



Universidad Empresarial Siglo 21

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos**

**Trabajo Final de Grado**

Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L.

Machuca Silvia Rafaela

DNI: 28944433

Legajo: VRHU09917

2020

## **Agradecimientos**

A mi esposo, quien me apoyó siempre y me animaba a seguir cuando la vida nos ponía algún obstáculo, siempre a mi lado facilitándome el tiempo de estudio y respetando mis momentos difíciles. A mi hijo a quien admiro y por quien todo vale la pena, por sus consejos para estudiar y sus cuestionamientos que me motivaron a dar lo mejor de mí.

Gracias a mis compañeras y amigas Florencia, Lis, Emilia, Paula, Cinthia entre tantas personas lindas que conocí a lo largo de la carrera y que hoy forman parte importante de mi vida y merecen ser destacadas.

Por último pero el más importante, gracias a Dios en quien me refugio y quien puso en mi camino a cada ser que me ayudó a estar hoy en este lugar y en estas circunstancias.

Silvia Rafaela Machuca

## Resumen

La empresa MAN-SER S.R.L., logró mantenerse en el mercado gracias a su trayectoria y buen servicio a los clientes, pero sus políticas de comunicación interna y liderazgo, quedaron deficientes. La organización carecía de un plan de comunicación interna alineado a la estrategia organizacional y sus mandos medios manifestaban características tradicionales de liderazgo, lo que generaba problemas relacionados con la confianza en sus equipos de trabajo, relaciones interpersonales y principalmente, demoras en la producción.

Para el presente reporte, se tuvieron en cuenta otras investigaciones aplicadas en similares situaciones y el aporte de autores relevantes sobre la *comunicación interna* y el *liderazgo coach* en las organizaciones. Se analizaron a través de PEST, FODA y las cinco fuerzas de PORTER, las deficiencias y oportunidades con las que contaba la empresa, para poder desarrollar una propuesta de mejora en la estructura de la comunicación interna de MAN-SER.

Se propuso la incorporación de un soporte digital para modificar el tratamiento de la información y las comunicaciones en todos sus ámbitos, transformar las relaciones vinculares desde la formación de líderes coach como soporte de la estrategia de la compañía y, por consiguiente, aumentar las ganancias en un 7% para la empresa.

Palabras clave: comunicación interna- liderazgo coach- estrategia organizacional

## **Abstract**

MAN-SER CO. achieved the goal of staying on the market, thanks to its trajectory and good customer service. But internal communication's and leadership policies became deficient. The organization lacked of an internal communication plan aligned to the organizational strategy, and its middle managers displayed traditional leadership characteristics, which displays trouble shooting related to teamworking selftruth, personal relationships and mainly production delays.

For this report, applied investigations on similar situations and the contribution of relevant authors on internal communication and organization's coach leadership. Through PEST, SWOT and PORTER's five forces, the deficiencies and opportunities of the company were analyzed, in order to develop an improvement proposal in the internal communication structure of MAN-SER CO.

The incorporation of a digital support was proposed to modify the treatment of information and communications in all its areas, transform the relationship from the training of coach leaders to support the company's strategy and, consequently, Increase company's profits in 7%.

**Key Words:** internal communication — coach leadership - organizational strategy.

## Índice

Introducción .....	1
Análisis de situación.....	4
Marco Teórico.....	12
<i>Comunicación Interna</i> .....	12
<i>Liderazgo coach</i> .....	13
Diagnóstico y discusión.....	15
Plan de implementación.....	16
<i>Objetivo general</i> .....	16
<i>Objetivos específicos</i> .....	16
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	16
<i>Capacitación en Google Suite</i> .....	17
<i>Instalación de Google Suite básico</i> .....	18
<i>Aplicaciones de Google Suite básico</i> .....	19
<i>Seguridad y administración</i> .....	19
<i>Capacitación en Liderazgo Coach</i> .....	20
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	22
<i>Evaluación cuantitativa ROI</i> .....	22
Conclusión .....	24
<i>Recomendaciones</i> .....	25
Bibliografía .....	26

## Introducción

La empresa MAN-SER S.R.L., es una organización familiar del sector metalúrgico que comenzó a gestarse a principios de los años noventa en la ciudad de Córdoba. Su fundador, Luis Mansilla, era empleado en una importante empresa que fabricaba tornos y centros de mecanizado y al mismo tiempo, realizaba trabajos de herrería de manera particular.

Cuando la empresa en la que trabajaba decidió tercerizar parte de sus actividades, Luis Mansilla, se convirtió en proveedor de la firma, como resultado de la experiencia y confianza que supo ganarse con su desempeño laboral.

El 15 de octubre de 1995, se instaló en su propia planta, fijando ésta como fecha fundacional. Dos años más tarde, adquirió nueva tecnología en maquinaria, lo que le permitió ampliar su variedad de productos y servicios. De este modo, se convirtió en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas internacionales líderes. Gracias a este crecimiento sostenido, en el año 2002 MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L.

En el año 2009, Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, tomaron el control de la empresa y tres años después, inauguraron una planta industrial que duplicaba la capacidad de producción y pudieron desarrollar nuevas unidades de negocio.

La empresa cuenta con una dotación de 30 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos. Su organigrama está definido por áreas dividiendo los departamentos según las tareas que realizan: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

La dirección estratégica y la toma de decisiones están a cargo del Directorio familiar, conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, de los cuales los dos mayores están al frente de la firma.

En la actualidad desarrolla los siguientes productos: Máquinas lavadoras, Protectores telescópicos, Extractores de viruta y Cintas transportadoras. Además, presta los siguientes servicios industriales: Corte plasma HD o alta definición, Corte y punzonado de CNC y plegado de chapa, Armado y soldadura, Mecanizado, Diseño y/o adaptaciones para fabricación. Se destaca por su buen servicio de posventa y desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le permitió ampliar su capacidad productiva.

La Comunicación interna de la empresa en cuestión, tiene características tradicionales en su proceder que afectan el desenvolvimiento de los procesos fundamentales para su crecimiento. En cuanto al liderazgo, se manifiesta con estilo formal, directivo, orientado a la tarea y se evidencian inconvenientes para delegar funciones lo que se refleja en la sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía.

