero poco de las competencias necesarias para ocupar un puesto.

No cuentan con un proceso de inducción, quienes ingresan a la compañía aprenden por medio de programas de repetición y son acompañados por uno de los empleados mas antiguo que es considerado por el resto de los trabajadores como líder, aunque no ostenta cargo de mando medio.

Las capacitaciones están orientadas a mejorar los procesos productivos y solo se dan en el caso de detección de fallas en los procesos de producción, no hay capacitaciones que desarrollen habilidades en los trabajadores o el equipo de dirección.

Los salarios se liquidan mediante un estudio externo que liquida la nomina de acuerdo con el convenio del colectivo de trabajo de la Unión Obrera Metalúrgica.

Al igual que la liquidación no tienen un responsable de seguridad e higiene en la planta esta tercerizado y solo se realizan acciones reactivas luego de que los accidentes suceden, aunque realizan auditorias periódicas sobre esta materia.

La motivación para Man-Ser se da mediante el pensamiento de lo transaccional en función de determinar incentivos grupales solo si se cumplen con las matas productivas.

El liderazgo es formal, verticalista descendente, según la compañía es para evitar discusiones y la información es reservada al directorio familiar.

En cuanto a la comunicación interna también es descendente en donde en la dirección se toman decisiones estratégicas que son confidenciales, lo que se decide se baja a los gerentes de área quienes son los responsables de crear los procedimientos y lograr el objetivo, que luego pasan a los operarios que son los responsables de acatar, cumplir y hacer lo que su superior les indica, ninguna de las ordenes esta sujeta a discusiones, sino mas bien lo que se indica se acata.

Marco Teórico

Se abordará en este apartado los conceptos centrales que forman parte del reporte caso entre ellos los conceptos de comunicación, comunicación interna, liderazgo y liderazgo coach.

Se puede definir a la comunicación como, “la comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos” (2006, pág. 484)

Según Berelson y Steiner (1964) la comunicación es el acto o proceso de transmisión que consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, mediante el empleo de signos y palabras.

“Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro, el destinatario mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga” (Osgood, 1961, pág. 48).

Según García Jiménez (1998) La comunicación dentro de una empresa puede ser comunicación dentro de la empresa:

Interna-externa aplicada a los trabajadores en el caso de la interna y a clientes en el caso de la externa.

Vertical (ascendente/descendente): se producirá entre los distintos niveles de la organización, siendo ascendente cuando se produce de abajo a arriba y descendente en dirección contraria, de arriba abajo.

- Horizontal: este tipo de comunicación se presenta entre trabajadores pertenecientes a un mismo nivel, departamento o área.
- Diagonal: este tipo de comunicación se establece entre personas de distinta área o nivel.

Beltrang (2014) define a la comunicación interna como el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso diálogo y participación. Sin embargo para Freire (1973) la comunicación interna es el proceso por el cual un individuo entra en cooperación mental con otro hasta que ambos alcanzan una conciencia común. Realizando una transmisión de información en la transmisión de un mensaje.

Según Fernández Collado (1997) La comunicación interna es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

La comunicación interna se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los colaboradores, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad. Buscando el resultado mediante el aprovechamiento del plan de comunicación que se traza (Andrade, 2005).

De acuerdo con Fernandez Collado (2009) el alcance del proceso comunicativo interno cuenta con algunos postulados básicos. A saber:

- La comunicación es integral ; abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupale institucional; directa y mediatizada.
- La comunicación es un sistema ; esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente
- La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación.
- La comunicación es una responsabilidad compartida, como todos en la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos

Viveros (2003) hace un paralelismo entre lo que significa ser un jefe y ser un líder exponiendo que el jefe tiene derecho a mandar, pero no dispone de un derecho absoluto (la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa). Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos. El líder es un concepto superior que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos.

Para Lewin (1939) existen distintos tipos de liderazgo entre ellos se puede mencionar el autocrático como aquel que ordena lo que hay que hacer, el democrático que permite a los subordinados participar de la toma de decisiones y el laissez fire que le concede a los grupos total libertad de acción.

Según Pausa (2014) se puede definir al líder coach como aquel que utilizando una serie de técnicas y procesos ayudan a realizar mejor todo aquello que los subordinado ya saben hacer, pero potenciando todas las habilidades y capacidades y al mismo tiempo, generando aprendizaje de conceptos necesarios para llegar a cumplir sus objetivos personales.

