

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Diseño de un programa de comunicación y formación en Liderazgo

Coach en la empresa Man- Ser S.R.L. ”

Alumno: Capozzoli Martina

DNI: 35.347.834

Legajo: VRHU19374

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

El presente reporte de caso fue realizado en Man-Ser S.R.L. una empresa de la provincia de Córdoba dedicada a la metalurgia, nacida de la mano de Luis Mansilla a inicios de los 90, gestionada actualmente por la segunda generación familiar que tenía como problemas centrales la centralidad de la comunicación interna en la dirección lo que generaba cuellos de botella en el área de mecanizados y demora en la entrega de los clientes, debido a la escasa información que recibían los empleados y la poca participación para mejorar procesos. Motivo por el cual luego de analizar y conocer la mirada de los máximos exponentes en relación a la comunicación interna y el liderazgo coach se diseñó un plan de implementación que tuvo como objetivo Conocer lo que piensan los trabajadores y escuchar lo que piensan los trabajadores mediante un plan de comunicación interna y revalorizar la figura de los mandos medios como transformadores de realidades en Man-Ser S.R.L. Concluyendo que con las acciones planteadas se les da participación y se revalorizan las relaciones humanas como fuente de mejora organizacional.

Palabras clave: Comunicación Interna – Plan de Comunicación – Comunicación 2.0 – Liderazgo Coach

Abstract

This case report was carried out at Man-Ser S.R.L. a company in the province of Córdoba dedicated to metallurgy, born from the hand of Luis Mansilla in the early 90s, currently managed by the second family generation whose central problems were the centrality of internal communication in management, which generated necks bottles in the machining area and delays in customer deliveries, due to the scarce information received by the employees and the little participation to improve processes. Reason why after analyzing and knowing the perspective of the greatest exponents in relation to internal communication and coach leadership, an implementation plan was designed with the objective of Knowing what the workers think and listening to what the workers think through a internal communication plan and revalue the figure of middle managers as transformers of realities in Man-Ser S.R.L. Concluding that with the proposed actions, participation is given and human relations are revalued as a source of organizational improvement.

Keywords: Internal Communication – Communication Plan – Communication 2.0 – Leadership Coach

Índice

Resumen	1
Introducción	4
Marco de referencia institucional	4
Descripción de la problemática	5
Resumen de antecedentes	5
Relevancia del caso	6
Análisis de Situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis del contexto	8
Diagnostico organizacional	12
Análisis desde el perfil de los recursos humanos	13
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	19
Conclusion diagnostica	20
Plan de implementación	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Alcances	21
Programa 1 – Soltando	21
Programa 2 – Participando de la construcción colectiva del proyecto empresarial	23
Programa 3 – Buscando la sinergia en los equipos	24
Marco de tiempo de la implementación	25
Conclusion	27
Referencias	28

Anexos..... 30

Anexo I - Curso de liderazgo coach..... 30

Introducción

Marco de referencia institucional

Man-Ser S.R.L. es el objeto de estudio de este reporte de caso, es una empresa dedicada a la industria metalúrgica que tiene su planta productiva en la calle 2 de abril, del Barrio San Pedro Nolasco, en donde fabrican piezas exclusivas para las principales automotrices y agroindustriales del país, debido a la incorporación de tecnología de punta.

La compañía nace a inicios de la década del 90 cuando Luis Masilla, empleado metalúrgico, es propuesto por sus empleadores como proveedor de algunas tareas relacionadas con el corte y plegado de chapas por ser el trabajador en el que más confianza tenían y el de mayor antigüedad, este acepta el reto, alquila un galpón, maquinaria y contrata a un familiar para que lo ayude a producir para sus empleador.

En 1995, luego de mucho esfuerzo Luis logra inaugurar su primera planta productiva que esta incardinada en el mismo predio en que actualmente funciona, surgiendo así Man-Ser como una empresa unipersonal.

Para 1997 realiza un viaje a Alemania en donde logra adquirir las primeras máquinas de CNC (control número por computadora) que le abre las puertas a la producción seriada, siendo una de las pocas compañías en el país en traer esta tecnología.

Sus clientes más importantes llegan el 2003 cuando AIT, dedicada la fabricación de maquinaria agrícola y Volkswagen en la fabricación de autos solicitan piezas exclusivas para la producción de sus productos.