Al analizar distintos aspectos de la empresa, desde el punto de vista de las fortalezas y debilidades, se puede apreciar el crecimiento y posibilidades de proyección que ha logrado gracias a la diversidad de clientes y la trayectoria que supo ganarse en el mercado. Pero así como el uso de la tecnología le permitió mantenerse compitiendo en el sector, en cuanto a la comunicación organizacional y específicamente la interna, todavía quedan puntos por mejorar.

Como se menciona en el *paper* 'Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización', investigación exploratoria, realizada en Bogotá, la Comunicación corporativa es parte de un fenómeno característico de las organizaciones modernas y de un contexto tecnológico que modifica los procesos comunicativos en torno al mundo digital, volviéndolos cada vez más sistémicos (Álvarez-Nobell, A; Lesta, L. 2011).

Stevani, F. (2019) en su trabajo final de grado, investigación descriptiva-correlacional, para una compañía que comercializa y distribuye productos alimenticios en la provincia de Córdoba; expresó que, una empresa líder en un mundo actual globalizado siempre es aquella que logra asumir que una buena gestión estratégica de comunicación, es una condición que potencia la calidad productiva y mejora el clima laboral repercutiendo en su correcto funcionamiento.

En su trabajo final de grado, Marchesan, C. (2017), expone las diferencias entre un jefe y un líder *coach* y cómo puede influir el rol de éste, desde la gestión comunicacional en las actitudes y decisiones del personal. En su investigación descriptiva-correlacional, tuvo en cuenta a líderes de distintas organizaciones de Argentina y egresados de la escuela de *coaching* CEOP para poder cotejar cuál es la interrelación entre el *Coaching Ontológico* y el Liderazgo Organizacional.

Al analizar la comunicación interna de la empresa, es notable la necesidad de realizar cambios desde el liderazgo empresarial. Tal como lo menciona Marchesan, C. (2017), el trabajo en la actualidad requiere nuevas capacidades y habilidades siendo *la palabra* una herramienta crítica frente a la destreza física, acompañada de autonomía y confianza, frente al

control y el miedo. Por lo tanto es fundamental formar líderes capaces de desarrollar a sus equipos como *coaches*. El *coaching*, por consiguiente, pasa a ser una valiosa herramienta estratégica de liderazgo.

El presente reporte, pretende aportar soluciones y herramientas para la mejora continua de los procesos productivos de MAN-SER S.R.L. A través el ciclo DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar) y corrigiendo deficiencias, se puede lograr un avance progresivo y firme involucrando a todas las áreas que componen la empresa, haciéndola más competitiva y pujante.

Se recomienda hacer foco en la comunicación interna y la formación de *líderes coach* como motor de crecimiento y desarrollo, para lo cual es sustancial aplicar metodologías tendientes a mejorar las relaciones dentro de la empresa, dándole al empleado una mayor participación y reconociéndolo como miembro de un sistema donde el papel que le toca desempeñar, es clave.

Contar con personal capacitado en habilidades blandas, sobre todo el de jerarquía, resolverá falencias y potenciará los recursos, aprovechando al máximo las capacidades de sus empleados, logrando una comunicación más efectiva, dinámica y eficiente que motive a los integrantes de la organización hacia la concreción de los objetivos propuestos.



## Análisis de situación

Para elaborar este reporte se tuvieron en cuenta los siguientes elementos provistos por el caso: datos generales de la empresa, breve reseña histórica, políticas que se aplican en materia de calidad, procedimiento de gestión de la información, descripción de procesos de toma de decisiones a nivel estratégico - táctico y operativo, gestión de Recursos humanos, y en general, esquemas de trabajo de las diferentes áreas que componen la empresa. También las entrevistas al Gerente general y a la Responsable de Administración y Ventas proporcionaron datos relevantes.

La empresa MAN-SER S.R.L., tiene como *Visión* ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. Para lograrlo, se concentra en manejar el precio más bajo con el objetivo de lograr mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus clientes trabajando con la mejor tecnología e insumos.

Su *Misión* es ofrecer soluciones industriales inteligentes que satisfagan las expectativas de su clientela dándole prioridad a esa relación. Para ello recurren a la innovación y creatividad, procurando un ambiente de trabajo agradable y trato personalizado.

Para continuar siendo competitiva y complacer a clientes cada vez más exigentes, es imprescindible modernizar tanto el diseño del producto como los procesos. En este punto, cabe destacar que la empresa se ha enfocado únicamente en la producción, desde su estrategia organizacional, hasta en la manera de implementar sus políticas. Cuestión que se manifiesta en la comunicación tanto interna como externa.

El estilo de *management*, es designado por la empresa, en este caso por el directorio familiar. Se trata de un liderazgo formal, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Se ejerce un liderazgo directivo lo que implica participación directa y personal para llevar adelante la compañía.

Para entender el entorno que afecta a la MAN-SER S.R.L. y las actividades que ésta realiza a continuación se ejecuta un análisis PEST:

*Factor Político:* Argentina se ha destacado por sus luchas constantes para conservar sus instituciones y mantener la democracia representativa alternando entre gobiernos de derecha e izquierda y con un sector político marcado por la corrupción.

En diciembre de 2019, asumió como presidente Alberto Fernández, quien en sus primeros cien días de gobierno ha tenido gran apoyo desde el Congreso de la Nación. Se aprobó la “Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva” y “La Sostenibilidad de la Deuda Pública”. También se tomaron medidas de emergencia como la doble indemnización para trabajadores despedidos sin causa por el plazo de 180 días (Decreto 34/2019).

El 11 de Marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró al COVID-19, como Pandemia y todos los sectores políticos unificaron criterios para sobrellevar esta situación, trabajaron de manera interdisciplinaria en beneficio de la población y fueron aprobando nuevas medidas, Decretos y Resoluciones, para paliar la crisis económica y social, sumado al vulnerable sistema de salud. En concordancia, el 20 de Marzo, el Poder Ejecutivo Nacional, sancionó el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU 297/2020) de Aislamiento social, preventivo y obligatorio.

