

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Gestionar un plan de mejora de la comunicación interna y formar a los mandos medio en liderazgo coach en Man-Ser S.R.L.”

Alumno: Francisco José Falcón Sa

DNI: 38.975.498

Legajo: VRHU18135

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

El objeto de estudio del reporte de caso fue Man-Ser S.R.L. una importante industria de la provincia de Cordoba que inicio sus actividades de la mano de Luis Mansilla, un visionario al importar maquinaria alemana que le permitió ser el líder en la realización de piezas exclusivas para autopartistas y agroindustriales. Si bien esta empresa esta siendo gestionada por la segunda generación la forma de manejarla es del siglo 20, especialmente en aspectos tales como la comunicación interna y el estilo de sus jefes, lo que genero grandes problemas por las demoras que experimentaban los clientes y los cuellos de botella en alguno de los sectores, motivo por el cual fue diseñado un plan de implementacion que tuvo por objetivo desarrollar un plan de comunicación interna que propicie las relaciones humanas y mejore el sentimiento de pertenencia de los trabajadores de Man-Ser generando bidireccionalidad además de formar al personal ejecutivo en liderazgo coach para mejorar las ganancias netas en un 5%. Dando como resultado un retorno de inversión del 249%.

Palabras Clave: Comunicación interna – Plan de comunicación – Liderazgo Coach

Abstract

The object of study of the case report was Man-Ser S.R.L. an important industry in the province of Cordoba that began its activities under the guidance of Luis Mansilla, a visionary importing German machinery that allowed him to be the leader in the production of exclusive parts for auto parts and agro-industrial companies. Although this company is being managed by the second generation, the way of managing it is from the 20th century, especially in aspects such as internal communication and the style of its bosses, which generated great problems due to the delays experienced by customers and the necks bottle in one of the sectors, which is why an implementation plan was designed with the objective of developing an internal communication plan that promotes human relations and improves the feeling of belonging of Man-Ser workers, generating bidirectionality in addition to Train executive staff in leadership coaching to improve bottom line earnings by 5%. Resulting in a 249% return on investment.

Keywords: Internal communication – Communication plan – Leadership Coach

Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	6
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna.....	14
Plan de comunicación.....	15
Liderazgo coach	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementacion	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
Alcances.....	18
Acciones	18
Implementacion de reuniones mensuales	18
Canales de comunicación ascendente	20
Marco de tiempo de la implementación	22
Evaluación del impacto de la implementacion	23
Conclusion	24
Recomendaciones.....	24
Bibliografía.....	26
Anexos.....	28
Anexo I - Esquema de reuniones completas	
Anexo II - Diagrama de revista corporativa	
Anexo III- Programa de liderazgo coach	

Introducción

La empresa metalúrgica Man -Ser sera el objeto de estudio del presente trabajo, esta tiene su sede en el barrio San Pedro Nolasco, en la provincia de Cordoba que fabrica y comercializa productos exclusivos para la industria automovilísticas y agroindustriales.

Esta compañía se remota a inicios de los años 90 cuando le ofrecen a Luis Mansilla convertirse en proveedor de su empleador, siendo elegido gracias a su compromiso y dedicación prestado a esta organización. Sin dudarlo Luis acepta el reto, alquila un galpón, dos máquinas de corte y plegado emplea a un familiar y comienzan a realizar inicialmente el corte y plegado de chapas para esta empresa.

En 1995 se comienzan a ver los primeros frutos del arduo trabajo que realizo Luis durante 5 años al poder inaugurar la primera planta productiva a la que denomino Man-Ser como empresa unipersonal.

No solamente se quedaría con este logro, sino que siempre pensó en ir por más es así como viaja a Alemania, país donde está la tecnología de punta en materia metalúrgica y adquiere dos máquinas de CNC (control numérico por computadora), puntualmente una plegadora y una punzadora. Esta nueva tecnología le permitió estar a la vanguardia de las empresas metalúrgicas argentinas, estando a la altura de cualquier multinacional.

Debido a su crecimiento en 2002 cambia su razón social para convertirse ya no en una empresa unipersonal sino mas bien en una sociedad de responsabilidad limitada.

Un año más tarde se incorporarán a su lista de clientes dos grandes empresas multinacionales como son Volkswagen Argentina S. A. a quienes les solicitan piezas exclusivas para sus vehículos y AIT realiza lo mismo, pero para la maquinaria agrícola.

En 2009 cambia la gestion de Man-Ser incorporándose a la dirección sus hijos Julián y Melina, el primero como gerente general y la segunda a cargo de la gerencia de capital humano, estando constituido el directorio por ambos, su madre y un hermano que no forma parte de la nomina de la compañía.

Tres años mas tarde esta nueva gestion podrá inaugurar una planta industrial que triplica en superficie a la existente y esto los lleva a planificar nuevas ideas de negocio gracias al espacio que le da esta nueva fábrica.

En 2014 se certifican las normas de calidad ISO 9001 que indica que los procesos que se realizan son acordes con lo que marca esta norma a nivel internacional.

De acuerdo con el análisis realizado se puede indicar que los problemas que tiene Man-Ser están relacionados con la forma en que se gestiona por parte del directorio, en donde las decisiones se toman en soledad y no generan comunicaciones con el resto de las áreas de la organización, no contando con canales que permitan hacer partícipes a quienes realmente están a cargo de la producción, llevando esto a que existan cuellos de botellas en el área de mecanizados y demoras sustanciales en la entrega de pedidos a sus clientes.

Esto se debe a que el estilo de liderazgo que se maneja el equipo directivo es reactivo, encuadrados dentro de un estilo autocrático en donde las grandes esferas de una organización se limitan a dar órdenes y el resto debe acatar debido a que si no se hace pueden ser castigados. En los niveles operativos el estilo de liderazgo es más bien orientado a la tarea en donde se busca que los trabajadores cumplan con sus responsabilidades generando sistemas de presión, utilizando las recompensas y castigos, este tipo de forma de liderar genera un rechazo en el trabajador y rispideces en los equipos de trabajo, debido a que lleva a un clima laboral deficiente.