En 2009 la segunda generación de Man-Ser tomara la dirección, en este caso Julián en la gerencia general y Melina en la de recursos humanos acaparando junto con un socio todas las áreas estratégicas que tiene la compañía.

El primer éxito que consiguen la gestion de los hermanos Mansilla, sera 3 años más tarde al inaugurar una nueva planta que duplica en superficie a la anterior y generar una mejor distribución del trabajo.

2014 sera un año muy recordado para toda la compañía debido a que consiguen la Certificación Internacional en Normas ISO 9001.

Descripción de la problemática

Teniendo en cuenta el análisis realizado en Man-Ser S.R.L se puede determinar que si bien la compañía tiene certificado sus procesos en materia de comunicación interna tiene graves falencias al no contar con canales que permitan transmitir los mensajes de forma clara y concisa con respecto a la información que se debe transmitir a los trabajadores, traduciéndose en cuellos de botella en el área de mecanizados e inconvenientes para cumplir con sus clientes en temporadas altas.

También se puede indicar que la gestión en cuanto a los estilos de liderazgo se quedaron ancladas al pasado debido a que tienen un estilo autocrático en donde solamente el personal se limita a cumplir las órdenes que se emiten desde la dirección y lo que indican los mandos medios sin lograr desarrollo alguno en las competencias de sus trabajadores, lo que lleva a que estos puedan romper el contrato psicológico y traer problemas graves a la hora de generar la cantidad de producción que la compañía necesita.

Resumen de antecedentes

Se realizaron a lo largo del mundo diferentes investigaciones que hablan sobre la problemática de no gestionar la comunicación interna y tener liderazgos reactivos que serán tomados como antecedentes de este trabajo.

Acuña, Beatriz, Domínguez, David y Navarro, Pablo (2017) en el artículo titulado Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna, de la revista Chasqui publicada en Quito, Ecuador exponen que la comunicación interna consiste, como es sabido, en la gestión de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una empresa, entre la dirección y sus empleados. Teniendo como objetivos crear, consolidar y mantener buenas relaciones entre los implicados Convirtiéndose las estrategias de comunicación interna en un elemento indispensable y clave para erigir el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio.

Siguiendo con esta línea Álvarez, José (2013) en la revista Razón y palabra, describe en el artículo titulado comunicación Interna, la Estrategia del Éxito editada en la Ciudad de México que solo las compañías que asumen la comunicación son las que logran encaminar a la empresa en la consecución del éxito, que se traducen en beneficios no solo económicos sino también en el desarrollo de la comunidad. Teniendo la comunicación interna un papel estelar en la gestión del negocio.

En lo que respecta al liderazgo coach Lozano Correa, Luz (2016), publica en la revista Escuela de administración de negocios, editada en Bogotá, Colombia, un artículo titulado “El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales” que:

El coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, este puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas (pag.127)

Relevancia del caso

De acuerdo con lo abordado se puede indicar que la problemática que tiene para la comunidad trabajar los problemas de comunicación interna en una organización son sumamente importantes en la era de la información. Los trabajadores reciben información por medio de muchos canales, estando informados de todo lo que pasa a su alrededor y lo mismo debiera suceder en las organización.

Es inconcebible que el siglo 21 aún se crea en el falso mito que la información es poder y por eso esta está reservada a quienes dirigen una compañía, en la actualidad las empresas deberían lograr democratizar las comunicaciones y recibir aportes de sus trabajadores debido a que estos pueden modificar la realidad hacer una compañía más eficiente.

Cabe decir que si esto no viene acompañado de líderes que gestionen a los equipos como si estos fueron de alto rendimiento, el solo crear canales de comunicación no sirve para nada debido a que a las personas hay que prepararlas para poder influirlas y garantizarles que están preparados para lograr cumplir los objetivos que se proponen.

Es relevante para las empresas abordar esta problemática debido a que les permitirá tener una gestión más eficiente con trabajadores que se esfuercen por cumplir los objetivos y lograr mejoras significativas en los procesos de trabajo que garantizan una mayor productividad.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Man- Ser es una importante industria reconocida en el mundo de la metalurgia por contar con maquinaria que le permite abastecer a las principales autopartistas y agroindustriales del país debido a su avance en materia tecnológica y al contar con un departamento de diseño para piezas exclusivas para sus clientes.

