



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

**“Plan de Comunicación Interna y Formación Liderazgo Coach,
conforme ISO 9001 – Empresa MAN-SER”**

Alumno: Olga Viviana Álvarez

D.N.I.: 25.301.151

Legajo: VRHU11676

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Año: 2020

Agradecimientos

Agradezco:

A Dios por conducirme en este camino, y darme la fuerza de voluntad y perseverancia para poder cumplir el sueño de graduarme.

A Daniel, por brindarme su apoyo incondicional y comprensión. Gracias mi Amor, con tu presencia este transitar fue más agradable y cálido.

A mis padres y hermanos, quienes fueron mis primeros maestros y me enseñaron a trabajar para lograr un objetivo.

A mis tíos Yilin y Marta, y a sus hijos; que me brindaron su amor incondicional y me acompañaron siempre.

A mis amigos y compañeros de trabajo, por estar presentes y darme su apoyo moral.

A mis compañeros de universidad, con quienes compartí esta maravillosa etapa de estudiante y nos acompañamos mutuamente.

A mi asesor, por su paciencia, consejos y enseñanzas; fueron claves para poder cerrar este ciclo.

A mis profesores y personal de esta institución, por darme las herramientas necesarias para desarrollarme como profesional.

Finalmente, al CAU Santiago del Estero, por su amabilidad y predisposición para atender y responder a cada inquietud que tenía.

Resumen

MAN-SER es una empresa del rubro de la metalurgia de la provincia de Córdoba, que tiene sus inicios en la década de los 90 de la mano de Luis Mansilla; quién logró mejorar la producción y la diferenciación de sus productos con la adquisición de una maquina en Alemania, desde 2011 la compañía está dirigida por los hijos quienes en 2014 certificaron Norma ISO 9001 de Gestión de Calidad pero que en la actualidad estas no fueron actualizadas en lo que refiere a la comunicación y ese fue el objeto de estudio de este reporte de caso.

A lo largo del mismo se vieron los principales autores que mencionan a la comunicación interna, la comunicación 2.0 y la formación de los lideres coach.

Por lo que se diseñó un plan de comunicación que este en consonancia con lo que pide la Norma ISO 9001 en referencia a la participación y el compartimento de la información. Las herramientas que se incorporaron fueron una intranet que permitió la fluidez en las comunicaciones, la gestión de carteleras digitales para mejorar la productividad y con la creación de grupos de WhatsApp se pudieron mejorar problemas de producción de forma más ágil.

La última acción que complementó al plan de comunicación fue la capacitación de los mandos medios en liderazgo coach; que mejoró las habilidades de los mandos medios, estando estos formados para poder formar a sus subordinados.

Todo esto generó que MAN-SER tuviera como retorno de inversión un 212%.

Palabras Clave: Norma ISO 9001, comunicación 2.0, liderazgo coach.

Abstract

MAN-SER is a company in the metallurgy industry of the province of Cordoba, which has its beginnings in the 90's by the hand of Luis Mansilla; who managed to improve the production and differentiation of its products with the acquisition of a machine In Germany, since 2011 the company has been run by children who in 2014 certified ISO 9001 quality management standards but who are currently not updated in terms of communication and that was the object of study of this report from case.

Throughout it, the main authors who mention internal communication, communication 2.0 and the training of coach leaders were seen.

Therefore, a communication plan was designed that is in line with what the ISO 9001 standards require in reference to participation and information sharing, the tools that were incorporated were an intranet that allowed fluency in communications, management of digital billboards to improve productivity and with the creation of WhatsApp groups to improve production problems in a more agile way.

The last action that completed the communication plan was the training of middle managers in coach leadership; which improved the skills of middle managers, being these trained to train their subordinates.

All this generated that MAN-SER had a return of investment of 212%.

Keywords: ISO 9001 Standard, communication 2.0, leadership coach.

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación	4
<i>Análisis PESTEL</i>	5
<i>Análisis PORTER</i>	10
<i>Análisis FODA</i>	11
Marco Teórico	13
Comunicación interna.....	13
Comunicación según ISO 9001	14
Comunicación 2.0.....	15
<i>Liderazgo Coach, desarrollo de habilidades</i>	15
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementación	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Plan de Comunicación Interna ISO 9001 con la incorporación de herramientas 2.0..	17
Capacitación en liderazgo coach	20
Marco de tiempo para la implementación	21
Evaluación del impacto de la implementación	21
Conclusiones	23
Recomendaciones	23
Bibliografía	24
Anexos	26
A. Matriz de comunicación.....	26

Introducción

MAN-SER es una empresa dedicada al rubro metalúrgico de la provincia de Córdoba ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, que apunta al mercado nacional teniendo sus principales clientes en Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

Surge a comienzo de los años noventa cuando a Luis Mansilla, la empresa en la cual trabajaba, le propone convertirse en proveedor de alguno de los trabajos que realizaba entre ellos las soldaduras especiales; al aceptar Mansilla renta un galpón compra y luego una guillotina y plegadora y junto con un familiar comienzan a realizar trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre de 1995, considerada la fecha fundacional de la empresa, se instaló en su propia planta, dos años más tarde Luis realiza un viaje a Alemania donde adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S.R.L. se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales

Para 2003 comienza a trabajar con uno de sus principales clientes AIT S.A., realizando piezas con producción seriada; y un poco después se sumará Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma, con quienes sellan una alianza estratégica convirtiéndose en proveedor único de algunos productos.

Seis años más tarde se incorporan Julián y Melina a MAN-SER, hijos del fundador, para hacerse cargo de la compañía, y, en 2012 consiguen ampliar la producción con la inauguración de una nueva planta productiva que duplica en superficie a la anterior, pudiendo proyectar nuevas unidades de negocio.

El último logro de MAN-SER se da en 2014, cuando logran logrado la certificación de la Norma ISO (Internacional Organization for Standarization [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

Actualmente la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde además se localiza el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo

su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

El principal problema que se advierte en MAN-SER radica en que, si bien cuentan con la certificación de Norma ISO 9001 de Calidad, no cumplen con los estándares de la certificación en lo que refiere a la comunicación y al estilo de liderazgo que estas requieren.

Algunos autores hacen referencia a la importancia de contar con planes de comunicación y formación de líderes coach en empresas productivas que gestionan sus recursos humanos de manera efectiva y eficiente.