“La palabra coach (leída/kouch/) significa originariamente entrenador (plural coaches), coachee (leída/kouchí/) será el entrenado, discípulo o alumno, y coaching (/kouchin’/) entrenamiento” (Whitmore, 2003, pág. 45) .

El coaching consiste en “liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2003, pág. 21).

lo que el coaching busca no es cambiar el comportamiento, sino a la persona, ya que el coaching puede ser para cualquier cosa, no es algo reservado únicamente a las organizaciones, sino para personas, en que se debe transformar para poder hacer lo que la organización quiere y necesita. Cuando se toca la esencia del ser, la persona descubre sola lo que debe hacer para lograr el éxito, cuando la persona se transforma lo hace también con sus relaciones y entiende que el mundo cambia, y por lo tanto también la persona cambia sus relaciones en el mundo empresarial se producen mejoras con los jefes y entre compañeros. Se debe entender que el líder coach cuando ejerce el coaching saca todo el potencial que tiene, no en el hacer sino en el ser, no para vender más sino para ser más. (Lerma, 2007)

El coach debe pensar en su personal en términos de su potencial y no de su desempeño. Para sacar lo mejor de las personas, hay que creer que lo mejor está ahí dentro. En momentos de crisis es cuando las personas sacan todo su potencial, sobrepasando todas sus expectativas y las de los demás. La meta del coach es lograr desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza del empleado en sí mismo. Esta confianza en sí mismo se verá identificada en la toma de decisiones y medidas de éxito, reconociendo la responsabilidad en las dos (Whitmore, 2003)

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Siguiendo con el análisis se puede determinar que los problemas que debe solucionar Man-Ser son los referidos a la comunicación interna y a la forma de liderar debido a que esto genera que los trabajadores no estén identificados con los valores de la compañía producto de la extrema supervisión que ejercen desde la dirección y la falta de información que reciben los niveles operativos.

Esto es producto de un departamento de recursos humanos que funciona como un área de administración del personal en donde lo importante es que quienes trabajan en la compañía cumplan con los procesos productivos y las políticas trazadas para obtener resultados que perduren en el tiempo y lograr mayor rentabilidad.

La supervisión extrema que realizan los dueños sobre las distintas áreas esta llevando a que la compañía experimente demora en las entregas de los clientes y cuellos de botella y esto se debe a la falta de compromiso de los trabajadores por no sentirse incluidos en el proyecto empresarial y entender que simplemente son parte del proceso productivo estando en la misma línea que alguna de las maquinas que operan.

Justificación del problema

Es importante para Man-Ser solucionar estos problemas referidos a la comunicación interna y al liderazgo coach no solo para mejorar el sentimiento de pertenencia de sus empleados, sino también para lograr eliminar las barreras que existen entre el personal ejecutivo y el operativo buscando ser una comunidad que tiene un objetivo comun que permite el desarrollo del trabajador teniendo en cuenta sus necesidades.

Continuando con la idea de empresa que tuvo Luis, su fundador cuando la creo entendiendo que todos los trabajadores de forma directa o indirecta son parte de la familia, inculcando este concepto seguramente Man-Ser podrá lograr la democratización de los procesos, teniendo una llegada con el colaborador más proactiva y ser una verdadera empresa modelo al atender las necesidades de sus empleados.

Conclusion diagnostica

Vale la pena que Man-Ser mejore su comunicación interna y modifique el estilo de liderazgo no solo para mejorar percepción del cliente interno sobre la organización, sino también para generar mayor sinergia entre sus equipos apoyándose en el departamento de recursos humanos no como un área de apoyo sino estratégica que implemente políticas modernas que lleve a la organización a una gestión integral de su capital humano, permitiéndoles la participación en la toma de decisiones en lo que refiere a los procesos productivos y logrando que estos puedan sentirse parte de un proyecto empresarial que los desafía.

Plan de implementacion

Se abordará a continuación el plan de acción que se implementará en Man-Ser propiciando una mejora en la comunicación mediante la participación de los trabajadores y la formación de los mandos medios en liderazgo coach.

Objetivo general

Integrar a los trabajadores de Man-Ser mediante la implementacion de un plan de comunicación y mejorar las competencias de los mandos medios a través de una capacitación en liderazgo coach

Objetivos específicos

1. Generar una construcción colaborativa de la información que se transmite dentro de la organización a través de la creacion de una revista corporativa.
2. Optimizar los procesos productivos y problemas existentes mediante reuniones mensuales.
3. Mejorar las competencias de los supervisores, jefes y directores capacitándolos en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: la implementacion del plan de acción aplica a todo el personal de Man-Ser ubicado en la Provincia de Cordoba, Argentina.