El 31 de Marzo, en el marco de la pandemia, se publicó en el Boletín Oficial un nuevo Decreto que prohíbe los despidos por sesenta (60) días (DNU 329/20) ([www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar))

*Factor Económico:* la economía argentina está pasando por otro difícil momento, un entorno de crisis dejó a las empresas con gran incertidumbre para este nuevo año y las cifras del primer bimestre no son alentadoras.

La industria metalúrgica sufrió veintidós meses de contracción y se le suman nuevas dificultades con las repercusiones de la pandemia.

En el Resumen Ejecutivo de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA, 2020), se menciona la ayuda que el gobierno brindó para el Fondo de Garantías (FOGAR) a través del Decreto 326/2020 para facilitar el acceso al crédito para PyMEs, pero a pesar de los esfuerzos muchas compañías han planteado dificultades para obtenerlos. En la provincia de Córdoba, sólo el 20% de las empresas solicitaron los créditos de bancos privados, el 50% tuvo que recurrir a los ahorros. La preocupación principal en esta coyuntura es el pago de salarios e impuestos. ([www.adimra.org.ar](http://www.adimra.org.ar))

En el Boletín de Actividades Metalúrgicas (ADIMRA, 2020), se observa un análisis del primer bimestre del año con el siguiente detalle:

La producción metalúrgica disminuyó un 5.9% interanual, producto de las caídas del 5.8% en enero y 6.0% en febrero. En ambos meses, el nivel de Utilización de la Capacidad

Instalada (UCI) se ubicó en torno al 48.3%, en tanto que el nivel de empleo en febrero se redujo un 1.7% frente al mismo período del año 2019.

Durante los primeros meses los sectores más perjudicados fueron: Autopartes (-9.6%), Fundición (-9.5%) y Bienes de Capital (-7.1%). Por su parte, Equipos y aparatos eléctricos (-6.3%), Otros productos de metal (-5.2%) y Equipamiento médico (-3.7%) que siguen con variaciones negativas.

El sector de maquinaria agrícola incrementó su producción en los últimos nueve meses, presentando un aumento del 8.1% interanual. En cuanto al rubro Carrocerías, Remolques y Semirremolques tuvo una recuperación de su producción de 3.9%. ([www.adimra.org.ar](http://www.adimra.org.ar))

En este contexto particular de pandemia, la economía está retomando sus actividades de manera paulatina según estén enmarcadas dentro de las llamadas actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia.

*Factor Social:* también se vivieron meses de incertidumbre y disconformidad. La sociedad se manifestaba muy dividida y agotada por el incumplimiento del deber de funcionarios y políticos. Con la llegada del COVID-19 a la Argentina, luego de analizar las medidas tomadas por otros países a quienes les ha tocado el padecimiento de tantas pérdidas humanas por su accionar tardío; el Comité de Emergencia en nuestro país activó los protocolos correspondientes para impedir la propagación de la enfermedad. La sociedad, con amplio nivel de acatamiento fue incorporando las medidas necesarias para aplanar la curva de infectados y dar tiempo para que el Sistema de Salud pueda atender a las necesidades de la población.

Desde lo profundo de cada crisis surgen voluntades positivas, como la generosidad y la solidaridad para ayudar a quienes lo necesitan. Tanto particulares como empresas, organizaciones públicas y privadas, colaboraron brindando insumos o donando equipamiento para la instalación de salas de aislamiento.

Se vive un cambio de paradigma desde lo global, surgen nuevas modalidades de empleo, cambios de hábitos y una nueva mirada social y cultural hacia lo que deja la pandemia y cómo salir fortalecidos en los vínculos. Cómo protegerse física y mentalmente de esta amenaza que no deja de ser un aprendizaje para la evolución.

*Factores Tecnológicos:* la tecnología es fundamental para la competitividad de las empresas en la actualidad, tanto en la aplicación de sistemas y procesos, como en las comunicaciones.

En la actualidad, la economía no resulta beneficiosa para las empresas que necesitan incorporar productos y sistemas informáticos importados, debido a los altos costos que estos representan.

La Industria 4.0 es un concepto que en los últimos años viene ganando terreno en las organizaciones, sistemas de información y plataformas conectadas que faciliten el servicio al cliente, solución rápida, mejor y mayor producción en menor tiempo, etc.

De todas maneras, la digitalización no es únicamente una transformación tecnológica sino también cultural que requiere de adaptación. Las modificaciones son profundas y las empresas deben capacitar a su personal para el cambio.

En este contexto que atraviesa todos los ámbitos es imprescindible continuar trabajando, estar conectados e informados; por lo tanto, hay que “saber hacerlo”, contar con el conocimiento y disponer de los medios adecuados.

Es conveniente realizar un estudio del microentorno para saber cómo se posiciona la empresa en el mercado y qué estrategias se pueden emplear para un mayor desarrollo. A continuación se aplica un análisis basado en las cinco fuerzas de Porter:

*Rivalidad y competencia del mercado:* los principales competidores son: Transtil S.R.L.; Eisaire S.R.L. y Empremet S.R.L., quienes al igual que MAN-SER S.R.L., intentan ser competitivos en precio y calidad.

*Productos sustitutos:* la metalúrgica es una actividad puntual con materia prima de características específicas donde prácticamente no se generan sustitutos.

*Nuevos competidores:* MAN-SER S.R.L. se encuentra en una etapa de madurez, por lo que aumentan las barreras de ingreso y disminuyen las amenazas de potenciales competidores, más aún dadas las condiciones económicas y de mercado a nivel mundial.

*Poder de los proveedores:* posee pocos pero importantes proveedores. Este dato es relevante por el poder de negociación que tienen aunque hasta el momento, no les provocó inconvenientes, por el contrario, le aportó calidad a sus productos. De igual modo, proyectan ampliar su cartera de proveedores para minimizar riesgos.

*Poder de los clientes:* al tener una cartera de productos diversificada, no pierde poder de negociación y prioriza la relación con sus clientes con la calidad de sus productos y excelente servicio de posventa que ha logrado a través de los años.