Fracassa Laura, (2014) ,en su trabajo final de grado “Proyecto de Aplicación Profesional Taym S.A. sede Córdoba” realiza una investigación aplicada a la empresa antes mencionada quien expone que las normas ISO 9001 y 14.000 (calidad y ambiente respectivamente) destacan y refieren en un apartado especial, la necesidad de contar con procesos de comunicación interna y externa para la correcta implantación y posible certificación, así como también, para el desempeño eficiente del sistema a gestionar. Los beneficios organizacionales que se derivan de un sistema de comunicación eficiente que haya sido elaborado profesional y responsablemente, se fundan en aspectos tales como:

1. Generación de sentimiento de pertenencia y participación en los miembros de la institución.
2. Mejoras en los resultados alcanzados, utilizando la comunicación como una herramienta que dé lugar al desempeño eficiente del público interno.
3. Calidad en el proceso de toma de decisiones de todos los niveles y puestos de la organización, haciendo uso de la comunicación como un instrumento facilitador de dicho proceso.

La acción de la certificación de normas debe ser una acción planificada y sistemática, que permite elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración dentro de la organización y con sus públicos, consensuando intereses recíprocamente y, que, por otro lado, gestiona estratégicamente los procesos de comunicación para alcanzar diversos objetivos institucionales y de Management; se deduce claramente la importancia y pertinencia del accionar profesional en el área de las normas ISO.

Por su parte Coulter Matias, (2019) realiza un reporte de caso aplicado a MAN-SER S.R.L en donde propone que un líder transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora. De esta manera se puede lograr que los integrantes de la organización desarrollen una visión estratégica y hagan participes a los mismos en objetivos específicos, mejorando la identidad corporativa. Es por

eso que consideran de suma importancia desarrollar la confianza del personal, para obtener de los mismos la voluntad de aceptar y cumplir con las indicaciones que se le solicitan.

MAN-SER si bien tiene certificación en Norma ISO 9001, no está implementada correctamente; consecuente con lo que indican los autores previamente citados en donde la aplicación de la norma tiene que estar acompañada de políticas activas que mejoren la comunicación de la compañía para poder fidelizar a los colaboradores con la marca, hacerlos parte de la toma de decisiones fomentando el compañerismo y la comunicación horizontal entre todos los miembros de la organización. Para poder lograrlo, es necesario contar con líderes que acompañen a las personas a cumplir los objetivos tanto personales como los de la organización, usando como herramienta para la mejora de éstos, el feedback.

Análisis de Situación

MAN-SER es una empresa líder en su rubro y principal proveedor de grandes empresas. La misión de la compañía es: Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos; la Visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios y los valores para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

La política de calidad está basada en el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008, para las cuales la empresa estableció:

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

La dirección está compuesta por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos, ellos gestionan la empresa de manera profesional. Las principales actividades que llevan adelante son: la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Actualmente, las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar, que está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores (Julián y Melina) quienes están al frente de la firma.

Las ventas las llevan a cabo los dueños de la firma son quienes están a cargo de las tareas pertenecientes a esta área. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente.

Los recursos humanos están a cargo de una de las dueñas de la firma. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

La cartera de productos que fabrica y comercializa está compuesta por:

Protectores telescópicos metálicos: fabricados según pedido del cliente para cualquier tipo de máquina.

Extractores de viruta y cadenas: contruidos a medida de la máquina correspondiente y según la altura y distancia de la zona de descarga de viruta. Según la necesidad, puede ser diseño estándar o especial, y de tipo a estera o arrastre o magnéticos.

Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, contruidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes. Cintas transportadoras. Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

Además, brinda servicios tales como: corte de plasma HD o alta definición, corte punzonado y plegado de chapa, armado y soldadura, mecanizado y diseño o adaptaciones para fabricación.

Para comprender como la empresa se ve afectada por el macro entorno en el que opera es necesario realizar un análisis Pestel que evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológico, ecológicos y legales; como también comprender la interacción con el micro entorno a través de las 5 fuerzas de Porter y los aspectos internos/externos realizando un FODA.

Análisis PESTEL.

| Este análisis nos permite determinar cuáles son los factores Políticos, Económicos, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que intervienen en la vida activa de la empresa Redolfi y como pueden influir en la planificación estratégica del área a crear.

1. Análisis Político

La industria metalúrgica viene de una crisis sostenida desde el 2016 debido a las medidas económicas del expresidente Mauricio Macri en donde la producción bajó a los niveles más bajos de los últimos tiempos. A causa del ingreso indiscriminado de las importaciones. el sector metalúrgico es uno de los más afectados de la industria nacional. La producción metalúrgica tuvo su séptima caída consecutiva y desde la UOM

calculan que hay más de 20 mil trabajadores suspendidos. Las Pymes reclaman atenuar los tarifazos y la presión fiscal.

La pandemia generada por el coronavirus que llegó al país en marzo de 2019 llevó al gobierno nacional a tomar medidas rápidamente para poder hacerle frente a esta nueva problemática mundial. Las industrias metalúrgicas que ya venían golpeadas, debieron el 19 de marzo suspender toda la actividad productiva por que se instaló en la Argentina el aislamiento social, preventivo y obligatorio que obligó a toda la población a quedarse en sus casas durante 30 días y la industria tardó 30 días más en volver a la actividad.

Fernández se reunió el miércoles con los líderes de los partidos de la oposición y este jueves con los gobernadores de todo el país para seguir acordando pasos a dar para enfrentar la pandemia. Tal como adelantaban los medios argentinos desde temprano, al cierre del encuentro el presidente argentino anunció que decretaba la cuarentena total desde las 00.01 del viernes 20 de marzo hasta las 23.59 del 31 de marzo del año 2020.

En una conferencia, junto a tres gobernadores, entre ellos el de Buenos Aires, Axel Kicillof, y el jefe de gobierno porteño, el opositor Horacio Rodríguez Larreta; Fernández reafirmó que el gobierno adoptará todas las medidas que sean necesarias para demorar la propagación del virus, más allá del impacto que esas medidas puedan implicar en una economía que ya venía atravesando una crisis antes de la llegada de la pandemia. (Mabromata, 2020).

2. Análisis Económico.

En el análisis económico se destacan que, con el Macrismo en el poder, las empresas vinculadas con la industria automotriz, aberturas de aluminio, fundiciones, matricería y cuchillería, entre otras actividades del sector hoy se encuentran afectadas gravemente por la crisis desatada por los tarifazos y la caída abrupta del consumo.

En abril, la industria decreció al 61,6 por ciento de su capacidad instalada según los últimos datos publicados por el Indec. Esta cifra representa una caída de un poco más de 6 puntos frente al 67,6 por ciento de igual mes del año pasado.