Temporal: la implementacion se realizará en el lapso de 9 semanas

Acciones

Programa 1 - Seamos protagonistas




El primer programa tiene la intención de poder lograr que los colaboradores sean protagonistas de la transmisión de la información mediante la creacion de la primera revista Man-Ser propiciando el trabajo en equipo y tengan voz propia para transmitir a sus colegas las novedades de la organización.

Esta revista le dará mayor visibilidad a los trabajadores y los pondrá en un lugar de protagonistas serán 4 los elegidos por recursos humanos quienes cada 6 meses rotaran con la finalidad de que todos puedan ser parte de este proyecto de construcción colectiva.

La dirección de la revista esta a cargo del analista de recursos humanos quien consensuara con los trabajadores cual es el contenido de cada edición estando fija la

columna de editorial que sera un mensaje de los directores, otras de las secciones que tendrá sera la del empleado mas antiguo que cuente su historia de lo que significa Man-Ser en su vida, otra sera e poder contar que se hace en un sector de la empresa, entrevistas a los gerentes sobre lo que los trabajadores quienes conocer, sociales, chistes y juegos.

Para poder realizarla se deberá seguir el siguiente calendario:

-  Semana 1 – Elección de autoridades.
-  Semana 2 y 3 – Elaboración del contenido
-  Semana 4 – Impresión y distribución

La revista sera impresa para que cada trabajador pueda compartir las buenas nuevas con sus familiares motivo por el cual se enviaron a la imprenta Copylaidy de la provincia de Cordoba quien además se encarga de generar el diseño a pedido de los clientes saliendo cada ejemplar \$ 900 teniendo en cuenta que en Man-Ser son 30 los trabajadores que forman parte de la compañía el costo mensual de esta revista es de \$ 27.000

Las limitaciones de esta acción estan dadas por no lograr que las personas lean los artículos publicados por sus compañeros y que con el tiempo pierda efectividad por eso se recomienda mantenerla en formato papel por un corto tiempo para luego digitalizarla.

Se evaluará mediante una encuesta que saldrá en el ejemplar numero 3 en donde los trabajadores la completaran y la depositaran en el buzón que estará frente a la oficina de recursos humanos esperando que los trabajadores tengan un 70% de satisfacción con respecto al contenido vertido en la revista

Programa 2 – Reuniones de mejora continua

El segundo programa apunta a poder mejorar las áreas productivas mediante reuniones mensuales que permitirán escuchar todas las voces de la compañía no solo en lo relativo a la mejora en los procesos sino también en las demandas para mejorar el sentimiento de pertenencia, también servirán para que los supervisores puedan contarles a sus equipos cuales son los objetivos que deben cumplir, cuales son las expectativas de la dirección en el corto plazo y generar diálogos entre adultos para mejorar lo que no esta saliendo correctamente ya sea por errores de planificación o falta de formación para lograr los objetivos que la compañía propone.

Las reuniones se llevarán a cabo los terceros lunes de cada mes con una duración máxima de 2:30 horas y con una orden del día diseñada por el líder que sera el responsable de gestionar las demandas del equipo al que representa. Todo quedara registrado de forma tal que nada de lo dicho quede en la nada y pueda ser gestionado.

Para que las reuniones sean efectivas se deberá seguir el siguiente cronograma de actividades:

- 📅 Semana 1 - Armado de la orden del día y envió por correo a los trabajadores
- 📅 Semana 2 – Planificación de la reunión reserva de sala, ajustes de horarios por equipo
- 📅 Semana 3 – Realización
- 📅 Semana 4 – Retroalimentación sobre temas no resueltos o que necesitaban intervención de otro sector.

En cuanto al costo se designará un presupuesto de \$ 120.000 anuales que servirán para el refrigerio de los asistentes y el material de librería necesario.

La limitación de esta acción es que no se logre consensuar la agenda de temas a tratar y que no se siga la orden del día.

La evaluación que se realizara sobre esta acción es lograr que se disminuya en un 20% las demoras existentes que se generan en la entrega de los pedidos a los clientes.

Programa 3 – Gestionando competencias





El programa gestionando competencias aplica a los mandos medios y directores de Man-Ser quienes serán los alcanzados por la capacitación en liderazgo coach para mejorar la forma en que funcionan los equipos de trabajo buscando que adquieran competencias tales como la comunicación efectiva, el desarrollo de subordinados, la escucha activa y la proactividad debido a que el mercado esta cada vez mas exigente con el desarrollo del capital humano en términos de aptitudes y habilidades blandas.