Algunos autores abordaron previamente como la falta de canales de comunicación y la formación de líderes coach impactan en las empresas que sean parte del marco de antecedentes del presente trabajo.

Rossi, Fernando (2015), en la tesis de maestría realizada en la Universidad Nacional de Mar del Plata, mediante una investigación cualitativa, no experimental, utilizando como método las entrevistas expone que la comunicación interna es esencialmente un puente de significados entre, por lo menos, dos personas: la que envía y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse. Solamente puede hacerlo mediante una receptora que pueda completar el acto de la comunicación. La optimización de la comunicación interna se da cuando funcionan los procesos y la organización comprende las necesidades de las personas que cuentan con la información que necesitan y sintiéndose parte y acompañados lo que los lleva a ser más productivos.

Por su parte Cuervo, Marisa en (2019), en el ensayo realizado para la revista científica de la Universidad de Palermo, de Buenos Aires, realiza un trabajo de revisión biográfica expone que el arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras y dinámicas sociales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones. La comunicación como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y

multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas. Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización

En lo que refiere al liderazgo coach Nicolas Petroco (2018) en el trabajo final de grado realizado en la provincia de Cordoba, mediante una investigación cualitativa propone que el coach es aquella persona que ayuda al coachee a trasladarse desde una situación en la que se encuentra incómodo o bloqueado hasta otra a la que aspira llegar. El coachee debe encontrar las respuestas por sí mismo. El objetivo del coach es únicamente su coachee, lo cierto es que no podemos cambiar los hechos, pero sí la manera en que nos relacionamos con ellos. Una relación de coaching debe facilitar la elaboración de un diagnóstico de la situación por la que atraviesa el coachee, desarrollar una visión de futuro, fijar acciones y metas concretas en un período de tiempo acotado.

De acuerdo con la información obtenida la relevancia que tiene en Man-Ser la gestión de la comunicación interna y el liderazgo coach es poder generar procesos sinérgicos que mejoren la satisfacción de los trabajadores, debido a que en la actualidad no gestionarlos es cometer un error por que el futuro de las organizaciones es con el colaborador como centro, porque estos son capaces de generar cambios que mejoren la productividad de la empresa.

Análisis de Situación

La planta productiva de Man-Ser S.R.L. tiene su planta productiva en la calle 2 de septiembre 4724, en el Barrio San Pedro Nolasco de Cordoba Capital, esta compañía se dedica a la fabricación de productos exclusivos para el sector angroindstrial y automovilística, plantilla de personal esta integrada por 30 personas en su mayoría hombres mayores de 50 años.

La misión que persigue Man-Ser es ofrecer a sus clientes soluciones industriales que satisfagan las expectativas de estos, dando prioridad a resguardar una excelente relación con quienes consumen sus productos y servicios, considerando mantener un espíritu innovador y creativo en un ambiente de trabajo agradable haciendo cada tarea con responsabilidad de todos los involucrados porque para ellos el compromiso asumido es un deber (Canva, 2022).

Su vision está orientada a lograr ser una empresa reconocida a nivel nacional y latinoamericana debido a la confiabilidad de sus productos y la calidad de los servicios que prestan (Canva, 2022).

Los valores que profesan son la confianza, honestidad, trabajo en equipo e importancia en los detalles (Canva, 2022).

En la actualidad su director es Julián Mansilla quien tiene la responsabilidad de tomar las decisiones estratégicas de la compañía y junto con el directorio integrado por sus hermanos y madre de delinear las nuevas unidades de negocio a las cuales pueden acceder.

A su vez Julián es quien esta a cargo del área comercial teniendo a su cargo los equipos de ventas, compras y posventa, interviniendo de manera activa en cada una de esas áreas y tomando decisiones sobre la gestion de las mismas imponiendo sus ideas a los subordinados, quienes deben seguir sus indicaciones y presionando al personal operativo en cada una de las visitas a la planta.

Melina, su hermana es la encargada de gestionar los recursos humanos junto con una colaboradora en donde realizan los procesos de reclutamiento y selección, solamente de personal operativo, el resto se terceriza en una consultora, programa de inducción en donde se presenta a la empresa y luego el empleado de mayor antigüedad es quien les explica las funciones, diseñan el plan anual de capacitaciones teniendo en cuenta las incidencias con respecto a lo productivo y planes motivacionales orientados a las recompensas monetarias.

Man-Ser trabaja todo el año con la excepción de la temporada estival que es cuando baja la producción automotriz pero el resto de los meses tiene una capacidad productiva del 100%.

Todo trabajador de planta tiene la obligación de mantener el orden y la limpieza de su sector y de las maquinas que operan, únicamente se solicitan servicios oficiales para las de gran porte para que realicen el mantenimiento en caso de ser requerido.

Luego de conocer las particularidades de la organización es necesario conocer como el macroentorno modifica la forma en que se gestiona para esto se realiza el análisis PESTEL que tiene en cuenta las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Análisis Pestel

Factores Políticos

Argentina es un país en donde lo más importante para la política es ser presidente de la Nación, y los partidos no son ajenos a esta realidad, la sociedad esta dividida entre quienes quieren un modelo populista y otros que buscan aplicar al neoliberalismo y en él mientras tanto los indicadores macroeconómicos no son nada alentadores mientras tanto los políticos piensan en 2023.

Nunca las decisiones políticas estuvieron tan alejadas de las necesidades de la población, repercutiendo negativamente en la vida de las empresas debido a que no conocen cual sera la legislación que se aplicara y que modificara su agenda productiva.

Con una economía atravesando un momento crítico, la oposición le saca 17 puntos de diferencia al gobierno encabezado por Alberto Fernández. Otro de los datos clave de este estudio es que la fuerza libertaria, que lidera el actual diputado Javier Milei, se posiciona como tercera opción y a tan solo tres puntos del Frente de Todos. Los porcentajes de cada fuerza política hasta el momento son los siguientes: Juntos por el Cambio 38,5%, Frente de Todos 21,2% y Libertarios 18,2%. Cabe recordar que a estos resultados provisorios hay que sumarle un 11,1% de indecisos, 6,6% de "otros" y 4,4% del "Frente de Izquierda". Entre quienes votaron la reelección de Macri en 2019, el 26,8% sigue queriendo que vuelva el ex presidente, mientras que Horacio Rodríguez Larreta y Patricia Bullrich empatan alrededor del 24%, en esta encuesta de Circuitos entre los bonaerenses.