La baja en utilización de la capacidad instalada de la industria va en sintonía con los números Índice de producción industrial manufacturero (IPI) publicados por el

INDEC la semana pasada. Que reflejó una retracción de 8,8% en abril, respecto al mismo mes de 2018.

Según las estadísticas oficiales, el sector automotriz es el más golpeado. En abril de 2019, registró un nivel de utilización de la capacidad instalada de 37,6%, 18,2 puntos debajo respecto a abril del 2018.

En junio se registraron caídas en las ventas de cal, aceros largos, carpintería de aluminio, pisos y revestimientos cerámicos, adhesivos y pastinas, pinturas impermeabilizantes, sanitarios, grifería y caños de conducción de agua. Esta situación afecta a empresas relativamente nuevas como a otras con gran trayectoria, como el caso de Metrar, firma con más 20 años de experiencia en la extrusión de perfiles industriales de aluminio.

Esta situación se traduce en la pérdida de puestos laborales y miles de suspensiones. Desde la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) insisten sin éxito con la necesidad de declarar la “Emergencia” para el sector metalúrgico.

El secretario general del gremio, Antonio Caló, aseguró: “Sin industria no hay país y acá las cierran todos los días pymes, la UOM perdió en 4 años casi 60 mil trabajadores, ahora tenemos 20 mil suspendidos que no sabemos si se van retomar en poco tiempo”.

“Las pymes son de lo más comprometido porque no pueden competir, y la UOM se nutre de 22 mil pymes”, agregó Caló. En la Provincia hay un caso paradigmático: en Tandil desde el 2015 se perdieron 500 puestos de trabajo en la industria metalmeccánica. (Todo Provincial, 2019).

La pandemia dejó un saldo para la industria metalúrgica que se vio afectada por el inicio del aislamiento social, preventivo y obligatorio, decretado por el Gobierno a partir del 20 de marzo para atenuar las consecuencias de la pandemia de coronavirus. La producción metalúrgica cayó 22,5% interanual en el tercer mes del año y acumula una baja del 11,4% en lo que va de 2020, de acuerdo con un informe de la Asociación de Industriales Metalúrgicos y la producción metalúrgica de Córdoba fue la más perjudicada, con una caída de 28,2% en términos interanuales (Infobae, 2020)

3. Análisis Sociales.

La industria metalúrgica volvió a la actividad a principios de mayo bajo estrictos cumplimientos de protocolos sanitarios aprobado por las autoridades sanitarias que le permiten operar. Entre las principales medidas dijo en una entrevista radial el director de

infraestructura de la asociación de industrias metalúrgica, “buscamos generar todas las condiciones desde un primer momento; con una mirada que se pueda aplicar en pymes, ya que representamos a 24 mil metalúrgicas que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas”, aclaró. Sobre el transporte hacia el trabajo –se prohíbe el uso del transporte público en traslados-, aclaró que las realidades son diferentes en el interior, donde incentivan el uso de medios alternativos como bicicletas o caminatas, a la de las grandes ciudades. “Si se transportan en vehículos, buscamos que no viajen más de dos personas y que estén uno adelante y uno atrás, en el lugar opuesto. Ahí juegan los municipios y sus realidades”, amplió. Además, agregó que desaconsejaron la utilización de sistemas de control de acceso biométrico como las tarjetas magnéticas o la huella digital. Las distancias sociales en los comedores, es otro de los puntos clave que destacó el especialista. Y profundizó: “El teléfono celular es una de las fuentes de transmisión más importantes. Por eso, cuando llegan es clave la higiene personal y el teléfono. También la limpieza del calzado. Cuando entran se limpian los pies en paños con líquido desinfectante” (Cadena 3, 2020).

4. Análisis Tecnológico.

La tecnología juega un factor fundamental en la vida de la sociedad y con la pandemia se masificó; las industrias no son ajenas a los cambios de este factor por lo cual a corto plazo deberán actualizarse para poder seguir siendo competitivas en un mercado cada vez más desafiante.

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina y la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires (FIUBA), junto a empresas metalúrgicas y metalmecánicas argentinas pondrán en práctica durante cuatro años un proyecto orientado al desarrollo del sector nanotecnológico, apuntando específicamente al crecimiento y diferenciación de la industria nacional.

Promover, producir y aplicar productos nanotecnológicos locales que aseguren un desarrollo sostenido de la industria metalúrgica en un contexto internacional competitivo.

Proporcionar y desarrollar conocimientos sobre cada componente de la cadena de procesos de desarrollo de nano compuestos.

Generar una estructura de formación de recursos humanos en nano materiales que asegure la continuidad de los progresos logrados. (Informe Industrial, 2018).

5. Análisis Ecológico.

La pandemia hizo que la tierra respirara de toda la actividad industrial que contamina, contribuyendo a los efectos del calentamiento global y el cambio climático

El parate brusco de las actividades humanas tuvo, paradójicamente, un gran beneficiado: el medio ambiente. El descenso de la cantidad de desplazamientos en vehículos a motor y aviones, la disminución de la producción industrial y el consumo se tradujo en menos contaminación, aguas más limpias y cielos más claros (Infobae, 2020).

6. Análisis Legal

La pandemia deja un sinnúmero de decretos de necesidad y urgencia. Entre los más importantes y que afecta a la industria son el programa de asistencia al trabajo y la producción (ATP), los créditos a tasa subsidiada al 24% para empresas con el fin que puedan hacerle frente a la pandemia y la reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales.

Dentro de las normas ISO que las empresas pueden certificar, las más importantes son:

ISO 9001. Dedicada a la estandarización de la producción y mediante la aplicación de un método controlado, ISO garantiza la calidad de lo producido, permitiendo además que en diferentes países se emplee un mismo criterio para evaluar dicha calidad.

ISO 14000. Está dirigida a la gestión ambiental y el cuidado del medio ambiente, es decir, a lograr una producción con el menor impacto ecológico posible.

ISO 45001. Está centrada en la regulación de los aspectos de seguridad laboral y los sistemas de salud para distintos ámbitos de trabajo, reduciendo así los accidentes y anteponiendo la integridad del trabajador.

ISO 22000. Es una norma de seguridad en la producción de alimentos, que garantiza su adecuada preservación y su no contaminación biológica o química. Siguiendo sus estándares, el consumidor tendría que recibir de manera correcta los alimentos que consume.

ISO 31000. Está destinada al sistema de gestión de riesgos de las organizaciones desde una perspectiva general: es imposible detallar cómo manejar cada riesgo concreto, pues ello depende en gran medida de la organización particular, pero sí es posible diseñar estrategias globales de manejo de riesgos laborales.