Para poder hacer un relevamiento en cuanto a los puntos fuertes y posibilidades de mejora en la planificación estratégica de la organización se utiliza un análisis FODA.

*Fortalezas:*

- Experiencia y buena reputación
- Precios competitivos
- Certificación ISO 9001 y TÜV Rheinland
- Buena relación con los clientes y servicio posventa
- Relación colaborativa con competidores
- Bajo nivel de Rotación y ausentismo
- Se percibe como eslabón esencial entre proveedores y clientes

*Oportunidades:*

- Ampliación de cartera de clientes
- Exportación de maquinaria
- Posibilidad de incursionar en el desarrollo de equipos con tecnología IoT, *Internet of things* o Internet de las cosas.
- Creación de productos con tecnología eco-amigables.
- Digitalización de documentación

*Debilidades:*

- Métodos tradicionales en la comunicación tanto interna como externa
- Utiliza pocos recursos para dar a conocer su empresa
- Documentación importante archivada solamente en formato papel
- Sobrecarga de tareas en puestos jerárquicos
- No cuenta con sucursales

*Amenazas:*

- Contexto de incertidumbre económico por la pandemia
- Avance tecnológico
- Fluctuación de moneda extranjera
- Comportamiento de los mercados

Un análisis profundo permite conocer cuáles son las posibilidades de éxito, y los desafíos que enfrenta una organización. Una verdadera planificación estratégica, requiere de información, formación y conocimiento de los factores que rodean a las empresas, las políticas que dan resultados y la tecnología que se precisa.

La compañía en estudio ha tenido aciertos en su proceder que le permitieron alcanzar este nivel. Como ventaja se puede apreciar que mantuvieron la calidad de sus productos, la excelencia en servicio de posventa que los caracteriza, además de los precios competitivos y accesibles que permiten un retorno de inversión positivo. Por otro lado, la incorporación de normas ISO9001, fue un desafío necesario que contribuyó a mejorar y agilizar los mecanismos en todas las áreas.

La empresa está comprendida por áreas funcionales y a pesar de tener una estructura organizacional oficial definida, no concuerda con la existente debido a la sobrecarga de tareas en los miembros de jerarquía. Esto sucede por la falta de comunicación y de confianza para delegar funciones en algunos sectores en particular.

En el departamento de Recursos humanos se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Así mismo, solamente la elección del personal de producción es realizada por el encargado de área.

El reclutamiento y selección de personal para mandos medios, que requieren formación en diseño o ingeniería, están a cargo de una consultora externa. Aquí radica una de las grandes dificultades para la empresa porque son puestos con requerimientos específicos como capacidades en manejo de personal, trabajo en equipo, donde el liderazgo es un factor que afecta directamente el cumplimiento de los objetivos de la Organización y donde la comunicación debe ser eficaz para lograr un desempeño eficiente.

La comunicación ascendente y descendente es de tipo limitada y con características tradicionales. Gran parte de la información que circula en la organización se refiere a cuestiones operativas. Existe un panel dispuesto para dar a conocer cuestiones como reglamento interno, período de vacaciones, fechas de cobro de asignaciones, etc. A modo de comunicación ascendente está el buzón de sugerencias y el diálogo fluido entre los integrantes de cada sector con su supervisor inmediato pero no queda registro en formato papel de dicho intercambio ni en correos electrónicos porque no disponen de tal herramienta. También cuentan con reuniones informativas y se elabora un boletín mensual cuyo propósito es mantener al personal informado sobre aspectos relevantes para la realización de sus tareas.

Es necesario evaluar la posibilidad de incorporar otras vías de comunicación como redes sociales empresariales y sistemas informáticos que faciliten la colaboración en todos los niveles jerárquicos y agilicen el flujo de información en todas las direcciones.

En cuanto a motivación, se llevan a cabo capacitaciones, evaluación de desempeño, premios grupales, etc., por lo que el índice de ausentismo y accidentes laborales se ha reducido. De igual modo, cabe aclarar que con la implementación de normas de calidad, se establece un plan de capacitación anual de acuerdo con las necesidades. Dicho plan está sujeto a modificaciones. La empresa planifica todos los años sus actividades de recursos humanos, las cuales son plasmadas en el formulario de Plan de Capacitación, que debe ser revisado cada seis meses. Las necesidades de capacitación deben ser registradas por el responsable de producción o por la dirección de la empresa y ser comunicadas al responsable de la gestión de los recursos humanos.

Desde la Dirección ha costado mucho la delegación de funciones que, a su vez, trae aparejado subutilización de capacidad productiva, cuellos de botella en algunos procesos y demoras en otros. Los *Mandos medios* carecen de habilidades blandas lo que los limita como líderes y terminan realizando más trabajo del que deberían por falta de confianza en el personal y por no saber trabajar de otra manera.

Un aspecto favorable a tener en cuenta es que la compañía se ha ganado un lugar gracias a su reputación lo cual habla de la importancia de las relaciones interpersonales y la confianza generada entre la empresa y los clientes. Del mismo modo, la relación con los empleados debe fortalecerse para continuar creciendo

De igual modo planea ampliar su cartera de clientes, desarrollar nuevos productos e incorporar tecnología de última generación. Esto requiere capacitación pero no solamente

referida a la producción sino también en otras áreas para que se trabaje de manera coordinada, en equipo, sin baches entre procesos y sin sobrecarga de tareas.

Para coordinar acciones, es imprescindible delegar funciones y para ello se debe contar con personal capacitado, con características y aptitudes de liderazgo *coach* que despierten en los demás las capacidades ocultas y puedan desarrollar su potencial en beneficio de la compañía

Para que una organización no se estanque o pierda vigencia, se deben modificar conductas para la toma de decisiones. Adaptarse a los cambios y nuevos hábitos de trabajo es crucial. Es necesario asociar la comunicación organizacional con las estrategias y planificar en base a esta relación porque de su correcta aplicación depende el desarrollo empresarial que se quiere lograr.