A nivel provincial, la gestión provincial del gobernador Axel Kicillof es vista como mala y muy mala por 56,7% de los bonaerenses mientras que 11,1% la considera regular (Iprofesional, 2022, <https://cutt.ly/hCTz2wG>).

Factores Económicos

La actividad metalúrgica se mantiene en un gran nivel de producción después de la pandemia provocada por el Coronavirus, y con las políticas impulsadas por el gobierno la industria del metal comenzó su recuperación luego de los 4 años del gobierno del ingeniero Macri.

La actividad industrial encadenó su quinto aumento consecutivo y el uso de la capacidad instalada se ubicó en junio por encima del 69%. De esta forma, el indicador roza los niveles más altos de la serie histórica que mide el INDEC. En junio, la utilización de la capacidad instalada en la industria se posicionó en 69,1%, nivel superior a la utilización del mismo mes de 2021, que fue de 64,9%. Además, el índice también se incrementó en comparación al mes de mayo, cuando había sido del 68,4%. Se trató del quinto incremento consecutivo en la medición intermensual y la cifra se acerca a tocar el récord histórico de la serie que estima el organismo estadístico (69,2% en noviembre de 2017) (El Destape, 2022, <https://cutt.ly/9CTxyYB.c>)

A su vez la actividad metalúrgica sigue creciendo La actividad metalúrgica registró un aumento interanual del 8,7 por ciento en junio y acumuló un crecimiento del 7,4 por ciento en la primera mitad del año, según un informe elaborado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos (Adimra,2022). En tanto que el nivel de producción marcó una mejora de 0,4 por ciento, en la comparación contra mayo. Los sectores que más incrementaron su nivel productivo fueron los de Carrocerías, remolques y semirremolques (+16,1 por ciento); Equipamiento médico (+13,4) y Otros productos de metal (+12,8 por ciento), registrando aumentos por encima del promedio general. Mientras que, los sectores Autopartes y Maquinaria agrícola crecieron 5,5 y 7,9 por ciento, respectivamente (Expertos en línea, 2022).

Factores Sociales

En la industria hay un gran problema últimamente debido a la falta de perfiles técnicos debido a que las personas más jóvenes entienden el trabajo de otra forma motivo por el cual no desean quedarse a trabajar en empresas productivas que tienen menos beneficios que en empresas de servicios.

El 51% de las empresas argentinas enfrenta dificultades para contratar perfiles técnicos, según señala el informe Demanda de Capacidades, presentado ayer por el Instituto Nacional de Educación Técnica (Inet) y realizado en conjunto con la consultora Abeceb. Según dijo el presidente del instituto estatal, Gabriel Sánchez Zinny, el problema se relaciona con que los egresados no cuentan con experiencia en el ámbito laboral y no desarrollan prácticas suficientes en la escuela. “Debemos dedicarnos a escuchar a la gente que genera empleo para ver qué tenemos que hacer nosotros en el sistema educativo”, sostuvo el ministro de Educación, Esteban Bullrich, en la presentación (El economista , 2022, <https://cutt.ly/zCTmjJD>).

Factores Tecnológicos

Dentro de los factores tecnológicos el 4.0 es una realidad en las industrias metalúrgicas como herramienta para mejorar y optimizar los procesos productivos, la provincia de Córdoba, tiene un programa destinado a que las pymes.

Esta es una iniciativa del Gabinete Productivo del Gobierno de la Provincia de Córdoba que tiene como objetivo mejorar la productividad y competitividad de las PyMEs de la Provincia de Córdoba promoviendo la adopción de nuevas tecnologías en el marco de la cuarta revolución científico-técnica. En la misma participan universidades, cámaras empresariales y clústers tecnológicos con sede en la Provincia, acompañando y fomentando el avance tecnológico de las empresas cordobesas de diversos sectores socio productivos.

Este Programa cuenta con cuatro ejes de acción: acceso de las empresas a asistencia técnica a cargo de Expertos 4.0 para la elaboración de un Proyecto de Adopción Tecnológica; acceso a línea de financiamiento del BANCOR para la adquisición de software y hardware, capacitación sobre transformación digital en empresas y acceso a vinculación con actores que forman parte de CÓRDOBA 4.0, como expertos/as de las Universidades, Oferentes Tecnológicos y Bancor (Gobierno de Córdoba , 2022).

Factores Ecológicos

En el tiempo en que nos encontramos, creo que ya nadie discute la necesidad de emplear sistemas de producción sostenibles en la industria y en el caso particular de la industria metalúrgica, probablemente la propia naturaleza del producto facilita su reciclaje. No obstante, quedarse en el mero reciclado del metal en desuso, como las chatarras para acería o las chatarras de cobre, sería simplificar enormemente el concepto de sostenibilidad en esta industria”. Por este motivo, añade que “la reducción de residuos derivados de la producción y del reciclado de

estos materiales, así como el aprovechamiento de los generados deben incluirse en su cadena de valor. Esto hoy en día parece difícil de llevar a cabo, ya que la deslocalización de empresas a lugares donde las exigencias normativas son menores presiona respecto a la implantación de medidas legales que impulsen la utilización racional de los recursos disponibles. Además, en el caso de la industria metalúrgica hay que sumar otro factor importante que es el consumo energético intensivo y su impacto en las emisiones de gases de efecto invernadero.

Por este motivo, la sociedad reclama la necesidad de motivar a las empresas del sector para que, independientemente de su localización, investiguen la mejora de los procesos con el fin de reducir su huella en el medio ambiente, y se favorezca la implantación de los mismos mediante políticas adecuadas que impulsen decididamente la implantación de nuevos procesos más eficientes o mejoras en los existentes (Metales y Maquinas, 2022).