ISO 28000. Está centrada en la cadena de distribución de los productos ya elaborados y estandariza los procedimientos para ello, minimizando los riesgos de la cadena de transporte.

ISO 26000. En esta norma se disponen los estándares de responsabilidad social mínimos indispensables de cualquier forma de empresa u organización productiva. (Concepto de, 2020).

Si bien, estas normas son voluntarias; todas incluyen los requisitos legales aplicables a la misma.

Análisis PORTER

- Rivalidad entre Competidores.

Los principales competidores de MAN-SER son:

- ✓ Transfil S.R.L., que realiza como actividad principal extractores de viruta y cintas de transporte.
- ✓ Eisaire, en la producción de máquinas lavadoras.
- ✓ Empremet, dedicada al cote por plasma.
- ✓ Pequeños talleres locales para aminorar esta competencia entre las empresas la salida es ofrecer productos y servicios diferenciadores.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Es poco probable el ingreso de nuevos competidores al mercado debido a la situación de la industria y la crisis económica, sanitaria y política del país.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

Al ofrecer MAN-SER precios competitivos e inigualable calidad, la posibilidad de ingresos de productos sustitutivos es baja.

- Poder de negociación de los proveedores.

MAN-SER cumple con los plazos de entrega y un nivel de producción superior al de sus competidores, por lo tanto, los proveedores la eligen en algunos casos como proveedores exclusivos

- Poder de negociación de los consumidores.

Los consumidores de MAN-SER a la hora de elegir en donde comprar se fijan en los tiempos de entrega y calidad, y ésta empresa garantiza ambos, por lo que el poder de negociación es bajo además de tener precios competitivos.

Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trayectoria en el mercado ✓ Precios competitivos y accesibles ✓ Calidad en los productos ✓ Tiempos de entrega ✓ Certificación de Normas ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporación de tecnología ✓ Posibilidad de exportación ✓ Nuevos canales de venta ✓ Simplificación de los procesos de ventas ✓ Participación en Ferias de la industria ✓ Celebrar nuevos contratos con clientes que tengan como requisito la Certificación en Norma ISO 9001
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legajos del personal en papel ✓ Falta de delegación ✓ Toma de decisiones centralizada ✓ Control de los directivos en todas las áreas ✓ Escasa promoción de sus servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura de importaciones ✓ Exportación a través de terceros ✓ Falta de inventarios ✓ Escaso control de seguridad ✓ Situación sanitaria del país

Tabla 1: matriz Foda- Elaboración propia

Desde la mirada profesional de recursos humanos, se puede mencionar que la certificación de normas debe ir acompañada de planes de mejora continua para que las mismas puedan ser sostenida en el tiempo, y la comunicación debe ser bidireccional permitiendo que los colaboradores puedan realizar sus aportes, basados en las interrogantes que se requieren tener presente para comunicar con efectividad; las cuales se expresan en el Requisito 7.4 Comunicación de la Norma ISO 9001:2015:

- ¿Qué vamos a comunicar? Lo más probable es que necesite comunicarse sobre las no conformidades de los productos o servicios de una organización, las actualizaciones respecto a los procesos pertinentes a cada sector.
- ¿Cuándo lo vamos a comunicar? Es importante conocer la frecuencia con que se active la comunicación, dando prioridad al personal involucrado. Además, saber si nuestros clientes son comunicados sobre las novedades de nuestros productos y servicios, en el tiempo que los mismos requieran.
- ¿A quién va dirigida la comunicación? Al personal y las partes interesadas con las que la organización debe comunicarse (propietarios, proveedores, socios estratégicos, clientes).
- ¿Cómo se comunicará? Existen muchas maneras de comunicación y deben variar según la información que queremos obtener, y para las diferentes partes interesadas.
- ¿Quién va a comunicar? Este proceso variará dependiendo de la información que vamos a comunicar, o del grado de importancia o gravedad de la información que se pretende compartir.

Además, se debe poner énfasis en los mandos medios para que ayuden a incorporar las comunicaciones y a motivar a los equipos de trabajo en función de las necesidades de la organización y de las del personal; por qué se necesita para poder proyectar el futuro, colaboradores dispuestos a ponerse la camiseta de la empresa, aunque para esto se requiere aumentar las competencias que estos tienen.

Comunicación y liderazgo son dos herramientas de suma relevancia para que toda administración moderna incorpore y aplique; y así poder desarrollar planes estratégicos con el objetivo de mejorar la productividad y los resultados de una empresa.

Marco Teórico

A continuación, se abordarán los conceptos centrales de este reporte de caso, entre ellos los de comunicación interna, comunicación según Norma ISO 9001 (Perel, Kleidermanech, Biderman, & Negroni, 2017) , comunicación 2.0 y Liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación interna en la organización es, sobre todo, una responsabilidad de la alta dirección y de la línea ejecutiva; pero su desarrollo y puesta en práctica, recae en la cadena de mando directo: ejecutivos y mandos intermedios. También se destaca la necesidad de recibir formación en materia de liderazgo para realizar esta función. En concreto, las actitudes motivadoras y las habilidades comunicativas siguen siendo los retos más demandados para dirigir al equipo humano. Esto supone un paso más hacia la profesionalización de la función. Respecto a las herramientas de comunicación más utilizadas, se está consolidando definitivamente el portal y otros medios electrónicos, desplazando al resto de los canales tradicional. Indiscutiblemente, hoy más que nunca la comunicación interna es una herramienta imprescindible para las organizaciones que quieran competir con éxito en el siglo XXI. Si en la década pasada se progresaba tímidamente, actualmente se están realizando importantes avances y desarrollos en materia de comunicación interna, que vienen de la mano de las nuevas tecnologías. (Vilanova , Carazo , & Cabanas , 2019).

Tessi Manuel (2013), propone que para Lograr una gestión efectiva de la comunicación interna tienen que estar presentes siete premisas básicas entre ellas:

1) Escuchar primero: El primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones.

2) Capitalizar las quejas: La escucha integrada en comunicación interna genera indicadores que permiten descifrar códigos ocultos y dobles lecturas provenientes de la queja y el rumor.

3) Ordenar la emisión: La escucha previa y la interpretación de la queja ayudan a ordenar la emisión en cantidad y calidad.

4) Narrar con significado: La falta de orden en la emisión genera escaso sentido en el trabajo.

5) Ofrecer la palabra: una comunicación integrada requiere conversaciones. Mientras la información escrita genera conocimiento (racional), el dialogo presencial produce compromiso (motivacional).

6) Medir los logros: Volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia.