La comunicación organizacional debe ser entendida como transversal a todos los procesos e inherente a la estrategia de la empresa. El liderazgo y la tecnología, son herramientas fundamentales para los tiempos que corren. Es por esto que un Plan de comunicación interna integrado a la planificación estratégica de la empresa, que incluya formación en liderazgo *coach* para Mandos medios y personal jerárquico, sumado a nuevos sistemas informáticos y canales de comunicación, con la adecuada capacitación de los usuarios; permitirían a MAN-SER S.R.L. corregir sus debilidades, amplificar sus fortalezas y hacer realidad su *Visión*.



## Marco Teórico

En el presente apartado se abordan las siguientes temáticas: *Comunicación Interna* y *Liderazgo coach*, como elementos críticos y de aplicación analítica. A continuación, se amplían los términos mencionados como destacados para clarificar su pertinencia.

### *Comunicación Interna*

Su propósito se orienta a establecer comunicaciones efectivas al interior de la empresa. La misma puede ser de características formales o informales. La comunicación formal aborda temas específicamente laborales, es planificada, delineada por la organización y por lo general, es escrita siguiendo pautas establecidas por canales oficiales. La comunicación informal, permite el intercambio comunicacional de aspectos laborales por otras vías no formales como conversaciones entre compañeros o encuentros circunstanciales y está más relacionada al rumor.

Siguiendo la clasificación del término, Brandolini, Gonzáles Frígoli y Hopkins (2008), sugieren hablar de direccionalidad ascendente, descendente y oblicua o transversal. La comunicación descendente, se genera en áreas directivas y baja utilizando canales oficiales, con el objetivo de dar a conocer los principios, lineamientos y metas de la empresa; se intenta fortalecer roles jerárquicos, generar confianza y credibilidad para favorecer una comunicación operativa. La ascendente en cambio está dirigida de abajo hacia arriba, dentro del organigrama de la empresa, hacia mandos medios, sectores gerenciales, etc. Permite a los empleados expresar sus puntos de vista, aportar ideas y contribuye a mejoras.

La comunicación oblicua o transversal, se da tanto en niveles jerárquicos como en las diferentes áreas de la organización. Su objetivo es modificar comportamientos, aumentar el rendimiento, incentivar al trabajo en equipo e incrementar la competitividad, fomentar la creatividad y facilitar la innovación. De esta manera, se expone la importancia de la multidireccionalidad de la comunicación para que la misma sea eficaz. (Brandolini, Gonzáles Frígoli y Hopkins, 2008).

Como elementos que pueden potenciar la comunicación, se encuentran los distintos canales, tradicionales y tecnológicos, la diferencia radica en el soporte que se utiliza y la finalidad. Emplear canales verbales orales, es más efectivo para el tratamiento de temas complejos, se recomienda utilizarlos para situaciones de cierta formalidad, dada la importancia

del *feedback* que se obtiene inmediatamente, que además de lo verbal, es también gestual. El soporte papel se utiliza para reorganización o reestructuración de la empresa, rediseño organizacional, bases de datos de personal, es decir, para dejar registro documentado y planificar. El soporte digital, característico de los canales tecnológicos, ofrece múltiples aportes de gran utilidad para la administración empresarial y su bidireccionalidad con el público objetivo, es su principal ventaja dada la respuesta casi inmediata de su interacción; acorta distancias y promueve la comunicación en múltiples direcciones. (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2008).

Una planificación estratégica debe contemplar los avances en comunicación e información y adaptarse a los cambios. Como expresa Rafael Echeverría (2011), toda empresa reconoce la importancia y la necesidad de transformación tanto que si no se transforma compromete su supervivencia dado el dinamismo y la competencia del entorno.

### *Liderazgo coach*

La palabra inglesa *coach*, definida por Muradep (2012), hace referencia a quien conduce de un lugar a otro o, en el ámbito deportivo, quien lidera a un atleta o equipo, es decir, quien ayuda a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento. A partir de ese significado, su uso se amplió de modo que no se puede reemplazar por otro término suficientemente abarcador por lo que el castellano lo ha tomado a préstamo.

El *coaching* ontológico manifiesto por Echeverría (2011), es una práctica que tiene como objetivo expandir el poder de los individuos, para que puedan incidir tanto en sus vidas y en su forma de ser como en sus entornos. Es una manera de aprender con la particularidad de estar abierta a una transformación profunda que no solo es vivida por el *coachee*, sino que es reconocida por los demás como un cambio significativo en relación al ser que era previamente.

Por tanto, según Muradep (2012), el *coaching* es un camino para superar limitaciones. Permite reconocer acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios para facilitar cambios que ayuden a la persona a ser una mejor versión de sí. Es una oportunidad de trascender, de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto en lo personal como a nivel organizacional.

En efecto, las organizaciones requieren de miembros con competencias de liderazgo *coach*, capaces de identificar los obstáculos que limitan el verdadero desempeño. (Echeverría, 2011)

El liderazgo transformador para Hawkins (2012), es el proceso de involucramiento colectivo, el compromiso y la participación de los grupos de interés dirigidos a un cambio radical donde se compartan, esfuerzos, valores y una misma visión.

Habiendo analizado los conceptos, se reafirma que la *Comunicación interna* debe estar alineada a la estrategia corporativa. Es necesario reconocerla como uno de los soportes fundamentales de la planificación general, empleando los canales adecuados para sus fines y sobre todo generando el sentido de pertenencia y colaboración de sus miembros. Es aquí donde el *liderazgo coach* cobra protagonismo, siendo el nexo principal de la comunicación y su puesta en práctica, capaz de potenciar a cualquier empresa según las habilidades y la representatividad que logre despertar en sus equipos de trabajo.

## Diagnóstico y discusión

Luego de recabar y estudiar las herramientas diagnósticas de la empresa MAN-SER S.R.L., es posible definir como problemáticas urgentes en primer lugar, la falta de un programa de comunicación organizacional interna planificada en función de las estrategias comerciales y operativas. En segundo lugar, la carencia de habilidades blandas en su equipo de trabajo, (mandos medios y directivos), que se evidencia en un liderazgo tradicional poco efectivo en la actualidad. Estas falencias generan inconvenientes en otras áreas que provocan sobrecarga de tareas, horas improductivas y falta de coordinación general.