Factores Legales

El convenio colectivo de trabajo 260/75 es el que regula la actividad metalúrgica, además de regirse por la ley de contrato de trabajo 20.744 (Infoleg, 2022).

El segundo análisis por realizar será aquel que permite comprender el microentorno de una organización conocido como 5 fuerzas de Michael Porter en el mismo se miden las variables del poder de negociación de clientes, proveedores y las amenazas latentes como también como se relaciona la organización con sus competidores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el caso de Man-Ser es nulo debido a que este realiza piezas a medida y exclusivas que no pueden adquirirse a otro proveedor por no contar con la tecnología con la que esta empresa cuenta, además de tener precios competitivos.

Poder de negociación de los proveedores

Man-Ser tiene un estricto protocolo para elegir a sus clientes, solicitando diversos presupuestos antes de realizar la elección observando siempre cual es la calidad que se ofrece y el valor económico, eligiendo al que mejor se adapte a sus necesidades motivo por el cual en este caso su poder de negociación es bajo.

Amenaza de competidores entrantes

Es poco probable que se instalen nuevos competidores debido a que es una industria cara de instalar y mantenerse en el tiempo debido a las decisiones políticas y el tipo de país que se busque, Man-Ser además tiene otra ventaja competitiva que es contar con tecnología de punta traída del exterior que actualmente está prohibida la importación.

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

Esta no es una amenaza para Man-Ser debido a que cuenta con un laboratorio de diseño e investigación que realiza las piezas exclusivas para los clientes.

Rivalidad entre competidores

Man- Ser es una empresa que no tiene una competencia directa debido a que esta compañía es proveedora de algunos pequeños talleres o empresas que requieren de sus servicios.

El próximo análisis sera el FODA que permite ver como se visualiza hacia adentro mediante sus fortalezas y debilidades o los que vienen del exterior en cuanto oportunidades y amenazas.

Análisis Foda

Tabla 1- Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Uso de la tecnología	1. Buscar sacar una línea de productos más estándar
2. Está enfocado en un nicho de mercado	2. Gestionar convenios con escuelas técnicas para formar profesionalmente a quienes estudian
3. Sus empleados estan hace muchos años en la compañía	3. Ser exportador de sus servicios a Latinoamérica
4. Precios competitivos y calidad excelente	
5. Cuenta con movilidad propia para hacer sus envíos	

Debilidades	Amenazas
1. Se genera sobrecarga en los empleados en la temporada de mayor producción	1. Cambios en las políticas empresariales
2. Las tareas no estan bien delimitadas	2. Creacion de nuevos impuestos
3. Los mandos medios solo cumplen y hacen cumplir ordenes	3. Apertura de importaciones
4. Faltan canales de comunicación	4. Falta de mano de obra calificada
5. Los empleados no se sienten parte de la toma de decisiones	

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los análisis realizados se puede determinar que la industria del metal esta en un momento inmejorable producto de las decisiones de gobierno de priorizar este sector como motor de la economía y dador de trabajo genuino, la mayoría de las plantas productivas vienen con un crecimiento sostenido desde mayo de 2020 luego de la pandemia lo que lleva a aumentar la capacidad instalada y la empleabilidad.

Aunque se encuentran con cuello de botella en la contratación de personal calificado porque los puestos más profesionales estan faltando no solo en Argentina sino también en todo el mundo producto de los cambios en el mercado laboral ya que el trabajo de la fábrica no permite que se puedan conciliar la vida personal con la laboral.

Desde la vision profesional se puede indicar que si bien Man-Ser tiene un departamento de recursos humanos, este no es completamente un área estratégica de la compañía debido a que únicamente se realizan tareas rutinarias.

En lo que respecta al reclutamiento y selección la persona que esta encargada no tiene todos los conocimientos para hacer búsquedas exitosas de perfiles, teniendo que recurrir a las consultoras para realizar coberturas.

Los procesos de capacitación únicamente se realizan a los empleados que no alcanzan los estándares y son de carácter técnico, el proceso de inducción lo realiza uno de los empleados

mas antiguos y es quien explica cuáles son todas las tareas que se realizan dentro de la compañía.

Las evaluaciones de desempeño miden únicamente que se cumplan con la cantidad de piezas realizadas y en caso de no alcanzarla no recibe incentivos independientemente si se trata de un problema de planificación o realmente porque no se realizó la tarea.

Por último la centralidad que tienen los directores sobre todos los procesos van en detrimento de la comunicación interna y la gestion del talento humanos, buscando tener subordinados obedientes en lugar de socios estratégicos que mejoren los procesos y tengan una mayor penetración en el mercado.

Marco Teórico

En este apartado se abordan los ejes centrales del reporte de caso siendo los conceptos por tratar comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach

Comunicación interna

La comunicación interna según Andrade (2017) puede definirse como el campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.

En cambio, para Fernández (1997), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna de acuerdo con Robins (1999) se puede dividir en tres tipos, ascendente, descendente y horizontal.

Según Chiang (2012) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial

De acuerdo con Pizzolante, (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. La comunicación para las personas es imprescindible pues, a partir de ella las mismas se sentirán motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente, para que las personas puedan identificarse con los objetivos de la empresa deben conocer sus políticas, objetivos y el estado de la marcha de la misma. La interrogación es fundamental para permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de dialogo entre sus miembros.

Silva (2011), propone que la comunicación interna permite fortalecer elementos esenciales de la competitividad empresarial debido a que “transmite su cultura su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias y relaciona la plantilla de los elementos fundamentales del negocio

Plan de comunicación

Siguiendo a Aguilera (2016) Un adecuado plan de comunicación interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. El plan de comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y ejecutan dentro de la empresa, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de esta, y para lo cual se deben emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados para de esta forma, los resultados del trabajo se obtengan desde un clima laboral armónico que contribuya al logro de las metas y objetivos propuestos

Según Guzmán (2016), el plan de comunicación es un factor principal para facilitar la gestión organizacional en función de que se lleve a cabo con éxito todo su proceso productivo. Un buen manejo de este es el factor que garantizará de forma objetiva el éxito a mediano y largo plazo. Continúa resaltando dicho autor que un mensaje expresado con claridad mediante un canal adecuado de comunicación será convertido por parte del receptor en una verdadera y positiva acción

Todo plan de comunicación debe llevar a retroalimentación, motivo por el cual para Valle (2015), es una característica importante para generar comunicación,, términos que describen los procesos de la acción y sus diferentes modalidades: interacción, retroacción proacción, es decir que, es posible la comunicación a partir de la interacción entre dos o más sujetos, los cuales generarán mensajes verbales o no verbales, y ante ellos se obtendrá una respuesta, mejor conocido como feedback o retroalimentación.