7) ¿Y el cuadro de resultados? Las organizaciones que le dan prioridad a su comunicación interna al invertir recursos en estrategias de largo plazo, también se interesan por el impacto que estas generan en sus estados financieros.

Comunicación según ISO 9001

La comunicación interna, como acción que se desarrolla en el interior de la empresa, tiene una serie de cometidos: Proporcionar información acerca de procesos internos. Facilitar las acciones de mando. Agilizar la toma de decisiones. Proporcionar soluciones a problemas. Mostrar un diagnóstico de la realidad. La comunicación interna engloba dos tipos de comunicación: operativa y no operativa. La política de comunicación interna de una empresa debe apoyarse en los siguientes fundamentos o criterios:

- Continuidad: Para conseguir su credibilidad y aumentar su aceptación.
- Claridad: Para que lo que se quiere transmitir se entienda.
- Disponibilidad y accesibilidad: La información debe ser transmitida en el tiempo oportuno y hacerla llegar al personal oportuno.
- Motivación: Esta comunicación debe motivar a las personas a las que va a ser transmitida para ser eficiente.
- Necesidad: Para que la comunicación sea útil debe satisfacer las necesidades de la organización. Estas necesidades pueden ser determinadas por los siguientes métodos:
 - Métodos directos: Preguntando directamente a los empleados, por ejemplo, mediante encuestas.
 - Métodos indirectos: Este método se utiliza cuando no han funcionado los métodos directos o los rumores se han difundido sin control.

El sistema de comunicación interna precisa ser analizado para conocer cómo funciona, cuáles son las causas de sus posibles problemas y si existe, o no, acierto en su gestión. Todo ello en relación con los principios de economía, eficiencia y eficacia. El método que se ajusta a estas finalidades es la Auditoría de Comunicación Interna (ACI). Este tipo de auditoría detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa. Asimismo, la correcta aplicación de esta auditoría permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna, como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa. (Sanchez Azor, 2016).

Comunicación 2.0

Cruz Lablanca I.D.L (2014) expone que es fundamental para la empresa contar con una política de comunicación eficaz, tanto externa (con los clientes, proveedores, público,...), como interna (entre los miembros de la organización). La comunicación interna 2.0 es el conjunto de procesos que facilitan el intercambio de información entre los componentes de una empresa. La comunicación 2.0 en la empresa supone mucho más que la transmisión de información de jefes a subordinados, o que una herramienta para resolver conflictos debe ser una responsabilidad asumida por todos los miembros de la organización (directivos, mandos intermedios, empleados, operarios, etc).

Aced, C. (2013) propone que los medios sociales han enriquecido el esquema clásico de la comunicación. La base se mantiene, pero ahora las funciones de emisión y recepción son intercambiables. De hecho, el cambio de rol es continuo: somos emisores cuando escribimos un post en un blog, pasamos a ser receptores cuando leemos un comentario en ese mismo post y de nuevo somos emisores al compartir la entrada en Twitter.

Liderazgo Coach, desarrollo de habilidades

Las nuevas generaciones de empleados requieren que sus supervisores y sus gerentes estén preparados para ofrecerles Mentoring y Coaching. En la actualidad los jóvenes, a nivel global, esperan que sus organizaciones los entrenen y les ofrezcan oportunidades de aprendizaje y de crecimiento profesional. Hoy en día, las corporaciones que no ofrecen entrenamientos para el desarrollo de habilidades quedan fuera de la competencia. Este es el motivo por el que las compañías, aparte de desarrollar a sus empleados para que alcancen una mayor productividad y satisfacción laboral, necesitan crear culturas donde el aprendizaje y el crecimiento sean valorados y cultivados. En estas nuevas culturas organizacionales, preparadas para responder a los requerimientos actuales de los empleados, el rol de los gerentes es clave, ya que no solo actúan como modelos a seguir, sino que también son quienes definen el clima laboral. (Perel, Kleidermanech, Biderman, & Negroni, 2017).

La comunicación interna en conjunto con la certificación de la Norma ISO potencia la comunicación digital en la compañía siendo estos elementos estratégicos; y el liderazgo coach proporcionan a las empresas y a los trabajadores un lugar de desarrollo de competencias y conocimientos. Ambos instrumentos son claves para desarrollar su comportamiento, motivar y fidelizar al personal con la organización que los contrató en post de la mejora del clima laboral, de acuerdo con lo abordado por los autores.

Diagnóstico y Discusión

Se desprende del caso estudiado que la empresa MAN-SER si bien certificó Norma ISO 9001; en lo que respecta a la comunicación interna la compañía tiene falencias debido a que no está desarrollada en plenitud cumpliendo un rol netamente pasivo por parte de los trabajadores ya que las decisiones son tomadas en su totalidad por los hermanos Mansilla, quienes además de ocupar la dirección son los responsables de todas las áreas estratégicas y se evidencia una falta de liderazgo proactivo que genere un impacto positivo tanto en las personas como en los resultados; y además, se enfoque en la mejora de las competencias de los colaboradores.

Es importante para las empresas que gestionen la comunicación como herramienta estratégica que genera la fidelización de los empleados en función a que estos ocupen un rol activo a la hora de recibir información y para esto es fundamental contar con un plan que asegure que los mensajes que son emitidos llegue sin interferencias a toda la jerarquía de la organización generando conversaciones, porque se necesita en la actualidad que la comunicación sea bidireccional en donde el emisor y el receptor no sean sujetos pasivos sino todo lo contrario estimulándose la participación para que esta sea exitosa.

La certificación de normas es un compromiso voluntario que asumen las empresas para volverse más competitivas y lo que refiere a la Norma ISO 9001 es justamente certificar la calidad en sus procesos, teniendo un capítulo claro en cómo debe ser la comunicación y narra específicamente como debe ser el plan para que este sea efectivo; el cual debe estar fundado en criterios efectivos tales como dar continuidad como proceso que está abierto a cambios y la necesidad que asegure que los mensajes que se emiten sean necesarios en la organización.

Contar con líderes coaching en una organización asegura que los trabajadores se sientan acompañados, escuchados y motivados que tendrá en las empresas un efecto positivo porque permitirá el desarrollo de competencias de todos los integrantes mejorando los niveles productivos.

Es relevante para MAN-SER, mejorar la comunicación y apegarse a lo que determina la norma que certificó acompañado por el uso de la tecnología, que le permitirá continuar siendo una empresa competitiva en el mercado, mejorar su clima laboral interno y evitar los cuellos de botella en el área de producción.

Es requisito de Norma que elaboren la actualización en su política porque contribuirá a mejorar a la organización en su contexto interno, con su contexto externo; e incrementará sus ganancias netas en un 7 %.