Es imperante resolver las dificultades presentes en la organización para continuar siendo competitiva y rentable, adaptándose a los avances de la tecnología, el tratamiento de la información y las prácticas que favorezcan el desarrollo empresarial.

Por todo lo expuesto anteriormente, un plan de implementación efectivo de comunicación interna, ligado a una formación en liderazgo coach y capacitación en nuevas tecnologías de la información, ayudarían a la empresa en cuestión a dar el salto sustancial que tanto proyecta, superando sus expectativas

La formación en liderazgo coach pretende aportar destrezas laborales a los miembros de todos los niveles de la organización, logrando flexibilización y adaptación al entorno actual.

Una correcta ejecución de un plan estratégico de comunicación interna generará beneficios tangibles con la mejora de los procesos y la adquisición de habilidades que permitan la coordinación de equipos de alto rendimiento mejorando la productividad, aumentando la producción y por consiguiente, incrementando el porcentaje de ganancias de la compañía.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Desarrollar un plan transversal de Comunicación interna vinculado a un Liderazgo coach en la empresa MAN-SER S.R.L., que sea aplicable a todas las áreas de la empresa a través de herramientas digitales, con el fin de optimizar recursos, mejorar el tratamiento de la información y aumentar las ganancias.

### *Objetivos específicos*

- Capacitar a todo el personal en Google Suite para facilitar la adaptación a entornos digitales y mejorar la comunicación interna.
- Incorporar herramientas digitales que agilicen la comunicación y faciliten el flujo de información, a través del soporte Google Suite.
- Capacitar en Liderazgo coach a directivos y mandos medios para lograr un cambio estratégico en la Organización

### *Alcance y limitaciones*

El siguiente Plan de implementación se llevará a cabo en la empresa MAN-SER S.R.L en la ciudad de Córdoba. El mismo, se ejecutará en un plazo de seis meses a partir de Agosto del corriente año, con las medidas impuestas por el contexto de pandemia.

La empresa continúa sus operaciones con reducción de personal en planta. Se divide a los empleados de producción en dos grupos y cada 14 días de trabajo, deberán hacer 14 días de cuarentena para proteger la salud; prevenir los contagios y garantizar la seguridad de cada persona en su puesto de trabajo.

### *Capacitación en Google Suite*

-Se contrata el servicio de capacitación de *Lineout Google Partner* para formar a los miembros de la empresa en las distintas aplicaciones que incluye la plataforma *Google Suite*. Esto facilitará la adaptación de los empleados al entorno digital permitiéndoles familiarizarse con las nuevas aplicaciones, conociendo nuevas maneras de comunicarse y trabajar, sintiéndose parte de los cambios importantes de la Organización.

Cumpliendo con el protocolo de seguridad establecido, quienes se encuentren bajo la modalidad de *trabajo remoto* por 14 días (operarios de producción), se capacitarán en las nuevas herramientas que van a utilizar desde sus domicilios. De este modo, se establece un cronograma de capacitación para los distintos grupos de trabajo y para la gerencia y mandos medios dentro del horario laboral. Cabe aclarar que el gerente y mandos medios, se capacitan en las instalaciones de la empresa.

-Se envía por correo electrónico el enlace a través del cual se accede a la capacitación con cinco días de anticipación.

- Se prepara una sala ventilada con capacidad para 20 personas, requisito fundamental cumpliendo con la normativa vigente respecto a los protocolos de seguridad, equipada con mesas y sillas respetando el distanciamiento de 2 metros entre los participantes. La misma debe contar con 8 computadoras e internet; todos recursos disponibles en la empresa.

- Al ingresar a la sala de capacitación, se les proporciona alcohol en gel y un kit con block de notas y lapicera. Esto conlleva un costo de \$2000

-Se contrata servicio de *coffee break* (Unión Panadería) para los cuatro encuentros por el valor de \$3200.

-Los empleados que se encuentren en sus hogares, deben disponer de computadora o teléfono con internet estable, en un ambiente libre de interrupciones.

- Las capacitaciones se realizarán a través de *Google Meet* con una duración de 90 minutos, divididos en dos segmentos de 45 min cada uno, cada 15 días. Esto representa un costo de \$4.598 por módulo que hacen un total de \$27.588. De igual modo, las grabaciones de los encuentros virtuales estarán a disposición de los empleados para reforzar conceptos en cualquier momento.

### Contenidos de la capacitación en Google Suite

Módulos	Participantes	Horario
Módulo 1 - Gmail - Meet - Chat	Gerente, Mandos medios y Operarios grupo 1	Lunes de 09:00 a 10:40 hs.
	Operarios grupo 2	Lunes de 09:00 a 10:40 hs. (en su cuarentena correspondiente)
Módulo 2 - Calendario - Drive - Documentos	Gerente, Mandos medios y Operarios grupo 1	Lunes de 09:00 a 10:40 hs.
	Operarios grupo 2	Lunes de 09:00 a 10:40 hs. (en su cuarentena correspondiente)
Módulo 3 - Hojas de cálculo - Presentaciones - Sites	Gerente y Mandos medios	Lunes de 09:00 a 10:40 hs.
Módulo 4 - Keep - Currents - App Script	Gerente y Mandos medios	Lunes de 09:00 a 10:40 hs.

Tabla 1- Fuente de elaboración propia

### Instalación de Google Suite básico

Adquirir este paquete de herramientas, proveerá de soluciones adicionales no incluidas en las apps gratuitas de Google para consumidores, como por ejemplo: correo electrónico de empresa con el nombre de la compañía, el doble de almacenamiento en la nube entre Gmail y Drive, asistencia ininterrumpida por teléfono y correo electrónico, un tiempo de funcionamiento garantizado del correo electrónico de la organización, interoperabilidad con Microsoft Outlook y opciones de seguridad adicionales entre otros beneficios.

