



Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Plan de comunicación interna y programa de formación de líderes coach en
MAN-SER S.R.L.**

OVIEDO, Danilo Rubén

DNI: 33524966

LEGAJO: VRHU16306

Córdoba. 2021.-

Agradecimientos

A mi familia, toda. A mi mamá Mela, mi papá Sergio, mi hermana Vicky, mi cuñado Emi y mi novia Azul.

Pero, sobre todo, a mi sobrino Bauti, fuente de todo lo bueno.

Resumen

Durante el presente reporte de caso se llevó a cabo el análisis de MAN SER SRL, pyme del sector metalúrgico ubicada en la ciudad de Córdoba con más de 20 años de trayectoria. Durante el mismo se detectaron y se abordaron algunos inconvenientes en los procesos comunicativos y en el liderazgo de la gerencia de la compañía que repercutían en un incorrecto funcionamiento. Teniendo en cuenta el contexto actual en el que la empresa se encuentra inserta y su funcionamiento interno, se buscó establecer un plan integral que sirva de punto de partida para optimizar los aspectos críticos en materia comunicacional y de liderazgo.

Se arribó a la conclusión de que, con la implementación de canales digitales de comunicación y el desarrollo de un proceso continuo de formación para mandos medios y jerárquicos orientados al liderazgo coach, MAN SER SRL está en condiciones de corregir los desvíos en materia de gestión de recursos, delegación de tareas y productividad de sus colaboradores.

Se corroboró, por último, que el plan implementado significa un ROI de \$205.66 lo que implica un buen beneficio económico para MAN SER SRL. A ello se suman las oportunidades que la empresa podría aprovechar en el corto y largo plazo.

Palabras claves: Comunicación interna. Comunicación digital. Liderazgo Coach

Abstract

During the current case report, the analysis of “MAN SER SRL”, SME of metalurgic field located in Cordoba city with more than twenty years of trajectory, was carried out. During the analysis, some communicative processes and management leadership inconvenients that had an impact in an incorrect operation were detected and addressed.

Taking into account the present context in which the company is immersed and its internacional operation, an integral plan which serves as a starting point to optimize the critical aspects in the field of management and leadership was sought to be established.

It was concluded that with the implementation of digital communication channels and the development of a progressive process of training for medium and hierarchical managers oriented to coach leadership, "MAN SER SRL" is available to correct deviations in resource management, task delegation and employee productivity.

At last, it was corroborated that the implemented plan means a ROI of \$205.66, what means a good economic benefit for MAN SER SRL. In addition, the opportunities that the company could take advantage of in short and long terms are attached.

Key words: Internal communication. Digital communication. Leadership coach.

Indice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	7
Análisis PESTEL	9
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	11
Análisis FODA.....	12
Marco teórico.....	15
Comunicación interna en las organizaciones	15
Comunicación digital o mediada por tecnologías	16
Liderazgo	16
Coaching. Liderazgo coach	17
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
Alcance.....	21
Implementación del uso de la aplicación Slack.....	21
Realización de talleres sobre comunicación interna	23
Capacitación en técnicas de liderazgo a mandos medios y nivel jerárquico.	23
Marco temporal de la implementación	24
Evaluación del impacto de la implementación	25
Conclusión.....	27
Recomendaciones	27
Bibliografía	29
Anexos	
Anexo 1. Instructivo de uso de aplicación Slack	
Anexo 2. Curso Online de coaching y liderazgo	
Anexo 3. Talleres sobre comunicación interna	

Introducción

La industria metalmecánica es el sector que se encarga de proveer de maquinarias e insumos a los demás eslabones de la cadena productiva tales como la industria manufacturera, la construcción, la industria automotriz, la minería, la agricultura, entre otras. En nuestro país, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), nuclea a más de 24.000 empresas metalúrgicas en todo el territorio, las cuales constituyen una importante fuente de recursos, de empleo y de conocimiento (ADMIRA, 2021).

En la ciudad de Córdoba, se encuentra una importante empresa metalúrgica: MAN-SER SRL, una compañía familiar con una vasta trayectoria en la comercialización de productos y servicios industriales.

Los orígenes de MAN-SER SRL se remontan a principios de los años noventa cuando su fundador, el Sr. Luis Mansilla, se convirtió en proveedor de la empresa fabricante de tornos y centros de mecanizado para la cual había trabajado hasta entonces en relación de dependencia. Sus servicios consistían en trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. Para el año 1995, se instaló en su propia planta a la cual le incorporaría dos inmuebles contiguos años más tarde.

Con el paso de los años la empresa incorporó tecnología que le permitió incrementar su capacidad productiva y estar a la vanguardia de la industria metalúrgica de Córdoba, siendo proveedora de importantes compañías tales como AIT SA y Volkswagen Argentina SA, entre otras. En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una SRL.

En el año 2009, cuando sobrevino el fallecimiento del fundador, sus hijos Julián y Melina, tomaron el mando de la firma y en el año 2012 inauguraron una nueva planta industrial que comprende tres inmuebles interconectados con una superficie de producción que duplica la anterior.

El cambio generacional en la dirección de MAN SER SRL fue, según el gerente actual, uno de los mayores desafíos que debió enfrentar la compañía. En tren de dicho cambio, y para hacer frente a ese desafío, en el año 2014 lograron la certificación de las normas ISO 9001. Esta serie de estándares especifican recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión de calidad que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados.

En la actualidad, MAN-SER SRL es una pyme con proyección nacional, enfocándose en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Si bien su cartera de clientes es diversificada y se encuentra distribuida en distintos lugares del país, la estructura de la empresa es central, ya que no posee filiales.

MAN-SER está integrada por 30 colaboradores divididos en tres niveles jerárquicos de la siguiente manera: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico, higiene y seguridad.

La dirección estratégica está a cargo de la esposa y los tres hijos del fundador, de los cuales solo dos trabajan activamente en la compañía: por un lado, Julián Mansilla, en la gerencia; y por el otro, Melina Mansilla, como responsable de la administración.

El organigrama de MAN-SER SRL está distribuido por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Ahora bien, esta estructura organizacional formalizada en el organigrama es meramente figurativa, debido a que en la compañía se aprecian inconvenientes en la delegación de tareas por parte de la alta gerencia y en la comunicación entre sus miembros, lo que repercute en una serie de inconvenientes en el funcionamiento de la misma.

En este marco, el coaching como disciplina que se basa en el entrenamiento de habilidades de comunicación y de liderazgo que fomentan el autoconocimiento y el contacto de la persona con su entorno, es una herramienta importante a la hora de generar cambios en el funcionamiento de las organizaciones y en el logro de sus objetivos.

Gerardo Foege (2018) en su trabajo final integrador, “El Coaching como herramienta de cambio en el estilo de liderazgo”, por medio de entrevistas realizadas a varios líderes de diferentes organizaciones de la ciudad de Buenos Aires pone de manifiesto la importancia que el coaching adquiere en la actualidad como herramienta de cambio para asistir a grupos de trabajo en el logro de metas. Este estudio demuestra que el coaching, como disciplina clave para potenciar las competencias de los colaboradores y para la resolución de conflictos internos en las empresas, puede ser un instrumento clave para la gestión de MAN-SER SRL.

Por su parte, María Florencia Sánchez Borghi (2016) en su trabajo final para la Universidad Siglo 21, señala la importancia de contar con un plan de comunicación interna en una investigación exploratoria que propone para la farmacia Líder en Córdoba, destacando ese

plan como indispensable para el buen funcionamiento de la empresa ya que contribuye a la cohesión entre sus integrantes y a transmitir con mayor facilidad los valores y objetivos estratégicos de la organización.

En un contexto altamente cambiante y competitivo como el actual, las empresas requieren de estructuras flexibles, liderazgos eficaces, canales de comunicación fluidos y personal capacitado para lograr sus estrategias corporativas. A lo largo de este trabajo, se abordarán cuestiones atinentes a la comunicación interna y al liderazgo que ejercen los mandos medios y directivos dentro de la MAN-SER. De esta manera, se buscará establecer una propuesta que permita mejorar la performance de cada uno de sus miembros y, con ello, el rendimiento de la compañía en general.