Plan de Implementación

Definición de Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación de acuerdo con lo solicitado en la Norma ISO 9001, mediante el uso de la tecnología 2.0 que contribuya a gestionar una comunicación asertiva en la empresa MAN-SER y un plan con capacitación en liderazgo coach a la Dirección, Mandos Medios y Mandos operativos para incrementar una venta anual en un 7%.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un plan de comunicación 2.0 de acuerdo con la Norma ISO 9001 a través de la creación de una intranet corporativa, que cuente con una red social para interactuar a nivel interno, como también con clientes y proveedores, incorporando carteleras digitales que permita visualizar las novedades relevantes.
2. Realizar una capacitación en Liderazgo coach para capataces, mandos medios y dirección.

Alcance:

- De contenido: Se tratan temas pertinentes a Recursos Humanos y herramientas vinculantes como Capacitación y Comunicación.
- Ámbito Geográfico: MAN-SER es una empresa radicada en Córdoba, por lo que su campo de aplicación será en la ciudad donde está físicamente instalada; con domicilio en 2 de septiembre 4724, B° San Pedro Nolasco.
- Temporal: el tiempo en que se realizará la implementación de este plan es de 6 meses, iniciando en el mes de Enero/2021 y terminando en el mes de Junio/2021. Los plazos antes consignados estarán sujetos a la situación sanitaria del país.

Plan de Comunicación Interna ISO 9001 con la incorporación de herramientas 2.0

1. PROPÓSITO

Determinar y proporcionar las herramientas necesarias para implementar, sostener y mejorar la comunicación interna de MAN-SER; promoviendo distintas alternativas para el intercambio de información de manera fluida y comprendida por las partes; logrando

buenas relaciones entre el personal de la empresa y evitar conflictos que se originan a partir de falencias en la comunicación.

2. *ALCANCE*

Todos los sectores de la Empresa.

3. *RESPONSABLES*

La Gerencia General tiene la responsabilidad de suministrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros para ejecutar los parámetros establecidos en este documento. La Alta Dirección es la encargada de su divulgación y verificación de su cumplimiento. Es obligación de todo el personal de MAN-SER y de toda persona que tenga vínculo o realice actividades en nombre de la Empresa, aplicar todas las pautas que le sean pertinentes y que están expresadas en este documento; y conforme a requisitos de Norma ISO 9001:2015 e ISO 9000:2015.

4. *HERRAMIENTAS/ MEDIOS DE COMUNICACIÓN*

MAN-SER establece las herramientas o medios para lograr una comunicación asertiva entre los sectores de la empresa. Esto posibilita la divulgación de las acciones y gestiones internas, tales como: Política de la Calidad, Procedimientos, Instrucciones Operativas, Circulares Internas, Formularios, Comunicados, Memorandos, etc; a todo el personal y recibir retroalimentación en torno a la mejora continua para la empresa.

4.1 *Herramientas 2.0*

- ✓ Intranet corporativa: Herramienta de comunicación que permite compartir de manera efectiva información, archivos y recursos por medio de una red privada. Además, posee un repositorio de documentos y formularios vigentes, los cuales están organizados conforme al Sector al cual pertenece. En cuanto a la comunicación entre los distintos sectores de la Empresa, permite intercambiar mensajes entre el personal y está disponible a todos los niveles de la Empresa. Esto contribuye a eliminar las barreras en las estructuras de mayor jerarquía, enriqueciendo la comunicación y facilitando el trabajo colaborativo. Cuenta también con un calendario de eventos y reuniones de índole laboral o social, a realizarse in situ o en un lugar a definir.
- ✓ Cartelera digital: Herramienta por medio de la cual se publica información relevante para el personal, proveedores y clientes que visiten la empresa, de manera inmediata y ágil. Comunica información relacionada con contenidos institucionales y de interés general; y está alineada a la actualización de la Intranet Corporativa.

- ✓ Correo electrónico: permite el intercambio de mensajes y solicitudes o respuestas a pedidos de distinta índole laboral.
- ✓ Grupos de WhatsApp: aplicación de mensajería instantánea organizada por sectores, de manera de comunicar forma inmediata información pertinente al área.

4.2 Herramientas de soporte (digital o papel)

- ✓ Memoria de Reunión: Herramienta de comunicación en la que se plasma la participación, conclusión y compromisos de las reuniones o convocatorias que se realicen.
- ✓ Información documentada: instrumento que puede tomar el formato de una Circular Interna, Instrucción Operativa, Procedimiento de Gestión o Proceso Funcional; con el objeto de dejar evidenciado una metodología de trabajo por sector o a nivel empresarial.
- ✓ Memorandos: Herramienta de comunicación que la Gerencia o el Sector de Recursos Humanos utiliza para llamados de atención o disposiciones sobre el personal. El archivo de esta herramienta es de resguardo exclusivo del Sector de Recursos Humanos.

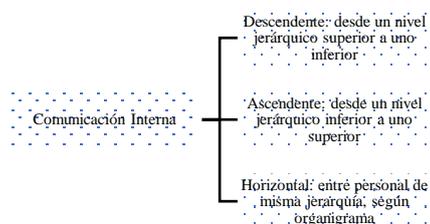
Nota: Tanto la Memoria de Reunión como la Información documentada, pueden ser resguardadas en la Intranet Corporativa.

4.3 Otras herramientas

- ✓ Red Telefónica: conjunto de elementos conformado por los medios de transmisión y derivación necesarios que permiten enlazar la comunicación interna/externa entre dos o más terminales.
- ✓ Fax: Medio de transmisión y recepción de documentos mediante red telefónica.

5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

5.1 Esquema de Flujo de Comunicación Interna



La comunicación interna multidireccional 2.0, garantiza que el personal de los distintos sectores y el contratado por la Empresa, tenga la posibilidad de acceder a información acorde a su pertinencia y garantizando su vigencia y disponibilidad.

5.2 Nivel de Difusión

En función del flujo de comunicación, MAN-SER define distintos niveles de difusión según sea el tipo de información a comunicar. Con la implementación de Herramientas de Comunicación 2.0, se simplifica la clasificación de la información a comunicar según el grado de jerarquía, pertinencia y relevancia; accediendo a la misma por medio de usuario y clave previamente asignados. En cuanto a la comunicación de interés general, se comunica en la portada de la intranet con libre acceso a todo el personal.