Liderazgo coach

Bracho y Garcia (2013) se puede definir al liderazgo coach como un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional... centrándose en el interés colectivo.

El líder coach está orientado hacia la innovación y la diferenciación, como parte de una estrategia. También, crear y recrear la visión de la compañía, traducida como comprensión de las necesidades de los clientes, de los usuarios y de la sociedad; para así brindar una propuesta atractiva (Sbdar, 2009)

El proceso aplicado por el coach está basado en cuatro elementos: alcanzar el autoconocimiento, diseñar el plan de acción, obtener las metas y el uso de herramientas específicas (Dotlich & Cairo, 2002).

Las características del coach se encuentran de acuerdo con Gorrocotegui (2011): la capacidad para inspirar altos resultados a través de una visión de posibilidades y potencialidades de crecimiento personal y organizacional; habilidad para establecer metas exigentes alcanzables por medio del desarrollo de un plan de acción progresivo; entiende y comprende las diferencias individuales de aprendizaje y desarrollo de sus seguidores y establece planes diferenciados teniendo en cuenta particularidades; establece reglas y las cumple con disciplina, rigurosidad y precisión; tiene la capacidad de ser empático con sus seguidores y pares; lo anterior complementado con actitudes de honradez, justicia y pasión.

De acuerdo con lo expuesto por los autores se puede determinar que la comunicación interna es un elemento central que busca la unificación de los mensajes de parte de una organización de forma tal que se convierta en plan estratégico que lleve a que en la empresa se viva un clima laboral satisfactorio debido a la interrelación entre los sectores que conjugado con el líder coach se alcanzan los objetivos debido a contar con personal alineado con la visión de la organización y el desarrollo interpersonal.

Diagnóstico y Discusión

Teniendo en cuenta los análisis realizados en Man-Ser se puede determinar que la falta de un plan de comunicación que ordene los mensajes de la compañía y genere mayor autonomía por parte de los equipos de trabajo es una de las cuentas pendientes debido a la estrecha supervisión que ejerce el directorio que lleva a cuellos de botella en el área de mecanizados y demora en las entregas de los clientes. Producto de que quienes tienen el poder lo ejercen de forma errónea generando una reactividad en los empleados de la empresa.

Es importante que Man-Ser comprenda que la comunicación es algo que debe gestionarse ya no solo aplicándolo de manera descendente sino más bien pensando en la bidireccionalidad, las personas necesitan participar del proceso comunicativo debido a que esto genera mayor identificación con los valores empresariales y generan un mayor compromiso en donde lo que tienen para aportar es importante, pero lógicamente esto es posible solo si se prepara a los trabajadores motivo por el cual el liderazgo coach es un gran desarrollador de habilidades que no solo mejoren la parte comunicacional de una persona sino también los aliente a mejorar sus competencias conductuales.

Si Man-Ser quiere mejorar a su talento humano es indudable la necesidad de generar un plan de comunicación en donde las personas estén en el centro y sean valoradas ya no solo por lo que hacen sino también por el aporte que generan a los procesos.

La comunicación interna y el liderazgo coach no solo son relevantes para la empresa en cuestión, sino que también para otras debido a que en la actualidad las personas buscan información en todos los medios antes de aceptar una propuesta de trabajo y esto lleva a que el capital humano se vuelva cada día más exigente a la hora de ser elegibles para una vacante. Solo las empresas que proponen crecimiento y comunicación son las que tienen mayor ventaja competitiva por eso no se puede en la actualidad no mejorar los procesos de comunicación y liderazgo.

Vale la pena que Man-Ser genere un plan de comunicación interna y capacite a los mandos medios en liderazgo coach no solo para mejorar los problemas existentes, sino más bien para generar una nueva dinámica dentro de la organización en donde todo aporte sume a la mejora de los procesos y esto lleve a tener colaboradores más comprometidos que los lleven a un incremento de sus ganancias netas en al menos un 5%.

Plan de Implementacion

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna que propicie las relaciones humanas y mejore el sentimiento de pertenencia de los trabajadores de Man-Ser generando bidireccionalidad además de formar al personal ejecutivo en liderazgo coach para mejorar las ganancias netas en un 5%.

Objetivos específicos

1. Realizar reuniones mensuales para mejorar la sinergia entre los equipos y lograr una comunicacion bidireccional efectiva.
2. Propiciar la comunicación vertical ascendente a través de la gestion de una revista corporativa y buzones de sugerencia.
3. Mejorar las competencias de los mandos medios capacitándolos en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: la implementacion aplica a los empleados de Man-Ser S.R.L. ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, del Barrio San Pedro Nolasco de Cordoba Capital, Provincia de Cordoba, Argentina.

Temporal: la implementacion se realizará en el lapso de 4 meses, ente enero y abril de 2023, momento en que la organización atraviesa la temporada baja debido a que muchos de sus grandes clientes cierran sus puertas.

De contenido: la formación en liderazgo coach se realizará para todos los mandos medios de Man-Ser buscando la mejora de sus competencias conductuales.

Acciones

Implementacion de reuniones mensuales

Man-Ser tiene un gran déficit de comunicación debido a que los trabajadores entran dentro de la misma categoría de la maquinaria, reduciéndolos simplemente a elementos productivos que reciben premios o castigos de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos trazados, generando en esta desconfianza y radio pasillos.

Motivo por el cual la primera implementación a realizar será aquella que permita que las personas sean escuchadas y puedan comenzar a tener voz propia en la gestión diaria de sus obligaciones y de esta forma aportar ideas que mejoren el negocio, como así también poder exponer sus puntos de vista sobre cómo lograr los objetivos, además de conocer los avances del negocio y conocer lo que la dirección tiene para contarles en términos cuantitativos y cualitativos a cada equipo.