Para llevar adelante este proceso se contratarán los servicios del Instituto Mariano Moreno de la provincia de Cordoba quien realizara la capacitación de manera presencial en la organización de manera semanal durante 3 horas por un lapso de 6 semanas, hasta llegar al examen final que acreditara los saberes de los mandos medios.

Los objetivos que tiene este curso son reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo. Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento. Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de alto rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora. Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos. Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización. Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

La metodología que utilizan para la transmisión del conocimiento es teórica-practico con un carácter lúdico de manera tal que los asistentes aprendan jugando.

Se deberá seguir el siguiente cronograma de actividades para que la formación tenga los resultados esperados:

-  Semana 1 - Coordinación de agendas para el dictado
-  Semana 2 a 8 – Dictado del curso (Anexo I – Programa del curso)
-  Semana 9 – Evaluación final
-  Semana 10 – Ceremonia de entrega de certificados.

El costo del proceso de formación de es \$ 5.200 por asistente, el valor fue informado por el instituto de capacitación al realizarse la consulta via telefónica sobre la posibilidad de en lugar de acceder al curso virtual si se podía realizar presencial, motivo por el cual la inversión que se realizara en Man-Ser teniendo en cuenta que son 10 las personas que participaran son de \$ 52.000.

Las limitaciones que tiene este curso es que las personas no se impliquen en el cambio que se quiere lograr con este proceso y no se dejen guiar para actualizar sus competencias conductuales o no lo consideren una oportunidad de mejora.

La evaluación de esta acción se realizará teniendo en cuenta la certificación obtenida por cada jefe en el examen final para aprobar se necesita una nota mínima de 4 puntos. Además de realizar 6 meses después una evaluación de desempeño en donde quede

demostrado que no solo cuentan con los saberes, sino que también pudieron llevarlo a la practica en sus equipos de trabajo.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla I – Diagrama de Gantt

Acciones Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Revista Corporativa	■	■	■	■					
Elección de autoridades	■								
Elaboración del contenido		■	■						
Impresión y distribución				■					
Reuniones mensuales	■	■	■	■					
Armado de la orden del día	■								
Planificación de la reunión		■							
Realización			■						
Retroalimentación				■					
Capacitación en liderazgo coach	■	■	■	■	■	■	■	■	
Coordinación de agenda	■								
Dictado del curso		■	■	■	■	■	■		
Evaluación final								■	
Entrega de certificados									■

Fuente – Elaboración propia .

Presupuesto del plan de implementación

Tabla II – Presupuesto del proyecto Mensual

Acción	Valores mensuales
Revista Corporativa	\$ 27.000
Reuniones Mensuales	\$ 20.000
Costo Total	\$ 47.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla III – Presupuesto del proyecto por única vez

Formación en liderazgo coach	\$ 52.000
------------------------------	-----------

Conclusion

Teniendo en cuenta el punto de partida de este reporte de caso en donde la comunicación interna y las competencias de los directores y mandos medios de Man-Ser eran un problema latente dentro de la organización, con el plan de acción presentado se pueden lograr grandes beneficios debido a que se implicara en la construcción de la realidad a los trabajadores.

Se partió de una revista que lleva a que los operarios sean protagonistas en la fabricación de los contenidos que sus compañeros necesiten conocer, además de darles voz para expresar que es lo que sienten por medio de las reuniones y buscar soluciones concretas a problemas complejos como son las demoras en la entrega de los clientes o los cuellos de botella que se generan en el área de mecanizados, teniendo mandos medios que escuchan, dan feedback y transforman realidades gracias a su formación en el coaching.

Motivo por el cual el principal aporte que genera este reporte de caso es lograr que las personas se sientan parte de un proyecto que los incluye y que le da la libertad de poder expresarse para lograr cambios significativos que comienzan con la descentralización de la comunicación de la dirección.

Se recomienda que con el tiempo la revista sea digital para poder tener un mayor control sobre su lectura, y extender el curso en liderazgo coach a aquellos colaboradores que se estén preparando para asumir en un futuro una jefatura.

También es menester que la organización decida descentralizar las áreas quedándole a Julian y Melina solo la dirección y de esta forma pensar en los planes estratégicos y el futuro de la organización.

Se deberá incorporar personal profesional al área de recursos humanos para poder mejorar la gestión de las personas.

Y por último generar inventarios anuales que los lleven a conocer las existencias de materias primas en los depósitos.