Si se observa la visión de la compañía que es lo que la hace distinta al resto de la competencia esta aduce a ser la mejor a nivel nacional cosa que consigue debido a su alto desarrollo tecnológico y a nivel latinoamericano, vale decir que en esta segunda premisa que esboza aun no logro cumplirlo debido a que si bien gana muchas licitaciones frente a empresas multinacionales aún no tiene clientes en el extranjero y no dispone de certificado para poder realizar exportaciones.

En cuanto a los valores ellos enuncian como tales el trabajo en equipo que no se ve reflejado al tener en algunos de sus sectores cuellos de botella y demora en las entregas a sus clientes, que ocurre debido a que las áreas en relación con sus gerencias no están profesionalizadas siendo los mismos dueños los responsables de estas.

Si se analiza el departamento de recursos humanos se puede establecer que esta precarizado debido a que cuentan con un solo trabajador que no es profesional del área y que junto con una de sus dueñas realizan tareas tales como selección de personal de perfiles sencillos, diseñan el plan anual de capacitación que tiene a solucionar problemas con respecto a la producción, pero no al desarrollo de los trabajadores y los legajos están en formato papel incompletos.

El área de ventas es llamativamente ocupada por Julián Mansilla, su gerente general, quien atiende a los clientes de forma personal y es llamativo que para hacer un pedido los clientes deban hacerlo mediante una orden de pedido o mediante un correo electrónico, debido a que si quisieran hacerlo por otro medio este no sería tomado en cuenta por no tener la confirmación.

Para el área de compras Man-Ser tiene una política rígida en donde se necesitan tres presupuestos para finalmente elegir a que proveedor contratar, lo que puede acarrear en temporadas altas una demora innecesaria entre la realización del pedido y que este llegue al área de producción.

Si se analiza el organigrama de la compañía este compuesto por 3 niveles jerárquicos distribuidos de la siguiente manera 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. Siendo este demasiado acotado para las funciones que realizan en donde una sola persona es la encargada de asegurar que todas las áreas operativas funcionen y no tiene cargo de jefatura sino es simplemente un encargado, otra falla que se advierte es que no cuentan con un analista de seguridad e higiene dentro de la compañía que se encargue de trabajar de forma proactiva problemas que puedan surgir en esta materia.

Análisis del contexto

Sera necesario comprender como es el macroentorno en el que se desarrolla Man-Ser motivo por el cual el Análisis PESTEL que aborda como la política, economía, cambios en la sociedad, la tecnología, la ecología y los factores legales afectan directa o indirectamente a la compañía.

Gráfico 1 – Análisis PESTEL

Políticos	Programa para la industria 4.0
	Falta de microconductores
	Guerra de Rusia y Ucrania
Economicos	Inflacion
	Paritarias del Sector
	Cierre de importaciones
Solciales	Falta de perfiles tecnicos
	Compra de autos usados
	Cambio en los habitos de los jovenes
Tecnologicos	Aplicacion de tecnologia laser
	Almacenes inteligentes
	Adaptacion de CMR
Ecologicos	Emisiones de gases efecto invernadero
	Intensidad energetica
	Sistemas de gestion ambiental
Legales	Cambio de gestion en el sidicato
	Indemnizacion agravada por despido sin causa

Fuente: elaboración propia

Dentro de los factores políticos se puede mencionar el programa lanzado en febrero de 2022 por el ministro Matías Kulfas , quien presento esta ayuda del estado para que las empresas puedan comenzar a aplicar esta nueva tecnología que permite la digitalización y la automatización de los procesos mediante el financiamiento del Banco Interamericano de desarrollo por 50 millones de dólares¹.

Otro factor de importancia que tiene Man-Ser y que afecta a la industria metalúrgica de forma general es la falta de micro conductores o chips debido a la falta de personal capacitado que pueda generar una producción capaz de dar respuesta a las necesidades de sus clientes, en los últimos días de acuerdo con el diario digital auto web este problema de los semiconductores se extenderá hasta mediados de 2022, . Volkswagen dejo de producir 32.000 unidades ² llevando a que quienes realizan piezas para esos vehículos dejen también de producirlas generando un perjuicio económico a quienes son proveedores de las autopartistas.