Siendo necesario que los mandos medios comiencen a gestionar reuniones mensuales con sus equipos y conozcan sus requerimientos para poder darles solución y mejorar no solo la productividad sino también la calidad de vida de estos, debido a que si se logra podrán ser más efectivos y se evitarán problemas como los cuellos de botella o las demoras en las entregas, producto de que las personas estarán más motivadas.

Para implementar las reuniones mensuales de equipos de trabajo se abrirá una agenda con la transmisión de la información que deban conocer sobre el avance del negocio y también de aquellos temas que quieran tocar los trabajadores (Anexo I – Esquema de reunión).

Se comenzará con este esquema de reuniones a partir del mes de enero de 2023, en día a determinar por el mando medio y con una duración no mayor a 2 horas que es el tiempo máximo en que las máquinas pueden dejar de producir y teniendo en cuenta la cantidad de pedidos para no demorar la entrega de los clientes.

Estas tendrán carácter obligatorio para todos los trabajadores del sector y las ventajas de su realización son las siguientes:

- Mejora la gestión de los mandos medios al conocer las necesidades de su equipo.
- Se pueden gestionar distintos tipos de asuntos desde problemas hasta sugerencias para ser más eficientes.
- Genera un ahorro de costos por errores en la producción.
- Permite una mayor coordinación entre los colaboradores y propician las relaciones interpersonales.

Para que las reuniones sean realmente efectivas se debe tener en cuenta que se le dé prioridad a los asuntos importantes, notificar a los asistentes al menos con una semana de anticipación, debe realizarse un acta para poder tener el compromiso de los asistentes sobre los temas abordados.

Los costos que tendrán las reuniones serán en concepto de materiales de librería y de refrigerio estimados en \$ 3.000 por reunión la cantidad de equipos que tiene Man-Ser son 8 lo que da un total de \$24.000 mensuales que anualizados da \$ 288.000

La forma de evaluación se realizará teniendo en cuenta que comiencen a desaparecer las demoras en las entregas de los clientes y los cuellos de botella.

Canales de comunicación ascendente

En consonancia con la primera etapa del plan que apunta a democratizar la vision y comunicación de Man-Ser es que se proponen dos herramientas de comunicación ascendente con la finalidad de que los trabajadores puedan comenzar a darle su mirada a lo que significa trabajar para esta organización y comentar cuales son las mejoras o problemas que tienen para poder ser productivos.

Siendo el primer elemento por incorporar aquel que permite una construcción colectiva de todas las áreas de lo que es la empresa mediante la incorporación de una revista corporativa, que pondrá a los trabajadores en el centro de la escena debido a que estos serán los responsables de crear los artículos a publicar.

La dirección de esta revista estará a cargo del departamento de recursos humanos quien elegirá a los empleados más destacados de cada área para que formen parte de este proyecto en donde serán los encargados de generar la información que luego se publicara, no habrá condicionamientos con respecto a la información que estos quieran colocar.

La primera edición se realizará en febrero de 2023 y tendrá desde información del negocio, noticias gremiales, como novedades sociales (ver portada de revista en anexo – I).

Habrà dos reuniones una para determinar cuál sera el contenido del número y la segunda para consolidar la información y enviarla a la imprenta que sera la encargada de las impresiones.

La ventaja que tiene hacer una revista impresa es que los trabajadores pueden hacer partícipes a sus familias de lo que sucede adentro de la fábrica y hacerlos sentir parte de su vida laboral.

El costo de diseño e impresión de cada revista tiene un valor de \$ 1400 a realizarse en una imprenta de Cordoba Capital, la cantidad a realizar mensualmente es de 35 ejemplares lo

que da un total de \$ 49.000 y en el transcurso de la implementación de 5 meses un total de \$ 245.000

Se evaluará teniendo en cuenta el nivel de lectura y comentarios que genere dentro de la compañía.

En este plan de comunicación ascendente la segunda etapa luego de la revista corporativa será la implementación de los buzones de sugerencia que mediante el anonimato permite que las personas puedan expresarse en ideas, comentarios, problemas o lo que quieran decirle a la organización. Siendo una importante herramienta para empoderar a los trabajadores.

Los boxes acrílicos de 40 X 60 cm. Se instalarán en lugares estratégicos transitados por los empleados de Man-Ser con un cartel que indique su presencia de forma tal que no pase desapercibido y con el tiempo quede obsoleto, principalmente se instalarán en comedor, pasillos comunes, vestuarios. Además, tendrán papeletas seteadas en donde marcará con una cruz si es un comentario, sugerencia, problema o idea y un campo de comentarios para poder expresarse.

Será recursos humanos el encargado de gestionar lo vertido en el buzón e intervenir en aquellos casos graves o gestionar con las áreas si es una sugerencia o una idea que mejore la producción o un pedido.

Todos los colaboradores antes del lanzamiento serán capacitados para que el uso de esta herramienta de comunicación sea efectivo y se utilice para generar cambios en la empresa.

En relación con los costos los boxes tienen un valor unitario de \$ 5.000, serán 8 los que se instalarán en Man Ser motivo por el cual el total es de \$ 40.000

Formación en liderazgo coach

La formación en liderazgo coach es la última etapa del plan de implementación y afecta a todas aquellas personas que tienen un rol ejecutivo dentro de la compañía entre ellos directores, gerentes y jefes que suman 10 personas a las cuales se las adiestrará para que adquieran competencias comunicacionales y de liderazgo, que permitan mejorar la eficiencia de los equipos de trabajo.

Aplicar liderazgo coach en las organizaciones e tener una persona gestiona a sus subordinados potenciando sus fortalezas, mejorando sus debilidades, generando

retroalimentaciones que lleven a la construcción de una imagen positiva sobre la empresa, y preparándolos no solo para ser mejores en su vida profesional sino también personal.

Desarrollar a los mandos medios significa cambiar de paradigma dejando de tener jefes que dan órdenes para convertirlos en personas que entienden y profesionalizan al capital humano.