A partir de propuestas superadoras en materia de comunicación y liderazgos, MAN-SER SRL podría explotar de mejor manera su potencial. Si se considera que se trata de una empresa que tiene una vasta experiencia en su sector, una política de calidad establecida (con certificación en Normas ISO 9001), una estructura organizacional formalizada, un posicionamiento fuerte en el mercado, entre otras claves de éxito; el estudio de la organización para implementar planes de mejora es fundamental para su crecimiento.

Por último, es de destacar que el estudio sobre MAN-SER SRL puede considerarse paradigmático en un país como Argentina donde las pymes constituyen uno de los principales motores de la economía. Según datos del Ministerio de Producción de la Nación, en nuestro país hay más de 850 mil pymes, lo que las constituye como la principal fuente de empleo (Ministerio de Producción de la Nación, 2021). Por lo tanto, poder abordar esta cuestión servirá para aprovechar el potencial de este tipo de empresas, brindándoles importantes beneficios en materia de gestión de recursos humanos y materiales.

Análisis de situación

MAN-SER SRL busca alinear a sus colaboradores en el logro de sus estrategias organizacionales, para lo cual declara como misión ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. En tanto que su visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios (MAN-SER S.R.L, 2014).

Como ya se mencionó, MAN-SER SRL divide sus departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno realiza. Cada una de las áreas cuenta con un procedimiento específico para asegurar su correcto funcionamiento y cada elemento que compone su sistema de calidad está documentado en función a los lineamientos de las normas ISO9001.

El área de recursos humanos está a cargo de una de las dueñas de la compañía, Melina Mansilla, y las tareas de gestión del personal que se realizan son mayormente administrativas ya que, por ejemplo, la liquidación de haberes es realizada por un contador externo.

Haciendo referencia a los procesos de recursos humanos que se llevan adelante, la selección de personal varía según se trate de un puesto a cubrir en el área operativa o en el área de diseño o ingeniería. En el primer caso, la selección es llevada adelante por el jefe de producción de la empresa; mientras que, si se requiere cubrir un puesto de diseñador o ingeniero, el reclutamiento y la selección del candidato está en manos de una consultora externa contratada a tal fin.

Una vez que el candidato es seleccionado, se le realizan los estudios médicos pertinentes para que, con el apto físico, se proceda a la firma del contrato laboral y se abra legajo. Como proceso de inducción, la empresa se encarga de que el nuevo empleado adquiera un conocimiento de la compañía desde lo general a lo particular: se dan a conocer los procesos genéricos, se presenta al responsable de área donde se desempeñara, las tareas que realizará y sus compañeros. También se le entrega el reglamento interno en formato papel por duplicado: una copia para él y otra para el archivo en su legajo personal. Se induce en materia de higiene y seguridad y se le entregan los elementos de protección personal haciéndole firmar constancia según Resolución 299/11.

La empresa tiene instrumentado el manual de puestos y la descripción y análisis de los mismos, herramientas claves para la gestión de cada uno de los colaboradores ya que se asignan

claramente las funciones y responsabilidades que a cada uno les competen. Como enseña Chiavenato (2019), determinar las características, las habilidades aptitudes y conocimientos que necesitan tener los ocupantes de los puestos ayuda a administrarlos mejor y a enriquecer el conocimiento de las exigencias que los mismos imponen.

Para la capacitación de sus empleados, se elabora un plan anual de acuerdo a las necesidades detectadas en función a desempeños dificultosos por falta de conocimientos, problemas de calidad, inducción de personal nuevo, actualización de conocimientos, incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo, entre otras razones. Las necesidades de capacitación son informadas por los empleados y registradas por el responsable de producción o por la dirección de la empresa. El plan de capacitación se revisa cada 6 meses.

En cuanto a las herramientas motivacionales, MAN-SER SRL se vale de las capacitaciones mencionadas, premios grupales y evaluaciones de desempeño. En cuanto a estas, se basan en el grado de habilidad de los operarios para llevar a cabo las tareas consideradas críticas aplicando una escala de valoración simple.

La comunicación dentro de la compañía es fluida entre los integrantes de cada área con sus inmediatos superiores, ya que se informa permanentemente sobre los avances y necesidades de cada sector de manera verbal. De igual manera, se transmiten los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados. A nivel gerencial, los medios de comunicación utilizados son las reuniones, donde se plantean asuntos de interés para todo el personal; y un buzón de sugerencias, para informar las necesidades de los empleados, las nuevas ideas y los demás aportes que se envían a dirección. En cuanto a la comunicación descendente, se emplea un panel de comunicación, donde se transmite la política, los objetivos, los planes y demás decisiones y acciones futuras de la organización.

El estilo de liderazgo en MAN-SER SRL es formal ya que esta designado por la misma empresa y forma parte de la estructura organizacional. De esta manera, la dirección de la compañía define al gerente como representante de ella, con la responsabilidad de asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. El gerente ejerce un liderazgo directivo, lo que implica su participación directa y personal para llevar adelante la empresa.

Ahora bien, una vez hechas estas aproximaciones a la situación general de MAN-SER SRL, es importante hacer una observación del contexto en el cual se encuentra inmersa. Para comenzar, una herramienta útil para considerar los factores externos que son relevantes para la organización es el análisis PESTEL. Luego, se puede realizar una apreciación del microentorno

que envuelve a la compañía por medio del análisis de las cinco fuerzas de Porter; para culminar con un análisis FODA que permita contemplar la empresa en sí y elaborar un diagnóstico sobre la misma.

Análisis PESTEL

Factor político: Argentina se caracteriza históricamente por su inestabilidad política, con gobiernos que se suceden en el mando del país implementando políticas diametralmente opuestas. En los últimos años se pasó de un gobierno de centro-izquierda con la presidencia de Cristina Fernández de Kirchner a un mandato de centro-derecha con Mauricio Macri; para luego volver a virar a la centro-izquierda con el gobierno de Alberto Fernández.

En la actualidad, el gobierno argentino se encuentra atravesando la pandemia por Covid-19 que ha tenido importantes consecuencias en el mapa político, económico y social del país y el mundo. En nuestro país se ha decretado la emergencia sanitaria, que ha impuesto ciertas restricciones a la población en general. Además, en función del Decreto de Emergencia Pública en Materia Ocupacional (Decreto 413, 2021), se ha establecido “la prohibición de despidos sin causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, hasta el 31 de diciembre de 2021 inclusive”.

Factor económico: Argentina sufre un largo periodo de recesiones económicas. En la actualidad, se encuentra atravesando un fuerte proceso de devaluación de su moneda, lo que genera serios inconvenientes en la importación de algunos insumos y en los costos de producción de muchas industrias. Junto a las dificultades de la devaluación asoman los altos niveles inflacionarios que afectan a nuestro país hace ya varios años y que, en el primer semestre del 2021 representó un 29,1% según datos del INDEC (2021).

En cuanto al sector donde se desempeña MAN-SER SRL, la industria metalúrgica está mostrando signos de recuperación en nuestro país. ADIMRA (2021) señala que, para mayo de este año, la actividad creció un 51.8% respecto a los niveles del año pasado y que, en la provincia de Córdoba el incremento fue del 66,2%. Sin embargo, es dable de aclarar que el año pasado muchas empresas metalúrgicas no estaban habilitadas para producir en función a las restricciones por la emergencia sanitaria.

Factor social – cultural: en cuanto a este aspecto es importante señalar que en nuestro país la tasa de desempleo se ubica en 10.2% según datos del INDEC (2021). Este dato, sumado al 42% de índice de pobreza que mide el mismo organismo, dan cuenta de una sociedad con serias dificultades para acceder a un sistema de salud y de educación de calidad. Esto también se

explica por las desigualdades que se vislumbran en la distribución del ingreso y que trae aparejado la dificultad en la movilidad social ascendente por parte de la población.

En lo que respecta a sector en el que opera MAN-SER SRL, se aprecia dificultad que tienen las industrias del país para contratar personal capacitado. La carencia de escuelas técnicas y de formación temprana en oficios, da lugar a un mercado laboral acotado.