- Se contrata el paquete de aplicaciones *Google Suite* básico, a través del proveedor *Lineout Google Partner* por el valor de \$513.64 por cuenta de mail por mes, que representa un costo anual de \$184.910.40. Este soporte digital ayudará a mejorar la comunicación interna y externa en la compañía en todos sus departamentos y niveles jerárquicos, garantizando una circulación de la información más fluida y segura gracias a la amplia gama de aplicaciones que contiene.

#### *Aplicaciones de Google Suite básico*

- Gmail: Correo electrónico empresarial
- Meet: Reuniones de video y de voz
- Chat: Mensajería para equipos
- Calendario: Calendarios compartidos
- Drive: 30 GB de almacenamiento en la nube
- Documentos: Procesamiento de texto
- Hojas de cálculo: Herramienta de operaciones de cómputo
- Presentaciones: Creador de presentaciones
- Formularios: Creador de encuestas profesionales
- Sites: Creador de sitios web
- Keep: Notas compartidas
- Currents: Logre la participación de los empleados
- Apps Script: Automatice, integre y amplíe con G Suite

#### *Seguridad y administración*

- Asistencia estándar las 24 horas, todos los días
- Administrador. Controles de seguridad y administración
- Control de acceso de nivel empresarial con llave de seguridad obligatoria
- Programa de protección avanzada.
- Administración de extremos. Administre su flota de dispositivos móviles de forma remota

- Se procede a la instalación de Google Suite en la empresa, en los dispositivos para tal fin con sus respectivas revisiones y pruebas a través de un profesional a cargo de *Lineout Google Partner*.



### *Capacitación en Liderazgo Coach*

A nivel Gerencia y Mandos medios, se los capacitará en Liderazgo y *coaching*, con el objetivo de otorgarle mayor importancia a los procesos vinculares de la organización, asumir nuevos desafíos, poder aplicar nuevas técnicas y procedimientos permitiendo revalorizar el concepto de aprendizaje transformacional y organizacional.

La capacitación estará a cargo de *Capacitarte* (capacitador externo) desde un abordaje teórico-práctico de los conceptos, con una mirada integral aplicada a las Organizaciones. Dado el contexto de pandemia, dicha formación será en la ciudad de Córdoba a través de plataforma virtual y con las especificaciones que a continuación se detallan:

- Se contrata el servicio de capacitación de 12 hs., que serán distribuidas en módulos de 2 y 3 hs. por mes, por un valor de \$38.720. Se desarrollará un módulo el primer lunes de cada mes durante 5 meses a través de plataforma *Zoom* dentro del horario laboral

Cabe aclarar que también podrán disponer de las grabaciones de cada encuentro para reforzar conceptos en otro momento.

- Se envían por correo electrónico la invitación formal y enlace de reunión con fecha y horario, tanto al gerente como a los mandos medios.

- . - Se prepara la misma sala acondicionada previamente para el gerente y mandos medios, quienes se capacitarán en las instalaciones de la empresa.

- Se contrata un servicio de *Coffee break* (Unión Panadería) por el valor de \$800 por evento, que hacen un total de \$4000 para los cinco encuentros.

- Al finalizar cada módulo se realiza un seguimiento coordinado con el departamento de Recursos humanos de la empresa, para evaluar el impacto que provocan los cambios de hábito, las perspectivas individuales y grupales, luego de la puesta en práctica de los nuevos mecanismos de aprendizaje. Es fundamental este análisis teniendo en cuenta que modifica múltiples aspectos de la comunicación interna directamente relacionados con la producción en lo vinculado a la motivación, acompañamiento de los empleados y el sentido de pertenencia que esto genera, potenciando las individualidades hacia un objetivo común.

*Contenido del curso de Liderazgo y Coaching*

Módulos	Contenido	Día y horario
Módulo I - Fundamentos del Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definiciones del concepto de Coaching “Lo Ontológico y lo Transformacional”</li> <li>-Acepciones del término “Coaching”</li> <li>-Diferencias conceptuales</li> <li>-El Aprendizaje: concepción Activa del Aprendizaje: Zonas de Aprendizaje</li> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Modelos Mentales</li> <li>-El Aprendizaje Organizacional.</li> </ul>	Lunes de 14:00 a 17:00
Módulo II- El Lenguaje y su influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios</li> <li>-Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching</li> <li>-Los Modelos Mentales</li> <li>-Columna Izquierda</li> <li>-Compromiso</li> <li>-Promesa</li> <li>-El Feedback</li> </ul>	Lunes de 14:00 a 17:00
Módulo III -Relación Coach- Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las Etapas: Introducción, Exploración, Expansión y Cierre</li> <li>-Pasos del Proceso de Coaching</li> </ul>	Lunes de 14:00 a 16:00
Módulo IV - Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión</li> <li>-El Papel de la intuición</li> <li>-El Respeto por el Otro</li> <li>-La Generación de Empatía</li> <li>-La Maestría en la formulación de Preguntas.</li> </ul>	Lunes de 14:00 a 16:00
Módulo V – Coaching y Liderazgo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El liderazgo: conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo</li> <li>-Empowerment y Liderazgo</li> <li>-El aporte del Coaching a los equipos de trabajo.</li> </ul>	Lunes de 14:00 a 16:00

Tabla 2- Fuente de elaboración propia

A continuación se exponen por medio de un diagrama de Gantt, las actividades más importantes y el tiempo estipulado para cada una. La previsión es de seis meses dando inicio en agosto de 2020 y finalizando en el mes de enero de 2021.