La guerra entre Rusia y Ucrania también afecta a la industria debido a que Rusia es el mayor productor de gas y un bien escaso a lo largo del mundo que lleva al aumento de los precios de los países importadores como Argentina que no puede producir el necesario para su consumo interno que la industria utiliza para poder fabricar algunas piezas que necesitan fundición. El diario Digital Ámbito (2022) realizo un análisis con respecto al tema en el que se concluyó que el valor del gas desde que comenzó la guerra había tenido un incremento del 30% que es equivalente a 50 dólares por mm BTU que duplica al valor que tenía calculado la Secretaria de Energía de la Nación, estimando que el gasto al que se verá sometido el país sera de entre 3.500 y 4.000 millones de dólares para poder pasar el invierno según la primera aproximación antes del conflicto bélico sumándose luego de este al menos 1000 millones mas³

En referencia a los indicadores económicos el primero y principal que afecta a la vida de la sociedad en general es la inflación que afecta la rentabilidad del sector a no contar con precios de referencia y en el caso de las empresas no poder contar con la reposición de sus materias primas debido a que estas pueden generar perdidas como sucede con el salario real

¹ Diario Digital Telam. Fecha de publicación: 24 de febrero de 2022. Fecha de Consulta: 21 de abril de 2022 <https://www.telam.com.ar/notas/202202/584347-economia-40.html#:~:text=Se%20trata%20de%20una%20nueva,Gobierno%20busca%20fomentar%20e%20incentivar.>

² Diario Digital Autoweb. Fecha de publicación: 13 de julio de 2021. Fecha de Consulta: 21 de abril de 2022 <https://www.autoweb.com.ar/2021/07/13/brasil-dejo-de-producir-220-000-autos-por-la-falta-de-chips/>

³ Diario Digital Ámbito. Fecha de publicación: 2 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 21 de abril de 2022 <https://www.ambito.com/economia/gas/mas-presion-el-precio-del-la-guerra-ucrania-que-pasara-las-tarifas-y-los-subsidios-n5383855>

del trabajador. Lamiral, Carlos en el diario digital *Ámbito*, indicaba que los costos del sector metalúrgico registraron un incremento del 42,7% entre enero y septiembre ⁴.

Como segundo aspecto se puede mencionar el acuerdo de paritarias alcanzado por el sector para el año 2022 que estipulan un aumento en los salarios de los trabajadores del 45% elevando recién en octubre el sueldo básico a \$ 95.828⁵, muy por debajo del valor de la canasta básica que está en el mes de marzo según el INDEC en \$ 90.000 y que seguirá aumento debido al proceso inflacionario en el que está inmersa la Argentina⁶.

Por último, dentro de los factores económicos el cierre de importaciones también es un problema para la metalurgia debido a que estas deben poder producir con las materias primas que hay en el país, dándose esto por la falta de dólares en el Banco Central y que algunas industrias se benefician porque las multinacionales deben abastecerse de producción nacional.

Se pueden mencionar dentro de los factores sociales la carencia de mano de obra calificada debido a que Argentina no tiene una promoción de desarrollo de las carreras técnicas, como así también el cambio de paradigma de las nuevas generaciones que no eligen las profesiones técnicas como fuente de trabajo sino más bien que buscan entornos más competitivos que les permita disfrutar de la vida entendiéndose que la fábrica no es un lugar propicio para desarrollarse profesionalmente, perdiendo vigencia el trabajo manual y repetitivo⁷.

Por último, se puede advertir que los cambios de hábitos de consumos de la sociedad en materia del acceso a la movilidad y debido a que las autopartistas están en crisis debido a la falta de micro conductores y la imposibilidad de importación llevan a que aumenten la compra de autos usados y por lo tanto se vea perjudicada quienes se dedican a proveer de piezas a las automotrices⁸.