Factor tecnológico: los inconvenientes mencionados respecto a la devaluación del peso argentino y las dificultades con la importación de insumos, complica a las industrias nacionales que requieren contar con innovación tecnológica permanente. El diseño de los productos y los procesos productivos, en un contexto de alta competencia empresarial, debe estar orientado a reducir los costos de fabricación, incrementando la calidad de los resultados y brindando soluciones industriales más eficientes.

La industria 4.0, asociada a la automatización y la incorporación del procesamiento de grandes bases de datos al proceso productivo, es una realidad cada vez más tangible. En MAN-SER SRL, uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan es poder acceder a una de las bases tecnológicas de la industria 4.0: la tecnología IoT (*Internet of Things*) para sus maquinarias y sus productos, que permita un monitoreo a través de internet.

Factor ecológico: existe en el mundo una concientización cada vez mayor acerca del cuidado del medio ambiente por parte de los procesos industriales. En nuestro país, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible lleva adelante una política ambiental orientada a reducir el impacto del calentamiento global, reducir el consumo de energía, fomentar el reciclaje de residuos; y proteger la biodiversidad.

La Ley General del Ambiente Nro. 25675 (2002), establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente en nuestro país. En tanto que la Ley de Política Ambiental Nro. 10208 (2014) de la provincia de Córdoba recepta esos presupuestos mínimos y establece la política ambiental para el ámbito de la provincia.

En cuanto a las industrias pesadas, entre ellas la metalúrgica, el foco está puesto aún más en torno a los impactos medioambientales que provocan. MAN-SER SRL carece de una política de ambiente y gestión de residuos; sin embargo, por norma ISO 9001, debe gestionar el control del aceite que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material y luego desecharlo. Un desafío al que se enfrenta la compañía es el desarrollo de tecnologías eco-amigables, es decir más eficientes en el uso de energía.

Factor legal: en nuestro país, los trabajadores en relación de dependencia están amparados bajo la órbita de la Ley de Contrato de Trabajo Nro. 20744 (1974), que dispone las condiciones básicas que deben existir en los vínculos laborales. Cabe recordar que, como se mencionó, en función al Decreto 413/2021 se prohíbe el despido sin causa de trabajadores hasta el 31 de diciembre de 2021 inclusive.

Por otro lado, la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo Nro. 19587 (1972) establece las condiciones mínimas de higiene y seguridad que deben cumplir las actividades industriales en el territorio argentino. Mientras que la Ley de Riesgos de Trabajo 24557 (1995) prescribe los lineamientos tendientes a prevenir riesgos y reparar los daños derivados del trabajo.

Por último, la Ley General de Sociedades Nro. 19550 (1984) establece los distintos tipos de sociedades que pueden existir y los lineamientos básicos de su funcionamiento. Entre ellas se destaca la sociedad de responsabilidad limitada, que es el formato que adopta MAN-SER SRL.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: MAN-SER SRL es proveedora de productos y servicios industriales a grandes clientes nacionales y empresas multinacionales. El 65% de su producción total está destinada a dos grandes clientes: AIT SA y Volkswagen Argentina SA. Esto genera que la demanda se reduzca durante el periodo estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción.

El trato con los clientes es directo, de manera personalizada y sin intermediarios en el canal de distribución. MAN-SER SRL se destaca por el precio competitivo de sus productos y servicios y por su servicio de postventa lo que le vale la fidelidad muchos de sus clientes y una buena reputación general de la compañía.

Poder de negociación de los proveedores: MAN-SER SRL tiene una clara política respecto a sus proveedores en función a los estándares de calidad que respetan sus productos. Para asegurar que los insumos cumplan con los requerimientos especificados, todos los procedimientos de compra están documentados. La empresa realiza una evaluación de los proveedores en base al precio de la materia prima, la forma de pago y los plazos de entrega; siendo este último uno de los criterios principales a tener en cuenta.

MAN-SER SRL mantiene algunos proveedores fijos como Sidensa SA (proveedor de chapa), Alcenor SRL y Extrusora Argentina SRL (proveedores de tubos y planchuelas de

aluminio); por lo tanto, cuando por algunas circunstancias existieron inconvenientes para conseguir insumos, la confianza de sus proveedores le permitió amortiguar ese impacto.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: MAN-SER SRL es una empresa que se encuentra en industria que atraviesa una etapa de madurez. Cuando esto ocurre, el crecimiento es bajo o cero y aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: la estrategia de MAN-SER SRL ha sido siempre la de buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos, y en función de eso, no es una empresa autopartista como la mayoría de las metalúrgicas.

MAN-SER SRL ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.

Rivalidad entre competidores: en el sector donde opera MAN-SER SRL, la oferta se concentra en algunas pocas empresas. Los principales competidores por productos: Transfil SRL, Eisaire SRL, Empremet SRL, y algunos pequeños talleres de plegado y punzonado. En cuanto a la fabricación de protectores de bancada, MAN SER SRL es proveedor único, es decir que no tiene competencia.

Los precios de MAN-SER SRL se caracterizan por ser más bajos que los de las demás empresas de su sector y su ubicación es estratégica en relación a sus principales clientes, lo que le otorga una importante ventaja competitiva.

Cabe señalar que el gerente de MAN-SER SRL destaca que todas las empresas son distintas por lo que en muchas situaciones han trabajado en proyectos conjuntos y de manera colaborativa.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Experiencia en el rubro. Sus orígenes se remontan a principios de los años noventa;
- Fidelidad de los clientes;
- Certificación de las Normas ISO 9001. Altos estándares de calidad;
- Precios más bajos que sus competidores. Excelente relación precio-calidad de sus productos;
- Ubicación estratégica. Reducción de costos;

- Proveedor único de algunos productos;
- Inversión sostenida en tecnología;
- Servicio de postventa.

Oportunidades:

- Amplia planta industrial para desarrollar nuevas unidades de negocios, incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones;
- Desarrollo de acciones de marketing, participación en ferias del sector;
- Posibilidad de exportar sus productos;
- Posibilidad de diversificar la cartera de clientes;
- Desarrollo de máquinas eco-amigables e implementación de tecnología IoT.

Debilidades:

- Toma de decisiones centralizada;
- Ausencia de un responsable de pañol de herramientas e insumos genera demoras en la entrega de materia prima a los operarios;
- Carencia de un sistema de inventarios donde consten las existencias. No se registran las entradas y salidas de materiales;
- Incumplimiento de plazos de entrega acordados con los clientes por “cuellos de botella” en el proceso;
- Accidentes laborales por falta de espacio en la planta (hay un sector alquilado a otra empresa);
- Ausencia de una política de ambiente y gestión de residuos.

Amenazas:

- Cobros por medio de cheques, lo que supone el peligro de que carezcan de fondos. No se realiza un análisis de solvencia de los clientes;
- Falta de previsión de trabajo;
- Contexto político y económico incierto;
- Necesidad de competencias técnicas del personal.

Como conclusión, y comenzando a analizar lo atinente a la gestión de los recursos humanos que MAN-SER SRL lleva adelante, la baja rotación de personal es un indicador positivo en una industria en la que el conocimiento y la formación técnica son muy valorados.

El formato de pyme familiar otorga proximidad a los miembros de la compañía y contribuye al sentido de pertenencia de los colaboradores.

MAN-SER SRL es una empresa con una estructura organizacional formalizada pero que en la realidad no se aprecia de tal manera. Esto puede observarse en la falta de delegación de tareas por parte de los dueños, que tienen a su cargo funciones de distintas áreas.

El gerente, Julián Mansilla, se encarga tanto de las decisiones estratégicas como de las tácticas y operativas, dependiendo la complejidad. En general, los empleados no participan en la toma de decisiones, salvo en algunas ocasiones cuando son consultados por cuestiones del día a día. Es menester trabajar en este punto ya que la generación de equipos de trabajo autónomos con capacidad para la resolución de problemas es una condición importante para la flexibilidad de la compañía.