### Diagrama de Gantt

Actividad	Inicio	Fin	Semanas																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
			ago-20				sep-20				oct-20				nov-20				dic-20				ene-21			
Instalación de soporte digital	3/8/2020	10/8/2020	■	■																						
Capacitación en Liderazgo y Coaching	3/8/2020	7/12/2020	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Capacitación en Google Suite Módulos I y II- G 1 Y 2	7/8/2020	18/9/2020	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Capacitación en Google Suite Módulos III y IV- Mandos Medios	7/8/2020	2/10/2020	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación del impacto de la implementación de la propuesta.	21/12/2020	25/1/2021																				■	■	■	■	

Tabla 1- Fuente de elaboración propia

### Evaluación cuantitativa ROI

Para poder cuantificar el beneficio de la propuesta, fue necesario identificar las ganancias de la empresa en los últimos años cuyo procedimiento se expone a continuación:

Ganancia del año 2018----- \$13.118.036,11

Ganancia del año 2019----- \$20.175.539,53 (inflación anual del 53,8%)

Ganancia del año 2020----- \$22.415.024,41 (inflación enero a mayo del 11,1%)

Con la presente propuesta se proyecta un incremento de ganancias del 7% anual, equivalente a \$1.569.051.71 teniendo en cuenta la siguiente inversión:

Honorarios profesional de Recursos Humanos----\$ 180.000

Capacitación en Liderazgo y Coaching----- \$ 38.000

Kit de insumos para capacitación----- \$ 2.000

Costo de coffee break-----\$ 7.200

Costo de soporte Google Suite-----\$ 184.910,4

Capacitación en Herramientas digitales----- \$ 27.588

Generando un gasto total de \$ 439.698,4 en el Plan de implementación. De este modo el cálculo de Retorno de Inversión (ROI) sería el siguiente:

$$\frac{\$1.569.051,71 - \$439.698,4}{\$439.698,4} \times 100 = 256,84\%$$

$$\frac{\$1.569.051,71 - \$439.698,4}{\$439.698,4}$$

Es decir que con el plan de implementación según los objetivos planteados, y la inversión realizada, se obtiene una rentabilidad de 256,84%, por lo tanto, por cada \$100 que invierta la empresa, ganará \$256,84. Es un ROI positivo dado que los ingresos superan lo invertido en el desarrollo de la propuesta.

## Conclusión

Al analizar los datos proporcionados por la empresa MAN-SER S.R.L., se pueden reconocer a simple vista dos grandes dificultades como son: la ausencia de un programa de comunicación organizacional interna alineado a las estrategias comerciales y operativas y la carencia de habilidades blandas en sus miembros de mayor jerarquía, evidenciando un liderazgo tradicional que limita el crecimiento de sus empleados y el desarrollo de la empresa.

Para poder corregir estas deficiencias, se tienen en cuenta estudios realizados sobre aspectos del macro y micro entorno de la compañía; además de los aportes de autores sobre dichas temáticas, que reflejan la importancia de su abordaje y correcta utilización en el Marco teórico del presente reporte.

En el apartado diagnóstico y discusión, se presentan las posibilidades de mejora y la relevancia de la resolución temprana, para lo cual se proyecta una reestructuración en la comunicación organizacional interna, a través de la implementación de un plan efectivo y actualizado; que incorpora herramientas digitales como nuevos canales de la comunicación e información a través de Google Suite, con capacitaciones para los usuarios, que dejan atrás métodos obsoletos en lo concerniente a comunicación tanto interna como externa, brindando claridad, rapidez y seguridad a los mensajes y a los procesos que dependen de ellos.

Dicho plan, contempla la capacitación del gerente y mandos medios en liderazgo coach, que les proporciona habilidades blandas y una visión nueva sobre la motivación, el trabajo en equipo, el crecimiento individual y las relaciones vinculares que mejoran el clima laboral.

Para diagramar la implementación, se consideran los recursos materiales, inmateriales, temporales y espaciales para llevar a cabo su ejecución, además del seguimiento y la evaluación del impacto que define su aplicabilidad de manera positiva.

En definitiva, esta propuesta plantea cómo el desarrollo de un plan transversal de Comunicación interna vinculado a un Liderazgo coach, en todas las áreas a través de soportes digitales; puede optimizar recursos, mejorar el tratamiento de la información y aumentar las ganancias en un 7% para la empresa MAN-SER S.R.L.

### *Recomendaciones*

- Luego de los seis meses que implican la ejecución del plan, es necesario hacer un balance sobre los avances y dificultades que pudieron darse, para evaluar la necesidad o no de ajustes sobre los nuevos métodos de trabajo y si es factible una actualización de los soportes incorporados.

- Para un mejor acompañamiento en esta transición de la gestión de comunicación interna, es aconsejable un mayor compromiso desde el departamento de Recursos Humanos con las necesidades del personal para lo cual se necesita una reorganización del mismo. También se recomienda tener en cuenta en las nuevas especificaciones de puestos para futuras incorporaciones de personal, respecto a las habilidades blandas para mandos medios.

- Se sugiere una revisión y actualización del Organigrama al igual que un rediseño de puesto para el área de Recursos Humanos.

- También es necesaria la actualización de legajos y documentación en formato digital

- Al ser una empresa que aspira a la innovación y exportación de sus productos, se sugiere la planificación de capacitaciones fundadas en la detección de necesidades de sus operarios y también en la actualización de avances tecnológicos e informáticos para mantener la competitividad en el mercado.

## Bibliografía

Alvares Nobell, A. y Lesta, L. (2011) Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, Volumen 14 (número 1). Doi: ISSN-e 0122-8285.

Brandolini, Alejandra, Gonzáles Frígoli, Martín y Hopkins Natalia (2009) *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa*. Dircom

Hawkins Peter. (2012) *Coaching y Liderazgo de equipos de trabajo. Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires. Granica

Rafael Echeverría (2011) *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires. Granica

Rafael Echeverría. (2011) *Ética y coaching ontológico*. Buenos Aires. Granica

Marchesan Cristian A. (2017). *Los aportes del Coaching Ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial* (Trabajo final de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13790>

Stevani Flavia D. (2019). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A. J. & J.A. Redolfi S.R.L.* (Trabajo final de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17831>

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Marzo, 2020). *ADIMRA*. Recuperado de <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados?pager.offset=0&titulo=&area=0>

Indec Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020) Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_06\\_201F5D8F36A1.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_201F5D8F36A1.pdf)

InfoLEG Información Legislativa y documental (2020) Recuperado de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=335741>

InfoLEG Información Legislativa y documental (2020) Recuperado de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>

MAN-SER Productos y Servicios Industriales (s.f.a). Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Telam S.E. Agencia Nacional de Noticias. (18 de Marzo, 2020) Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202003/442161-congreso-nacion-argentina-apoyo-leyes-gobierno-alberto-fernandez.html>