5.3 Temporalización

MAN-SER determina la vigencia de la información que se comunica, según el tipo de comunicación que se trate. Al momento de publicar la comunicación, quien comunica debe aclarar la fecha de inicio y de fin de vigencia del contenido comunicado. La fecha fin de Vigencia puede ser: diaria, semanal, mensual, trimestral, anual y/o sin definir.

5.4 Esquema de Comunicación

Según el tipo de información a comunicar, MAN-SER propone un cuadro orientativo de la metodología de comunicación a utilizar (Matriz de Comunicación Interna. Anexo A)

5.5 Documento soporte

- ✓ (P7.4 – MCI) Matriz de Comunicación Interna Anexo A

6. COSTOS

Los costos asociados al plan de implementación son la contratación de un ingeniero de sistemas que realice el diseño y puesta en marcha de la red social, la intranet y las carteleras digitales; quien realizará esta actividad únicamente asociada al proyecto de comunicación por el lapso de 3 meses siendo el sueldo promedio \$ 102.000 (Glasdoor, 2020), la compra de 4 TV led de 40” por un valor de \$ 35.999 (Fravega , 2020) y el software de gestión de la cartelera que tiene un valor de \$ 100.000.

Capacitación en liderazgo coach

La capacitación en liderazgo coach se realizará para 10 colaboradores entre ellos los capataces, mandos medios y dirección, quienes serán parte de la transformación de la comunicación que se efectuará en la compañía con la actualización de las políticas y la gestión de la misma en el cumplimiento de las normas ISO 9001.

Para llevar adelante la capacitación se contratará a la consultora de Alejandro Feiges de la Provincia de Córdoba, quien presenta un curso de coaching de equipos en donde se trabaja sobre los siguientes aspectos de las personas:

- Definiciones y estructura del coaching de equipos aplicado a los negocios.
- Las características de los equipos de alto rendimiento y cómo desarrollarlas.
- Los obstáculos para lograr un alto rendimiento y cómo manejarlos.
- Habilidades de interrogación avanzadas para sacar lo mejor de los equipos.
- Los equipos como sistema: utilización de puntos de influencia y feedback.
- Obtener acuerdos y claridad en las metas de los equipos.
- Trabajar con los valores de los equipos.
- Las diversas etapas de los equipos y cómo manejarlas.
- Cómo medir el desempeño de los equipos.
- Cómo lidiar con los conflictos en los equipos.
- La psico-geografía de los equipos y cómo trabajar con ella.
- Cómo estructurar planes de acción de equipos que sean efectivos.
- Utilización de los valores del equipo para la motivación.
- Cómo elegir entre los diferentes modelos de coaching de equipos (Alejandro Feiges consultores, 2020).

La duración del curso es de 122 horas, lo que es equivalente a 3 meses de formación y el costo de la certificación de los participantes es de \$ 8.700 por cada integrante que tome el curso. En el caso de MAN-SER, son 10 las personas involucradas por lo que el costo final es de \$ 87.000.

Marco de tiempo para la implementación

Acción / Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de comunicación normas ISO												
Formación en liderazgo coach												

Tabla 2 Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El impacto económico se mide a través de un instrumento financiero llamado ROI, que es un coeficiente y permite conocer si un proyecto es rentable. Éste tiene en cuenta dos variables: la primera es el beneficio a obtener y el segundo son los costos del proyecto.

MAN-SER presenta en su último reporte financiero del año 2018 una ganancia neta de \$ 13.118.036,11 que se actualizara al año en curso a través del porcentaje de inflación siendo para 2019 un 53,8% (Gonzales, 2020) en donde se obtiene una ganancia de \$ 20.745.539,53 y acumulado a septiembre de 2020 un 22,3% (Telam, 2020) que genera un aumento del total en \$ 24.674.684,84

El beneficio a obtener es del 7 % del total del resultado final actualizado que corresponde a \$ 1.727.297,90.

Los costos del proyecto son:

Objetivo	Costo
Contratación de ingeniero de sistemas 3 meses	\$ 306.000
Compra de TV Led 40"	\$ 143.996
Software de gestión cartelera digital	\$ 100.000
Capacitación en coaching	\$ 87.000
Total	\$ 553.083

Tabla 1- elaboración propia

Cálculo del retorno de inversión:

(\$ 1.727.297,9 - \$553.083)	X 100	212,29%
\$ 553.083		

Tabla 2- Elaboración propia

De acuerdo con el resultado se puede inferir que la empresa MAN-SER obtendrá como ganancia por cada 100 pesos invertidos \$ 212,29.

Conclusiones

De acuerdo con lo planteado a lo largo de todo el reporte de caso se puede concluir que con la implementación realizada se logró dar cumplimiento a los objetivos trazados en la empresa MAN-SER, con la actualización de sus políticas comunicacionales y el cumplimiento de lo que exige la Norma ISO 9001.

La elaboración del plan de acción brinda soluciones a lo diagnosticado en el inicio donde se visualiza que la comunicación en la empresa está reservada a la dirección de la compañía sin darle importancia a lo que los colaboradores tenían para aportar, lo que llevaba al no cumplimiento de la norma ya que ésta menciona que debe ser bidireccional y colaborativa.

Ante esto se crean, en primer lugar, las carteleras digitales que contienen la información relevante que los trabajadores necesitan conocer, la intranet corporativa que permite difundir los mensajes y archivos a través de una red privada y reservada para el uso interno y los grupos de WhatsApp que facilitan la comunicación entre los diversos sectores de manera ágil y rápida. Todas estas herramientas 2.0 permiten generar una mejora en el conocimiento y participación a la hora de la toma de decisiones.

Adicionalmente se realiza la formación de los mandos medios en liderazgo coach, en donde se trabaja sobre la concepción de lo que significa liderar y transformar comenzando por quien participa para luego llegar al entorno.

Lo planteado permiten que la empresa actualice sus políticas comunicacionales generando sinergias entre los distintos equipos de trabajo y fidelización de los mandos operativos, haciendo de MAN-SER un espacio de colaboración e información de acuerdo con los requisitos de Norma ISO 9001.

Recomendaciones

Sería recomendable para MAN-SER S.R.L. que luego de la implementación de este plan de intervención puedan:

1. Mejorar el inventario de materias primas que esta desactualizado.
2. Apostar al crecimiento saliendo de las fronteras de la provincia, sacando un certificado de exportación.
3. Incorporar tecnología de punta para mejorar la producción y la entrega de los productos y modernizar los canales de ventas, para que estas herramientas sean más accesibles para sus clientes.