El liderazgo directivo que ejerce Julián Mansilla implica su participación personal en tareas como: aprobar todas las compras solicitadas por los miembros autorizados, establecer directrices al diseñador, realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento del sistema de calidad, llevar a cabo el control y la instalación de máquinas lavadoras de mayor complejidad, efectuar la verificación de los extractores de viruta antes de ser enviados a los clientes, concluir las ventas personal o telefónicamente, desarrollar unidades de negocios, definir los objetivos estratégicos, entre otras.

La sobrecarga de tareas en cabeza del gerente ocasiona que la compañía tenga inconvenientes en la comunicación interna. En este sentido es importante remarcar que, con una política de calidad bien marcada, es fundamental poder mejorar los canales de comunicación para poder optimizar la toma de decisiones de manera descentralizada. Esto va a hacer que la empresa sea más ágil en un contexto cambiante y le permita ampliar sus unidades de negocios a otros horizontes.

Marco teórico

Los principales ejes que constituyen la base del presente trabajo final de graduación, y que, en cuanto al análisis de MAN SER SRL, sirven de guía son: la comunicación interna en las organizaciones, la comunicación digital o mediada por tecnologías, el liderazgo y el liderazgo coach particularmente. Para el desarrollo de estos conceptos se toman los aportes de diferentes autores.

Comunicación interna en las organizaciones

Chiavenato (2015) define a la comunicación como el proceso por el cual las personas se transmiten información y significados mediante símbolos comunes. El autor hace énfasis en la importancia de la comunicación al explicar que las personas no son autosuficientes y que la comunicación es el medio por el cual se relacionan continuamente entre sí y con el ambiente que los rodea. Chiavenato señala que la comunicación hace a la existencia de las organizaciones ya que constituye una red que integra y coordina todas sus partes.

Por su parte, Horacio Andrade (2005) señala que podemos entender a la comunicación organizacional de tres maneras distintas: por un lado, como el proceso social fundamental, es decir el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización; por otro lado, como la disciplina que estudia la forma en que se da el proceso comunicacional dentro de las organizaciones y de estas con el medio que las rodea; y por último, como el conjunto de técnicas y actividades tendientes a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y de ésta con los diferentes públicos de su entorno.

En sintonía con lo expuesto por Chiavenato, Horacio Andrade (2005) también resalta la importancia de la comunicación en las organizaciones al compararla con el sistema circulatorio animal o humano y a la información con la sangre que lo recorre. De esa manera, así como es necesario que la sangre llegue a todos los rincones del cuerpo y proporcione el oxígeno para su correcto funcionamiento, la información debe recorrer la empresa de manera tal que permitan que las cosas marchen bien.

Villafañe (1993) habla de la función estratégica que tiene la comunicación interna dentro de las organizaciones y menciona la importancia de gestionarla junto al resto de las políticas estratégicas de la compañía. Una de las funciones principales de la comunicación interna es la mejora de la productividad a través de la transmisión de información vinculada a

las cuestiones operativas de la empresa y de la sensibilización del personal respecto a los objetivos de rentabilidad.

Por último, es de destacar el aporte de Jesús García Jimenez (1998) que advierte que, en una gestión de calidad, la dirección general de las organizaciones debe valerse de la comunicación interna para lograr el compromiso de todos sus miembros en la planificación, la asignación de responsabilidades, la aplicación de recursos y la evaluación de los resultados. El autor señala también que, una de las mayores ventajas de la comunicación interna es la de hacer posible la descentralización y la delegación de funciones.

Comunicación digital o mediada por tecnologías

La comunicación digital es el uso de la información y el conocimiento empleando soportes digitales a través de Internet y las nuevas tecnologías. Fernández Beltrán (2007) explica que el uso de tecnologías de la información y la comunicación ha implicado grandes cambios en las estructuras y el modo de funcionar en las organizaciones modernas. Se plantea un nuevo paradigma comunicacional que modifica la manera de acceder a la información y de transmitirla.

Las TIC tienen numerosos beneficios en las interrelaciones y la transmisión de la información dentro de las organizaciones: favorecen la interacción, superan las barreras de espacio y tiempo, permiten integrar diferentes formas de presentar la información, aumentan la capacidad de almacenamiento y difusión de la información. (Beltrán. 2007).

Por su parte, Capriotti (2009) recalca que con el surgimiento de la Internet Colaborativa (web 2.0), la información recibida hoy puede ser compartida entre millones de personas en cuestión de segundos. Por lo tanto, la comunicación empresarial ya no tiene un único emisor (la organización), sino que los consumidores de la información se vuelven una suerte de emisores, al compartir esta información a través de las redes, permitiendo de esta forma que más personas se informen.

Liderazgo

Martha Alles (2002) define al liderazgo como la habilidad para orientar la acción de las personas hacia una determinada dirección, fijando objetivos y prioridades, y llevando a cabo su seguimiento para dar *feedback* e integrar las opiniones de los otros. Un líder es percibido por el grupo como tal y es fuente de motivación y confianza.

Similar idea sostiene Chiavenato (2009) que indica que el liderazgo es un poder derivado de la propia persona que le permite influir en otros por medio de las relaciones

existentes. El autor afirma que la base del poder del líder está en los que los otros ven en él. En este sentido, es visto como fuente de conocimiento, orientación e inspiración (poder de competencia); y genera admiración y deseos de parecerse a él (poder de referencia).

Coaching. Liderazgo coach

Fernando Bayón Mariné (2014) considera que es en vano intentar una definición universal de coaching ya que depende del proceso en sí mismo, pero que términos como dialogo, comunicación, metas a conseguir, acción, mejora, intercambio dinámico, proactividad y cambio, están siempre presentes. No obstante, el autor se inclina por considerar al coaching como una técnica científica que brinda una ayuda en el ámbito personal o profesional a una persona o a una organización maximizando su talento y potencial según un plan de acción acordado.

En concordancia con la búsqueda de maximización del talento de la persona y la organización, Martha Alles (2002) indica que la habilidad del liderazgo implica proveer coaching y feedback a los colaboradores para su desarrollo.

Chiavenato (2009) manifiesta que hay una tendencia en los líderes a apostar por el dialogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir retroalimentación lo que da lugar a una actuación más humana y participativa dentro de las organizaciones. Uno de los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto es el coaching, que tiene la capacidad de convertir a un administrador en un líder coach: renovador, preparador, orientador e impulsor.

Otro de los aportes de Chiavenato (2009) es que uno de los condicionantes del contexto en el que se desarrolla la organización es el estilo de administración. Para un mejor funcionamiento debe estar sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades. La administración moderna del personal demanda procesos de capacitación y desarrollo que abarcan cuestiones complejas como la introducción del coaching para que siempre estén actualizadas y sean viables.

Una vez analizadas las posturas de los diferentes autores sobre cada uno de los conceptos base del presente trabajo final de graduación, es importante remarcar la importancia del flujo de mensajes en el interior de la organización. Todos los procesos que engloba una compañía deben estar sustentados en una consistente red de interacciones que permita a todos los colaboradores acceder a la información que los implica.

En ese contexto, los miembros de la organización que se erigen como líderes tienen un rol clave para que dicha información fluya y logre cumplir con los propósitos estratégicos que la empresa determine. El liderazgo coach se presenta en la actualidad como una aptitud indispensable en las compañías para lograr un mejor desarrollo personal en los trabajadores y, de esta manera, equipos de trabajo mejor comunicados y más productivos.

Diagnóstico y discusión

Luego de realizadas las primeras aproximaciones en torno al funcionamiento de MAN SER SRL, se vislumbran serios inconvenientes relacionados con los procesos comunicativos dentro de la organización. La principal evidencia de lo señalado es la sobrecarga de tareas que recaen sobre los gerentes de la compañía.

Como quedó claro en el marco teórico desarrollado, la comunicación tiene un peso fundamental en la performance de las organizaciones siendo un factor clave en su productividad. Un correcto flujo de información posibilita una mejor delegación de funciones y tareas, y en MAN SER SRL, se observa que la gerencia centraliza la información y la toma de decisiones, lo que se traduce en que muchas veces la empresa no cumpla con los estándares de calidad que propugna (por ejemplo, no cumpliendo con los plazos de entrega).