El plan de formación se realizará mediante el Instituto Mariano Moreno, que tiene su sede en la capital provincial y que ofrece la posibilidad del servicio in-compañy teniendo una duración de 8 semanas a llevarse adelante durante los meses de marzo y abril de 2023, los martes de 9:00hs. A 11:00hs.

El realizarlo de forma presencial tiene como ventaja poder realizar dinámicas para la comprensión del temario y generar mayor sinergia entre las personas que toman el curso.

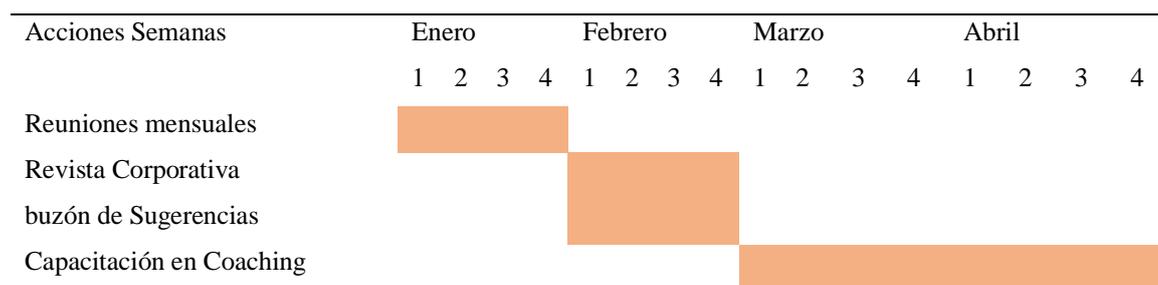
Este plan de formación tiene como objetivo que los mandos medios de la organización puedan desarrollar habilidades de autoliderazgo, planificar acciones en su entorno de trabajo, mejorar la conducción de las personas y estimularlas para alcanzar el alto rendimiento (Anexo II- Plan de formación en liderazgo coach)

En relación a los costos que tiene este programa ejecutivo a realizarse en las instalaciones de Man-Ser es de \$ 12.000, los asistentes serán 10 personas lo que da un total de \$ 120.000 mas el valor del refrigerio de \$ 50.000 motivo por el cual el total a invertir es de \$ 170.000

Para realizar la evaluacion se tendrán en cuenta la calificación y participación de los jefes en las dinámicas propuestas como el resultado numérico del examen final teórico-practico.

Marco de tiempo de la implementación

Gráfico I – Diagrama de Gantt



Fuente – Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

El impacto de la implementación se realiza mediante la aplicación de la fórmula del retorno de inversión, indicador financiero que sirve para medir la rentabilidad del proyecto, compuesta por dos variables el beneficio por obtener y los costos.

Para calcular la primera variable que es el beneficio por obtener se tomarán los datos de las ganancias netas de Man-Ser que son del 2018, debiendo estos valores indexarse utilizando la información difundida por el INDEC (2022)

- ✚ Ejercicio 2018 - \$ 13.118.036,11
- ✚ Inflación 2019 – 53,8% - \$ 20.175.539,53
- ✚ Inflación 2020 – 36,1% - \$ 27.458.909,30
- ✚ Inflación 2021 - 50,9% - \$ 41.435.494,13
- ✚ Inflación a octubre de 2022 – 66,1% - \$ 68.824.355,72
- ✚ Beneficio por obtener 5 % - \$ 3.441.217,78

La segunda variable son los costos del proyecto que son los siguientes:

- ✚ Reuniones mensuales - \$ 288.000
- ✚ Revista corporativa - \$ 245.000
- ✚ Buzones de sugerencia - \$ 40.000
- ✚ Capacitación en liderazgo coach - \$ 170.000
- ✚ Honorarios por el diseño de la propuesta 7% del beneficio a obtener - \$ 240.885,24
- ✚ Costo total - \$ 983.885,24

Cálculo del retorno de inversión:

$$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$$

$$(\$ 3.441.217,78 - \$ 983.885,24) / \$ 983.885,24 \times 100 = 249 \%$$

El resultado de 249 % permiten inferir que Man-Ser por cada cien pesos que invierta obtendrá \$ 249 siendo este un proyecto rentable para la organización.

Conclusion

Teniendo en cuenta en análisis realizado en Man-Ser se puede concluir que los problemas detectados inicialmente con respecto a la falta de un plan de comunicación interna y la carencia de competencia de sus mandos medios pudieron ser resueltos al aplicar un programa que tiene por finalidad poder atender la comunicación bidireccional generando canales descendente y teniendo en cuenta la participación de los trabajadores en la realidad de la organización.

Empoderando a los mandos medios y propiciando encuentros con sus subordinados que mejoren la forma en que se produce con la finalidad de la optimización de cada puesto de trabajo y de esta forma lograr evitar las demoras que están sufriendo los clientes, gracias a que cada persona puede expresarse y optimizar sus funciones, existiendo un verdadero equipo que comprende que no es solamente un elemento de la producción sino más bien un aliado en donde ganan todos la empresa y los trabajadores.

Esta implementación tiene como aporte el comenzar a democratizar los procesos de la comunicación interna siendo ya algo no solamente reservado a los directores sino más bien a todos los que forma parte de la familia de Man-Ser, con personas comprometidas con lo que hacen y reconocidas por las mejoras que introducen, permitiéndoles estar dentro de un círculo virtuoso, trabajando para que cada día se lleve adelante un proceso de mejora continua.

Desde la visión de los recursos humanos se concluye que este programa de comunicación y liderazgo le enseña a Julián y Melina que ellos deben ocuparse de las decisiones estratégicas de la compañía, en cuanto a nuevas unidades de negocio o crecimiento y dejar en manos expertas la producción de la empresa, que en definitiva son quienes conocen lo que es posible de realizar. Claro está que para lograrlo es necesario la descentralización de cada una de las áreas y ser como dueños los que impulsen el crecimiento individual y colectivo de todos los agentes de cambio brindándoles las posibilidades de desarrollo.