Bibliografía

- Alejando Feiges consultores. (20 de Octubre de 2020). <https://www.alejandrofeiges.com>.
Obtenido de <https://www.alejandrofeiges.com>:
<https://www.alejandrofeiges.com/certificacion-en-coaching-de-equipos>
- Cadena 3. (11 de Mayo de 2020). <https://www.cadena3.com>. Obtenido de
<https://www.cadena3.com>: https://www.cadena3.com/noticia/informados-al-regreso/como-funciona-el-protocolo-que-disenaron-para-metalurgicos_259921
- Concepto de. (2 de junio de 2020). <https://concepto.de>. Obtenido de <https://concepto.de>:
<https://concepto.de/normas-iso/>
- Coulter, M. (2019). *Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo en MAN-SER S.R.L.* Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Fracassa, L. (2014). *Proyecto de aplicacion profesional Empresa Tyam Cordoba*. Cordoba : Universidad Siglo 21 .
- Fravega . (20 de Octubre de 2020). <https://www.fravega.com>. Obtenido de
<https://www.fravega.com>: https://www.fravega.com/p/smart-tv-full-hd-hitachi-40-cdh-1e40smart17-502002?utm_content=fravega_tv_1000004_502002_hitachi&gclid=Cj0KCQjwit_8BRCoARIsAIx3Rj5UZqmXQK3yJDB3Xlfaesh5jDxkzSQc7EgSncqyaP5dSSqHwWHEd38aAlj0EALw_wcB&gclsrc=aw.ds
- Glasdoor. (20 de Octubre de 2020). <https://www.glassdoor.com.ar>. Obtenido de
<https://www.glassdoor.com.ar>: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/ingeniero-en-sistemas-sueldo-SRCH_KO0,21.htm
- Gonzales, E. (25 de Enero de 2020). <https://elpais.com>. Obtenido de <https://elpais.com>:
https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241_444665.html
- Infobae. (6 de Mayo de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de
<https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2020/05/06/la-cuarentena-golpeo-a-la-industria-metalurgica-en-marzo-la-produccion-cayo-225-y-la-capacidad-ociosa-supero-el-50/>
- Infobae. (22 de Abril de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de
<https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/coronavirus/2020/04/22/2020-el-ano-en-el-que-la-tierra-respiro/>
- Informe Industrial. (22 de Abril de 2018). <http://www.informeindustrial.com.ar>. Obtenido de
<http://www.informeindustrial.com.ar>:

http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Nanotecnolog%C3%ADa%20para%20la%20industria%20metal%C3%BAgica__545

- Mabromata, J. (19 de Marzo de 2020). <https://ladiaria.com.uy>. Obtenido de [https://ladiaria.com.uy: https://ladiaria.com.uy/coronavirus/articulo/2020/3/argentina-decreta-la-cuarentena-total-tras-confirmar-128-casos-de-coronavirus-y-tres-muertes/](https://ladiaria.com.uy/coronavirus/articulo/2020/3/argentina-decreta-la-cuarentena-total-tras-confirmar-128-casos-de-coronavirus-y-tres-muertes/)
- Perel, N., Kleidermanech, C., Biderman, N., & Negroni, E. (2017). *El coaching un mundo de posibilidades*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Granica.
- Sanchez Azor, S. (2016). *Gestión de la calidad ISO 9001/2015 en hosteleria*. Madrid: Editorial Elearning.
- Telam. (14 de Octubre de 2020). <https://www.telam.com.ar/>. Obtenido de [https://www.telam.com.ar/: https://www.telam.com.ar/notas/202010/524427-indecrecios-septiembre.html#:~:text=El%20%C3%ADndice%20de%20precios%20al%20consumidor%20\(IPC\)%20registr%C3%B3%20en%20septiembre,incremento%20de%2036%2C6%25](https://www.telam.com.ar/https://www.telam.com.ar/notas/202010/524427-indecrecios-septiembre.html#:~:text=El%20%C3%ADndice%20de%20precios%20al%20consumidor%20(IPC)%20registr%C3%B3%20en%20septiembre,incremento%20de%2036%2C6%25).
- Tessi , M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Todo Provincial. (5 de Julio de 2019). <https://www.todoprovincial.com>. Obtenido de [https://www.todoprovincial.com: https://www.todoprovincial.com/industria-metalurgica-en-crisis/](https://www.todoprovincial.com/https://www.todoprovincial.com/industria-metalurgica-en-crisis/)
- Vilanova , N., Carazo , J. A., & Cabanas , C. (2019). *Marca interna y mandos intermedios*. Madrid: Observatorio de comunicacion interna e identidad corporativa.

Anexos

A. Matriz de comunicación

Código: P7.4 – MCI
Fecha: 26/10/2020
Versión: 00
Fecha de Mod.: N/A

MATRIZ DE COMUNICACIÓN (orientativa)												
TIPO DE COMUNICACIÓN	MENSAJE (Qué comunicar)	EMISOR (Quién comunica)	RECEPTOR (A quien comunica)	CANAL (Como comunica)							PERIODICIDAD (Cuando comunica)	
				REUNIONES			CARTELERIA DIGITAL	INTRANET	MAIL	OTROS MEDIOS (ESPECIFICAR)		
				COLECTIVA	INDIVIDUAL/POR SECTOR	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)						
INTERNA VERTICAL DESCENDENTE	POLITICA DE CALIDAD	R. CALIDAD	PERSONAL	X			X	X			CADA NUEVA EDICION	
	NOTICIAS, VIDEOS DE INTERES GENERAL	RRHH	PERSONAL				X	X			CUANDO SEA NECESARIO	
	FELICITACIONES, NACIMIENTOS, INCORPORACIONES, ETC	RRHH	PERSONAL				X	X			CUANDO SEA NECESARIO	
	PLANES FORMATIVOS	RRHH / R. CALIDAD	PERSONAL	X	X			X	X		SEMESTRALMENTE	
	MODIFICACION M.C., PROCEDIMIENTOS, INSTRUCCIONES OPERATIVAS, CIRCULARES, REGISTROS Y DATOS	R. CALIDAD / R. DE SECTOR	PERSONAL	X	X			X	X		CADA NUEVA EDICION	
	OBJETIVOS	COMUNICACIÓN OBJETIVOS	GERENCIA	MANDOS MEDIOS	X			X	X			CADA NUEVA EDICION
		PLAN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS (METAS)	R. CALIDAD Y GERENCIA	MANDOS MEDIOS	X	X						CUANDO SEA NECESARIO
		EVOLUCION E INDICADORES	R. CALIDAD	MANDOS MEDIOS	X	X				X		CADA TRES MESES
ACCIONES DE MEJORA ADOPTADAS	R. CALIDAD	PERSONAL				X	X			CADA TRES MESES		