A pesar de tener sus procesos certificados por normas ISO 9001 y todos sus procedimientos formalizados, la empresa analizada muestra serias falencias en torno a lograr el desarrollo de equipos de trabajos autónomos con capacidad para la resolución de problemas. No se promueve una participación activa del personal y la mayoría de las informaciones que circulan se refieren a cuestiones operativas más que estratégicas.

El liderazgo directivo que muestra la gerencia, basado fundamentalmente en fijar las metas de producción, delimitar las tareas y funciones del personal, y verificar cumplimiento de objetivos claros constituye otro de los principales escollos a la hora de lograr una comunicación fluida dentro de MAN SER SRL. Además, una dirección que no implica al personal en las decisiones de nivel estratégico y táctico trunca la posibilidad de desarrollo personal de sus colaboradores dentro de la compañía.

Como ya se advirtió, en la actualidad, la tendencia en las organizaciones es lograr liderazgos coach o transformacionales que tiendan a potenciar las capacidades de cada uno de sus colaboradores a través del contacto directo con los mismos y basados en la confianza de que, con un correcto acompañamiento y retroalimentación constante, todos pueden aportar al crecimiento de la compañía.

Será menester entonces poner en marcha un plan de comunicación interna que ayude a gestionar de mejor manera los procesos centrales de la compañía y posibilita que los colaboradores se vean más implicados en las decisiones y el rumbo de MAN SER SRL. De esa

manera, se podrán mejorar todas aquellas cuestiones en las que la compañía hoy está teniendo desviaciones.

En pro de la implementación de dicho plan de comunicación es importante, en primer mediada, que la empresa logre establecer canales de información más efectivos que garanticen una transmisión inmediata y precisa de los datos. En este sentido, el uso de softwares digitales constituye una herramienta que MAN SER SRL debe considerar para mejorar las demoras y errores que se vislumbran en sus comunicaciones.

También será vital el rol que asuman los mandos medios y superiores de la compañía. Es clave que el estilo de management se modifique para pasar de un liderazgo de estilo transaccional a uno transformacional o coach. Para lograrlo, hay que trabajar en la formación de líderes que potencien sus habilidades blandas tales como la empatía, la creatividad y la capacidad de adaptación; y no se limiten solo a impartir órdenes y delimitar funciones del personal.

Con líderes coach, MAN SER SRL estará mejor preparada para afrontar contextos de complejidad ya que sus equipos de trabajo pueden llegar a tener una autonomía que haga a la empresa más ágil ante los cambios. Además, ese estilo de liderazgo potencia los talentos de los colaboradores (Chiavenato, 2009), lo que implicará un desempeño superior de la compañía. Esto le permitirá aprovechar las oportunidades que se le presentan para incrementar sus rendimientos económicos, tales como la exportación de sus productos y la diversificación de sus clientes obteniendo una productividad superior en un 5% luego del primer año de implementar la propuesta.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan integral que permita mejorar la comunicación interna y el estilo de management en la organización MAN SER SRL de la ciudad de Córdoba, tendiente a optimizar los canales de información, la delegación de tareas y la gestión de recursos para incrementar las ganancias de la empresa en un 5%.

Objetivos específicos

- Implementar el uso de la aplicación Slack entre los mandos medios y la gerencia de la compañía para optimizar los canales de comunicación entre los miembros de la compañía.
- Realizar talleres mensuales sobre comunicación interna para la adquisición de conceptos e ideas acerca de los procesos comunicativos en las organizaciones por parte de la gerencia;
- Capacitar en técnicas de liderazgo y coaching a los gerentes de la compañía a través de un curso de formación para mejorar la vinculación entre sí y con sus equipos de trabajo;

Alcance

El plan de implementación diagramado será llevado a cabo en la empresa MAN SER SRL, ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, de la ciudad de Córdoba (única sede de la compañía). El plazo del mismo será de 6 meses, comenzando en el mes de enero y finalizando en junio de 2022.

Las limitaciones a la hora de llevar a cabo el plan de implementación están relacionadas con el acceso a los datos de la información financiera de la compañía, ya que se cuenta con datos correspondientes al 2018 lo que dificulta el cálculo de ganancias de los años posteriores por el impacto real de la inflación del país y la pandemia por Covid-19.

Implementación del uso de la aplicación Slack

Los canales de comunicación dentro de las empresas son vitales ya que mediante ellos se transmite la información relevante para la marcha de la compañía. Es imprescindible un mecanismo formal que permita la circulación multidireccional de los datos y las novedades de manera tal que todos accedan a los mismos en tiempo y forma.

Slack es una herramienta de comunicación en equipo que puede utilizarse tanto en plataformas de telefonía celular como en computadoras. Esta aplicación permite reunir la

comunicación de la compañía y organizar las conversaciones en espacios centralizados por asuntos y por personas posibilitando el acceso inmediato a la información que se transmite a través de ella.

En MAN SER SRL, el uso de la aplicación Slack permitiría a los equipos de trabajo comunicar todas las novedades en un mismo instrumento y organizarlas en función a las áreas que a cada uno le compete para agilizar la circulación de la información y la toma de decisiones. La gerencia podría mejorar la delegación de tareas ya que, con las novedades a su alcance, podría limitarse solo a tareas de control en cuestiones estratégicas dejando las cuestiones operativas a cargo de los mandos medios.

El uso de la aplicación estará destinado al directorio de la compañía, al encargado de higiene y seguridad, y a los gerentes de compras, ventas, recursos humanos, diseño, calidad y producción y mantenimiento. El responsable de la instrucción sobre el uso de Slack será el Sr. Danilo Oviedo (encargado de plan de implementación) y se prevé comenzar el día 3 de enero de 2022 y finalizar el día 31 del mismo mes.

Las acciones a desarrollar serán:

- PRIMERA SEMANA: Realizar una reunión informativa comentando los objetivos de la implementación de Slack. Durante la misma se descargará e instalará la aplicación en todos los teléfonos móviles de cada participante y se entregará un pequeño instructivo acerca del uso (Anexo I).

Crear, dentro de la aplicación, los canales concernientes a cada área e incluir a las personas implicadas.

- SEGUNDA SEMANA: Realizar dos reuniones más para explicar de manera detallada el uso de la aplicación y para socavar las dudas que puedan existir.

- TERCERA SEMANA: Poner en marcha el uso de la aplicación.

- CUARTA SEMANA: Realizar dos reuniones para verificar el correcto uso, constatando que todas las novedades hayan sido cargadas y que la gerencia general reciba periódicamente las novedades de cada sector.

Los recursos necesarios para implementar el uso de Slack son los teléfonos celulares de cada colaborador implicado y las impresiones del instructivo, para las cuales se utilizará la impresora de la empresa. Al tratarse de una aplicación de uso gratuito, el presupuesto solo debe contemplar los honorarios profesionales del Sr. Oviedo que serán de \$125.000 por la dirección de todo el plan de implementación.

Realización de talleres sobre comunicación interna

El abordaje sobre la comunicación interna en MAN SER SRL debe contemplar que la gerencia asuma una participación dinámica en la planificación y el seguimiento de todas aquellas acciones necesarias para que la información circule de manera correcta y para procurar modificar ideas y creencias limitantes. Los directivos de la compañía deben familiarizarse con conceptos y herramientas que posibiliten una comunicación asertiva dentro de la empresa.

El proyecto se basa en contratar los servicios de la consultora Expertia, de la ciudad de Río Cuarto, para llevar a cabo talleres presenciales a cerca de nociones vinculadas a la comunicación interna en las organizaciones. Los talleres se llevarán a cabo una vez por mes, comenzando el día 10 de enero de 2022 y finalizando el día 13 de junio del mismo año, con una duración de 2 horas cada uno. Los mismos estarán orientados por el consultor Marcelo Lucero y participarán los directores, Melina y Julián Mansilla, y el gerente de recursos humanos Marcelo Borsini.

Cada taller tendrá un temario distinto (Anexo III) con actividades teórico-prácticas. Los recursos necesarios serán un cañón proyector y una pantalla, lapiceras y hojas para tomar nota y conexión a internet. El presupuesto debe contemplar los honorarios del consultor que serán de \$35.000 mensuales, con los viáticos incluidos (\$210.000 en total). La empresa cuenta con proyector, pantalla, lapiceras, hojas y servicio de internet.