Referencias

De Libros

Andrade, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna*. Barcelona. Primera Edicion Netbiblo.

Beltrang , L. (2014). *Comunicacion, política y desarrollo*. Quito, Primera Edicion Ciespal .

Berelson, B., & Steiner, G. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Nueva York: Tercera Edicion Harcourt Brace Jovanovich.

Fernández Collado, C. (1997). *La comunicacion en las organizaciones*. Mexico : Segunda Edicion Editorial Trillas .

Freire , P. (1973). *¿Extensión o comunicacion?* Buenos Aires Primera Edicion Siglo veintiuno editores.

Heredia Flor y Corcuera Carlos (2020), *Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional* Primera Edición, en Pimentel, Perú, revista Universidad y Sociedad

Lam, C., Hair, J., & Mc. Daniel, C. (2006). *Marketing* . Sexta Edición. España: Paraninfo.

Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor*. Mexico :Primera Edicion Thompson.

Marchiori, Marlene (2012), *Comunicación interna: una vision más amplia en el contexto de las organizaciones*, primera edición, La Habana, Cuba, revista ciencias de la información.

Ramírez Harol, Sarria, Edwin y Colorado, Milton (2017) , *La comunicación interna en las organizaciones*, primera edición, Quito, Ecuador, revista científica Ciencias económicas y empresariales.

Osgood, C. (1961). *Some Terms and Associated Measures for Talking About Communication Urbana*. Illinois: Segunda Edicion Institute for Communication.

Whitmore, J. (2003). *Coaching: El metodo para mejorar el rendimiento de las personas* (Vol. Primera Edicion). Madrid: Pimera Edicion. Diaz de Santos.

Fuentes WEB:

Brikoblog. (2 de octubre de 2021), avances tecnológicos en la industria metalúrgica. <https://www.bricoblog.eu> Recuperado el 22 de abril de <https://www.bricoblog.eu/avances-tecnologicos-en-la-industria-metalurgica/>

Diario Digital del Sur. (20 de abril de 2022). Crece el empleo en la Argentina. <https://diadelsur.com> Recuperado el 22 de abril de <https://diadelsur.com/crece-el-empleo-en-la-argentina/>

Diario Digital Erreius. (24 de diciembre de 2021). Doble indemnización se mantiene hasta junio de 2022. <https://www.erreius.com>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.erreius.com/actualidad/2/laboral-y-de-la-seguridad-social/Nota/1482/doble-indemnizacion-se-mantiene-hasta-junio-de-2022-pero-se-ira-reduciendo-en-forma-gradual>

Diario Digital Infobae. (4 de agosto de 2021). La escasez de personal calificado en la Argentina. <https://www.infobae.com>. Recuperado 22 de abril de 2022 de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/04/la-escasez-de-personal-calificado-en-la-argentina-el-72-de-los-empleadores-no-pueden-encontrar-todos-los-perfiles-que-necesitan/>

Diario Digital I-profesional. (31 de marzo de 2022). Faltan dólares para importar autos así caen las ventas de 0km. <https://www.iprofesional.com/> Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.iprofesional.com/economia/359977-faltan-dolares-para-importar-autos-asi-caen-las-ventas-de-0km>.

Diario Digital Perfil. (4 de abril de 2022) La actividad metalúrgica creció 18% en el primer bimestre del 2022. <https://www.perfil.com>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-actividad-metalurgica-crecio-18-en-el-primer-bimestre-de-2022.phtml>

INDEC. (Febrero de 2022). Informe de prensa. <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_04_22892EE0AACE.pdf

Informe Bienal de la Republica Argentina.(2019) Informe Bienal de la Republica Argentina. <https://unfccc.int>. Recuperado el . 22 de abril de 2022de <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/3er%20Informe%20Bienal%20de%20la%20Republica%20Argentina.pdf>

Ministerio de Producción. (14 de abril de 2021) Kulfas lanzo el plan de desarrollo productivos Argentina 4.0 <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-lanzo-el-plan-de-desarrollo-productivo-argentina-40>

Prensa del Gobierno de Cordoba.(2 de julio de 2021) Cordoba 4.0 como postularse para los proyectos en tecnología. <https://prensa.cba.gov.ar>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://prensa.cba.gov.ar/ciencia-y-tecnologia/cordoba-4-0-como-postularse-para-los-proyectos-de-adopcion-tecnologica/>

Anexo

Anexo I – Programa de liderazgo coach

Módulo I. Coaching y Liderazgo

La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.

Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento

La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo

Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El RoI de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.

Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder

Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del “miedo y enojo”. Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.