Recomendaciones

Se recomienda en función del plan presentado realizar un seguimiento de la lectura que realizan los trabajadores de la revista corporativa, buscando feedback para mejorar la información que se les entrega de forma tal que estén satisfechos con la misma.

Impulsar el uso del buzón de sugerencias para que este no quede como un elemento decorativo sino mas bien para que todos hagan uso del mismo cuando lo requieran, generando recordatorios por correo electrónico.

Capacitar a todo el personal en el coaching para maximizar las ventajas de esta transformación de los mandos medios.

También se recomienda que la empresa mejore su área de capital humano con profesionales formados para dar respuesta las necesidades de sus clientes.

Dejar de tercerizar el área de seguridad e higiene para que las instalaciones sean mas seguras y realizar un mejor seguimiento en materia de accidentes de trabajo.

Montar un área de internalización que busque nuevos mercados en Latinoamérica y Europa para dar un salto cuantitativo en la reputación de la compañía y poder cumplir con la vision que pregonan.

Por último mejorar el inventario de materias primas y el orden en los sectores de trabajo para economizar por desconocer lo que hay en cada deposito.

Bibliografía

- Aguilera , J. (2016). *Gerencia integral de la comunicacion* . Bogota: ECOE.
- Andrade. (2017). *Rapport que es y como puede usarse esta herramienta de persuacion*. Mexico.
- Bracho, O., & Garcia , J. (2013). *Consideraciones sobre el liderazgo coach*. Madrid: EIDCS.
- Canva. (2022). *Informacion Empresa Man- Ser*. Cordoba: UES21.
- Chiang, M. (2012). *Comunicacion interna*. Malaga: Vertice.
- Cuervo , M. (2019). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Buenos Aires : Universidad de Palermo .
- Dotlich, D., & Cairo, P. (2002). *En entrenamiento en accion*. Buenos Aires: Paidos.
- El Destape. (17 de Agosto de 2022). <https://www.eldestapeweb.com/>. Obtenido de <https://www.eldestapeweb.com/>: <https://www.eldestapeweb.com/economia/reactivacion-economica/indec-en-junio-aumento-el-uso-de-la-capacidad-instalada-de-la-industria-y-roza-su-pico-historico-202281716480>
- El economista . (28 de Junio de 2022). <https://eleconomista.com.ar>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/politica/el-51-empresas-encuentra-personal-busca-n6608>
- Expertos en linea. (12 de Agosto de 2022). <https://expertosenlinea.com.ar>. Obtenido de <https://expertosenlinea.com.ar>: <https://expertosenlinea.com.ar/crece-la-produccion-metalurgica/>
- Fernandez Collado , C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico : Trillas .
- Gobierno de Cordoba . (2022). <https://mincyt.cba.gov.ar/>. Obtenido de <https://mincyt.cba.gov.ar/>: <https://mincyt.cba.gov.ar/cordoba-4-0-2022/>
- Gorrochotegui, A. (2011). *Un modelo de coaching directivo*. Mexico DF: Educacion y educadores.
- Guzman, P. (2016). *Comunicacion empresarial* . Bogota : Ecoe .
- Infoleg. (2022). *Leyes Argentinas* .

- Iprofesional. (21 de Julio de 2022). <https://www.iprofesional.com>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com>: <https://www.iprofesional.com/actualidad/366390-elecciones-juntos-por-el-cambio-17-puntos-sobre-frente-de-todos>
- Krizanovic, P. (23 de Febrero de 2022). <https://www.iprofesional.com>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com>: <https://www.iprofesional.com/management/357988-empleo-falta-de-personal-calificado-pone-techo-a-la-reactivacion>
- Metales y Maquinas. (22 de Julio de 2022). <https://www.metalesymaquinas.com/>. Obtenido de <https://www.metalesymaquinas.com/>: <https://www.metalesymaquinas.com/texto-diario/mostrar/3726544/procesos-sostenibles-industria-metalurgica>
- Petroco, N. (2018). *¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?* Cordoba : UES 21.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicacion estrategica*. Bogota: Editorial Pontificia Javeriana.
- Robins, J. (1999). *La comunicacion dentro de la empresa*.
- Rossi , F. (2015). *“LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA EN LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA*. Mar del Plata: UNMP.
- Sbdar, M. (2009). *Ingluyendo para que las cosas se hagan en la empresa*. Buenos Aires: Paidos.
- Silva, R. (2011). *La intercomunicacion*. Perspectiva.
- Valle, M. (2015). *Comunicacion organizacional*. Quito: Quipus.

Anexos

Anexo I – Esquema de reunión mensual

- Bienvenida por parte del jefe de área
- Apertura de la agenda con el mensaje de la dirección y objetivos mensuales
- Desarrollo de temas consensuados en una agenda comun
- Discusión sobre procesos de mejora
- Mensaje Final y firma de acta
- Compromiso del mando medio en la resolución de temas que requieren de la gerencia o dirección e inclusión en la siguiente orden del día.

Anexo II- Revista corporativa



LA REVISTA DE MAN-SER

ASI ESTAMOS POSICIONADOS

AQUI SE INFORMA A TODO EL PERSONAL CUALES SON LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO EN EL MES

LA REVISTA DE MAN-SER

DE RECURSOS HUMANOS PARA USTEDES

EN ESTE SECTOR ESTARA TODA LA INFORMACION SOCIAL, CUMPLEAÑOS, ANIVERSARIOS, CASAMIENTOS, NACIEMIENTOS, BENEFICIOS

LA REVISTA DE MAN-SER

LOS TRABAJADORES DICEN

SE ELEGIRA UNA PERSONA PARA QUE CUENTE SU HISTORIA INSPIRADORA Y QUE SEA UN EJEMPLO PARA SUS COMPAÑEROS

LA REVISTA DE MAN- SER

NOTICIAS GREMIALES

INFORMACION DE LOS DELEGADOS
SINDICALES CON RESPECTO A
PARITARIAS O ACCIONES CON
RESPECTO A LA ACTIVIDAD
GREMIAL

LA REVISTA DE MAN- SER

MOMENTO DE
DISTENSION

JUEGOS, CHISTES, Y EFEMERIDES

Anexo III – 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.