Capacitación en técnicas de liderazgo coach a mandos medios y nivel jerárquico

El cambio en el estilo de liderazgo dentro de MAN SER SRL demanda que los directivos y los mandos medios de la compañía adquieran competencias y desarrollen técnicas que le permitan abordar desde otras perspectivas los equipos de trabajo que dirigen.

Es menester que la interacción dentro de los grupos de colaboradores que integran la compañía se desenvuelva en un ámbito de entusiasmo, cooperación y confianza. Para ello, es fundamental el rol activo de los líderes en su formación personal para trascender sobre sus subordinados de manera positiva y, a través de ello, conseguir mejores resultados para la organización.

La propuesta es capacitar a los directivos y mandos medios de MAN SER SRL con el curso de “Coaching y liderazgo” dictado por el Instituto de Educación Superior Mariano Moreno de la ciudad de Córdoba. La modalidad de cursado es online y el curso tiene una duración total

de cuatro meses, comenzando el día 09 de marzo de 2022 y finalizando el día 22 de junio del mismo año. El dictado se realizará los días miércoles de 19 a 21 hs., mediante videos grabados y tutorías en vivo (Anexo II).

Los participantes serán siete: el gerente general, la responsable de administración, el gerente de compras, el gerente de recursos humanos, el gerente de diseño, el gerente de calidad y el gerente producción y mantenimiento. La responsable de la capacitación será la profesora Marcela Davyt.

Los recursos necesarios serán un cañón proyector y una pantalla para que todos los participantes puedan acceder a las clases de manera conjunta, impresiones de apuntes, lapiceras y hojas para tomar nota y conexión a internet. El presupuesto debe contemplar el costo del curso que es de \$6.500 mensuales por colaborador (\$182.000 en total) y un bono no remunerativo a cada uno de \$6.000 por mes como premio por su capacitación (\$168.000 en total). La empresa cuenta con proyector, pantalla, lapiceras, hojas y servicio de internet por lo que no demandará otras erogaciones.

Marco temporal de la implementación:

El esquema temporal propuesto para la realización de cada una de las actividades se representa en el siguiente diagrama de Gantt:



Acciones	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementación de Slack																								
Capacitación en Coaching y Liderazgo																								
Talleres sobre comunicación interna																								

Tabla 1. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación del impacto de la implementación

El ROI (retorno sobre la inversión) es una métrica utilizada para analizar la conveniencia de efectuar o no una inversión. El análisis del ROI del plan de implementación planteado arroja que por cada \$100 invertidos por MAN SER SRL, la compañía obtendría un beneficio de \$205,66 lo que denota la conveniencia de llevar a cabo el plan propuesto.



PROPUESTAS	INVERSIÓN TOTAL
Honorarios consultora Expertia	\$ 210.000,00
Curso online de Coaching y Liderazgo	\$ 182.000,00
Bono por participación del curso	\$ 168.000,00
Honorarios por plan de implementación	\$ 125.000,00
TOTAL	\$ 685.000,00



Resultado Final Año 2018	\$ 13.118.036,11
Resultado Final Año 2019 (Inflación 53,8%)	\$ 20.175.539,54
Resultado Final Año 2020 (Inflación 36,1%)	\$ 27.458.909,31
Resultado Parcial Año 2021 (Inflación 52,5%)	\$ 41.874.836,70
Beneficio de la propuesta: +5% de productividad	\$ 2.093.741,83
Costo de la propuesta	\$ 685.000,00

ROI
$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

Costo de la propuesta

$$\text{ROI} = \$2.093.741.83 - \$685.000,00 / \$685.000,00 \times 100$$

$$\text{ROI} = \mathbf{205.66}$$

Conclusión

Una vez expuesta la situación que atraviesa MAN SER SRL, queda en evidencia que existen grandes inconvenientes que impactan directamente en la productividad de la empresa lo que genera que la organización no pueda explotar las oportunidades de crecimiento que se le presentan en el corto y largo plazo.

Del análisis se desprende que urge llevar adelante medidas que empiecen a torcer el rumbo de este escenario para que la empresa logre aggiornarse al contexto altamente competitivo en el cual se encuentra inmersa.

El plan presentado en este reporte pone el foco en la comunicación interna y en el estilo de liderazgo que se observa en la organización, dos factores fundamentales a la hora de gestionar los recursos humanos de cualquier compañía ya que mejoran el rendimiento individual y colectivo de los colaboradores.

El reporte contribuye con la organización implementando mejoras en los canales de comunicación e invitando a los directivos de la compañía a capacitarse para adquirir conceptos, técnicas y competencias que les permitan influir de manera más empática y asertiva sobre sus grupos de trabajo.

Desde el punto de vista del perfil profesional, es importante destacar que la transmisión efectiva de la información es una clave de éxito para la correcta delegación de funciones dentro de las empresas. Esto, sumado a un liderazgo integrador, permite que los equipos puedan actuar de manera independiente y potenciar su participación en la estrategia global de la empresa.

Recomendaciones

Una vez implementado el plan de mejora propuesto como punto de partida para MAN SER SRL en el presente reporte, es importante que la compañía reconozca otras estrategias que deberá llevar adelante para seguir evolucionando en pos de afianzar su desarrollo en materia de comunicación interna.

Será clave profundizar la participación de los colaboradores en la marcha de la empresa, para lo cual deberán establecerse reuniones periódicas que hagan que la comunicación multidireccional sea parte de la cultura organizacional de MAN SER SRL.

Otra herramienta importante para analizar el nivel de comunicación y la percepción sobre el liderazgo que los ejecutivos de MAN SER SRL llevan adelante, es la realización periódica de encuestas de clima laboral. Este instrumento, aplicado al menos una vez al año, permitiría medir el grado de satisfacción del personal en términos generales y podría utilizarse puntualmente para conocer los niveles de conformidad del personal en cuanto al manejo de la comunicación y a los modos de administrar la organización por parte de los directivos y los mandos medios.

En lo que respecta a la gestión de recursos humanos, la empresa debe perfeccionar todos los procesos que implica dicha función. Para ello debe profesionalizar el departamento de recursos humanos capacitando al personal que lo dirige. En primer lugar, la compañía deberá ocuparse del reclutamiento y la selección del personal calificado que ingresa a trabajar. Luego, formalizar procesos de capacitación continua a todo el equipo de trabajo para una mejor performance de sus talentos y, por último, determinar evaluaciones de desempeño sistemáticas que contribuyan a la retroalimentación constante para con todos los colaboradores.

Bibliografía

- ADMIRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) Recuperado de <https://www.adimra.org.ar/quienes-somos>
- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Madrid: Nedbiblo.
- Bayón Mariné, F. (2014). Coaching hoy: Teoría general del Coaching. Madrid: Centro de estudios Ramon Areces SA.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Chiavenato, I. (2015). Administración de Recursos Humanos (Décima ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Contratos de trabajo. Ley N° 20744 (Promulgada 1974) Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/norma.htm>
- DECRETO 413/21. (2021). Emergencia Publica en Materia Ocupacional. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628>
- Dynamic. Ciclo de vida de la empresa. Fase y características principales (2021). Recuperado de <https://www.dynamicgc.es/ciclo-de-vida-de-la-empresa/>
- El economista. Industria Metalúrgica. (2021). Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-06-industria-metalurgica-efecto-pandemia-baja-nte-marzo/>
- El economista. La inflación de Julio se ubicó 3% mensual y el acumulado supero la meta del Gobierno para 2021. (2021) Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-08-inflacion-se-desacelero-en-julio/>

- Escuela Europea de Coaching. (2021). ¿Qué es Coaching?. Recuperado de <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>
-
- Fernández Beltrán (2007). “La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana”. Valencia, España.
- Foege, G. (13 de Diciembre de 2018). Repositorio Institucional Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado de <https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/2045/Foege%2c%20Gerardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garcia Jimenez, J. (1998). La comunicación interna. Madrid: Ediciones Diaz de Santos SA.
- Higiene y Seguridad en el trabajo. Ley N°19587. Recuperado de <https://sociales.unc.edu.ar/sites/default/files/ley-19587%20ley%20de%20higiene%20y%20seguridad%20en%20el%20trabajo.pdf>
- I- Profesional. ¿Cuál es el índice de pobreza en Argentina? (2021). Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/338945-cual-es-el-indice-de-pobreza-en-argentina-2021>
- INDEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). Mercado de trabajo. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- Inter-Banking. La evolución de tu gestión financiera. (2021). Recuperado de https://www.interbanking.com.ar/?utm_source=ElEconomista&utm_medium=Banner&utm_campaign=SitioPublicoIB&utm_content=ElEconomista-Desktop-Billboard-970x250
- Ley de Sociedades Comerciales. Ley General de Sociedades N° 19.550 (1984) Recuperada de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- MAN-SER. (s. f. a). Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Prensa Banco Nación (2020) Informe Sector Pyme. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/wp-content/uploads/2020/02/Informe-Sector-PyME.pdf>

- Política Ambiental Nacional. Ley General del ambiente. Ley 26.675. (2002). Recuperada de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Política Ambiental Provincial. Ley 10208. (2014) Recuperada de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>
- Resolución 299 (2011) Higiene y Seguridad en el trabajo. Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/180000-184999/180669/norma.htm>
- Resolución 299/11. (2011). Higiene y Seguridad en el Trabajo. Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/180000-184999/180669/norma.htm>
- Resolución 299/11. (2011). Higiene y Seguridad en el Trabajo. Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Recuperado de <https://goo.gl/tmBDLC>
- Sánchez Borghi, María Florencia (2016). *Comunicación Interna – Farmacias Líder S.A* – Trabajo Final de Graduación, Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos Universidad Siglo 21, Argentina.

ANEXO I

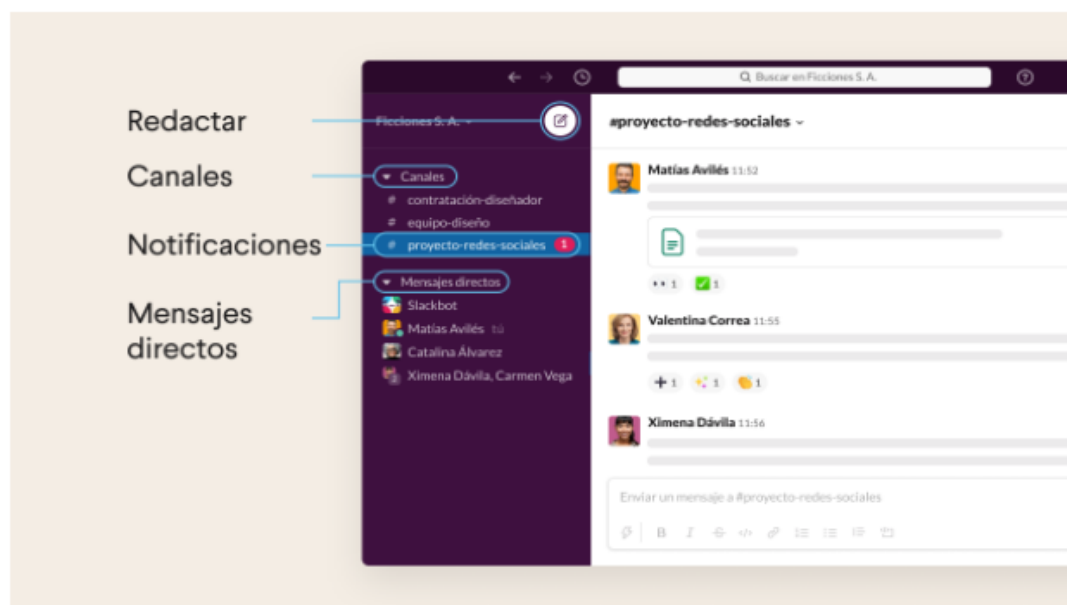
INSTRUCTIVO DE USO DE APLICACIÓN SLACK

Cómo usar Slack: tu guía de inicio rápido

Te damos la bienvenida a Slack, una aplicación de mensajería para la empresa. Slack transforma la manera en que se comunican las organizaciones uniendo a las personas para que trabajen como un equipo unificado.

Barra lateral

Puedes acceder a tus conversaciones en Slack desde la barra lateral. Verás una lista de canales a los que te has unido y tus mensajes directos, notificaciones para conversaciones específicas y la opción de redactar nuevos mensajes.



Canales

En Slack, el trabajo se centraliza en espacios dedicados llamados canales. Los canales reúnen a las personas y la información adecuadas para cada proyecto, tema o equipo. A diferencia del correo electrónico, las conversaciones en los canales están enfocadas en temas específicos, así que puedes unirte y salir de ellos cuando quieras.

Mensajes directos

Los mensajes directos permiten conversaciones puntuales y enfocadas que no necesitan un canal completo para intervenir. Usa los mensajes directos para una tarea o un

mensaje en específico, como hacerle una pregunta a tu administrador o coordinar una llamada con un compañero de equipo.

Notificaciones

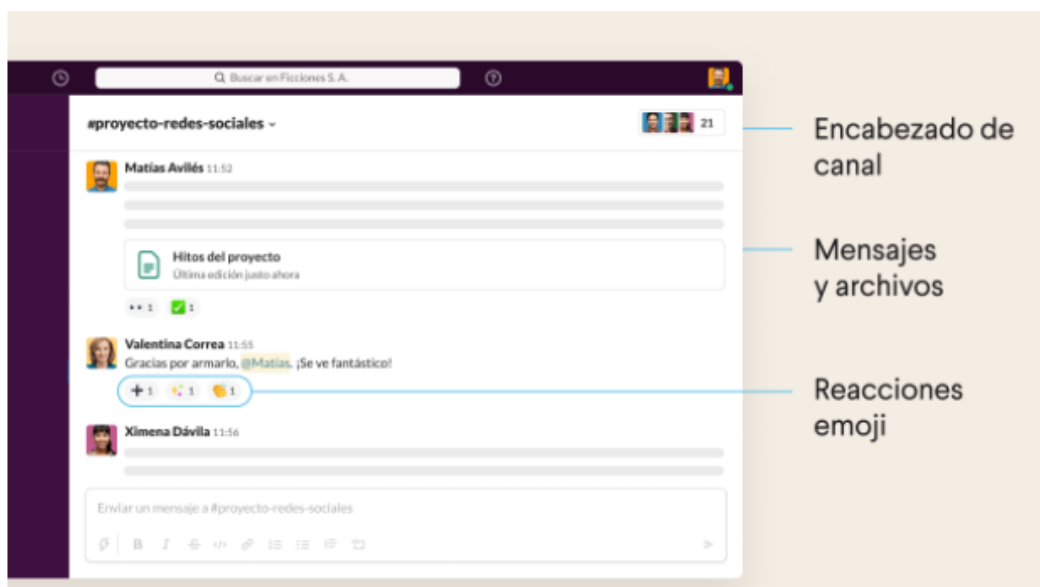
Las notificaciones en Slack son distintas a las del correo electrónico o a las de otras herramientas que posiblemente uses. Están diseñadas para informarte con claridad dónde se te necesita, ya que te muestran una insignia cuando un compañero de equipo te menciona. Cuando hay una nueva actividad, los nombres de las conversaciones aparecen en la barra lateral en negrita.

Redactar

Puedes usar el botón redactar para escribir y enviar un mensaje a cualquier conversación. Los mensajes se guardan automáticamente como borradores en la sección Borradores de tu barra lateral, hasta que los puedas enviar.

Canales

Los [canales](#) son fundamentales para trabajar en Slack. Reúnen a las personas y la información en un solo lugar, y permiten organizar el trabajo con un objetivo en común.



Encabezado de canal

Desde el encabezado del canal, puedes acceder a los detalles del canal en el que te encuentras. Haz clic en el nombre del canal para ver detalles como el tema y la descripción del canal, además de cualquier archivo que se haya agregado. Usa las otras pestañas para averiguar quién está en el canal y ver otros ajustes de la conversación.

Mensajes y archivos

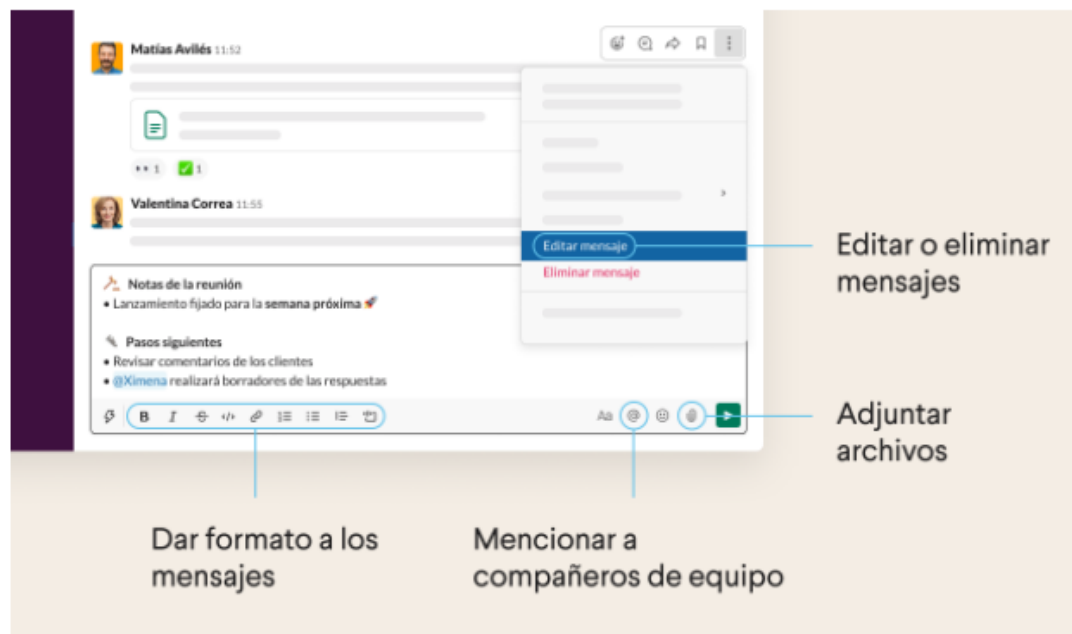
Los canales proporcionan un espacio dedicado para escribir mensajes y agregar archivos. Para todo lo relacionado con un tema, proyecto o equipo en particular en los canales, cada vez que abras o te unas a uno puedes desplazarte hacia arriba con el fin de ver el historial de conversaciones.

Reacciones emoji

Las reacciones emoji son una forma rápida de responder a un mensaje en Slack. Son divertidas y útiles para trabajar. Una simple reacción suele reemplazar la necesidad de un mensaje de seguimiento.

Campo de mensaje

Cuando trabajas en Slack, desde el campo de mensaje tienes disponible una variedad de opciones de mensajes que te ayudan a comunicarte y a conectar con tu equipo.



Formato

Dales formato a tus mensajes para que sean más claros y tengan más chispa. Pon en negrita los elementos más importantes, expresa tus ideas con viñetas y más.

Menciones

Usa las menciones para llamar la atención de determinadas personas en una conversación si necesitas que te hagan comentarios o seguimientos sobre las tareas.

Archivos

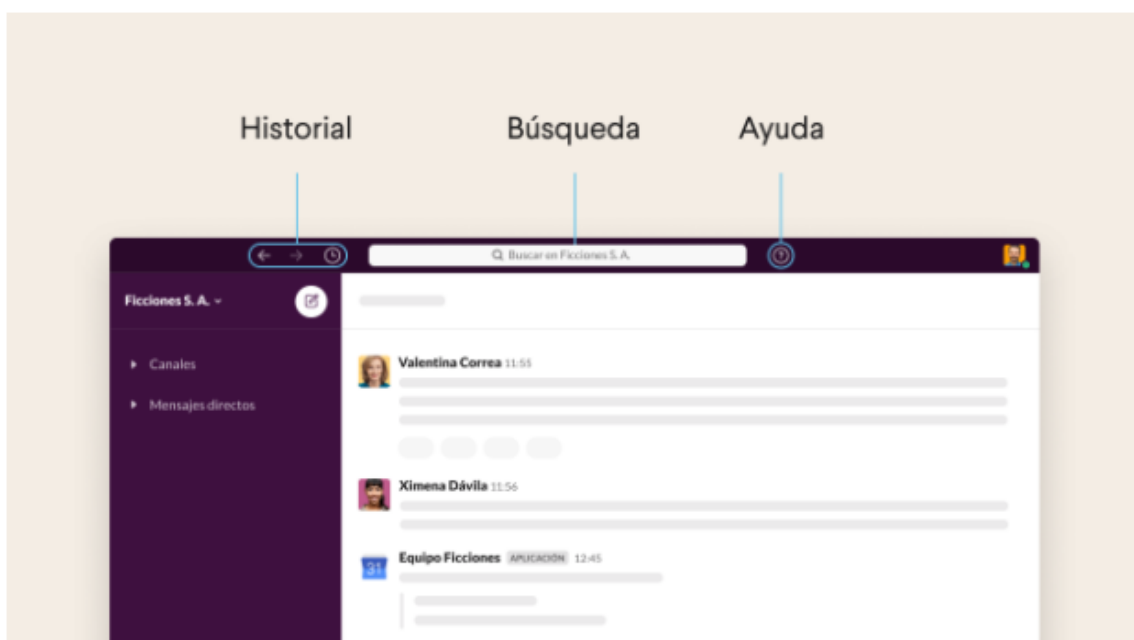
Agrega archivos a tus mensajes para compartir información importante en las conversaciones de tu equipo.

Editar/eliminar

A diferencia del correo electrónico, puedes corregir faltas de ortografía o errores después de haber enviado un mensaje. También puedes eliminar un mensaje que ya hayas enviado para volver a empezar desde cero.

Barra de navegación

Usa los íconos de navegación para avanzar y retroceder en tu historial (como lo harías en un navegador web) o ver las conversaciones recientes, buscar información u obtener ayuda con Slack.



Historial

Los íconos del historial proporcionan acceso rápido a los elementos vistos recientemente. Usa las flechas hacia la izquierda y la derecha para retroceder y avanzar por tu historial, o haz clic en el ícono del reloj para obtener una lista de tus canales recientes, mensajes directos, resultados de búsqueda, hilos de tus conversaciones y más.

Búsqueda

Busca en el historial de conversaciones de tu equipo en Slack para encontrar los mensajes, archivos, canales y personas pertinentes que necesitas para realizar tu trabajo.

Ayuda

Haz clic en el ícono del signo de interrogación a la derecha de la barra de búsqueda para acceder a los recursos de ayuda y aprendizaje, o visita nuestro Centro de ayuda desde tu navegador.

ANEXO II

CURSO ONLINE DE COACHING Y LIDERAZGO

Objetivos:

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

Plan de estudio:

Módulo I. Coaching y Liderazgo

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

Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento

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

Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo

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

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

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

ANEXO III

TALLERES SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

PRIMER TALLER:

- Principios básicos para la gestión de la comunicación
- La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes
- Los objetivos de la Comunicación Interna.
- Niveles de participación en Comunicación Interna

SEGUNDO TALLER

- La importancia de la escucha
- El rumor
- Cultura Organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos.
- Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura.
- Cultura y personalidad.

TERCER TALLER

- Claves para la gestión del cambio organizacional.
- La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión.
- Cultura y ética en la organización.
- Comportamiento ético en el trabajo.

CUARTO TALLER

- Etapas de la planificación.
- El diagnóstico en comunicación interna.
- El plan de comunicación interna.
- Los Objetivos.
- Las Estrategias.
- Ejecución
- Evaluación: Metodologías y técnicas de medición.

QUINTO TALLER

- Mensajes clave
- Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales
- Comunicación 2.0

- Participación y confianza
- Interacción – Colaboración

SEXTO TALLER

- Retroalimentación
- Aplicación de técnicas
- Evaluación de resultados