Dentro de los factores tecnológicos las nuevas tendencias en la metalurgia llevan a que las industrias puedan comenzar a optimizar la producción al incorporar herramientas de gestión

⁴ Diario Digital *Ámbito*: Fecha de Publicación: 11 de noviembre de 2021. Fecha de consulta: 21 de abril de 2022 <https://www.ambito.com/economia/pymes/metalurgicas-costos-suben-mas-que-la-inflacion-y-comprometen-inversiones-n5064876>

⁵ Diario Digital Mundo Gremial: Fecha de publicación: 30 de marzo de 2022 fecha de consulta: 21 de abril de 2022 <https://mundogremial.com/paritarias-uom-las-nuevas-escalas-salariales-de-los-metalurgicos/>

⁶ INDEC. Fecha de publicación: 21 de abril de 2022. Fecha de consulta: 21 de abril de 2022

⁷ Diario Digital Infobae. Fecha de publicación: 4 de agosto de 2021. Fecha de consulta: 21 de abril de 2022. <https://www.infobae.com/economia/2021/08/04/la-escasez-de-personal-calificado-en-la-argentina-el-72-de-los-empleadores-no-pueden-encontrar-todos-los-perfiles-que-necesitan/>

⁸ Diario Enfoque Misiones. Fecha de publicación: 9 de mayo de 2022. Fecha de consulta: 10 de mayo de 2022 <https://enfoquemisiones.com/la-venta-de-autos-usados-aumento-un-147-en-el-mes-de-abril/>

que le permita contar con la automatización de sus procesos entre los principales avances en estas materias se pueden nombrar los siguientes avances tornos, sierras, rectificadoras, centro de mecanizado, máquinas de corte laser Las nuevas tecnologías no sólo sirven para tecnificar los métodos, sino que permite automatizar muchos de los procesos metalúrgicos. Esto tiene como consecuencia positiva disminuir el trabajo manual en procesos mecánicos. Los almacenes inteligentes son una apuesta segura en este mercado. Es una estrategia con parámetros económicos que mejoran la calidad del producto y reducen los costes. La comunicación con el cliente es fundamental para fortalecer los lazos del negocio. Establecer una comunicación directa a través de los enlaces tecnológicos facilita el intercambio de opiniones⁹.

La conciencia ecológica con la que cuenta la sociedad y los avances en materia tecnológica lleva a que las empresas comiencen a adecuar sus procesos para ser mas sustentables y es así como las metalurgias están comprometidas con los objetivos de desarrollo sustentable para lograr reducir los gases de efecto invernadero que emiten, bajar el consumo de energía y tener sistemas de gestion ambiental.

Un reciente estudio recientemente publicado por la revista digital energía estratégica , indica que Argentina en los últimos años logro reducir los gases de efecto invernadero de un 3% a un 2% ¹⁰

Con respecto a los sistemas de gestion ambiental muchas organizaciones están contratando profesionales que ayuden a lograr la mayor eficiencia en el cuidado del medio ambiente.

En este último aspecto se puede mencionar el cambio de gobierno que tuvo el sindicato de la Unión Obrera Metalúrgica que luego de 18 años de gestion de Antonio Calo quien perdió en manos de Abel Furlan que responde al ala dura del Kirchnerismo en Argentina, consejero del partido justicialista bonaerense y de Máximo Kirchner, que en los próximos meses puede afectar a las industrias porque tiene potestad para movilizar a sus afiliados hacia paros de

⁹ Hidegar Laser. Fecha de Publicacion: 15 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://hidegar.com/es/nuevas-tecnologias-aplicadas-al-sector-metalurgico/#:~:text=Algunas%20de%20las%20m%C3%A1quinas%20son,muchos%20de%20los%20procesos%20metal%C3%BArgicos.>

¹⁰ Revista Digital Energía Estratégica. Fecha de publicación: 8 de marzo de 2021. Fecha de consulta: 21 de abril de 2022 <https://www.energiaestrategica.com/argentina-disminuyo-entre-2-y-3-la-emision-de-gases-de-efecto-invernadero-per-capita/#:~:text=de%20marzo%202021-.Argentina%20disminuy%C3%B3%20entre%2020y%203%25%20la%20emisi%C3%B3n%20de%20gases,d e%20c%C3%B3mo%20afect%C3%B3%20la%20pandemia.>

actividades en algunas empresas¹¹. Y la indemnización agravada aún vigente en Argentina con un tope de hasta \$500.000 en caso de despido sin causa en donde el trabajador tiene derecho a percibir hasta un 25% más de lo que le corresponde hasta el 30 de junio de 2022¹².

Diagnostico organizacional

Para la realización del diagnóstico organizacional se utilizará el análisis FODA que lleva a conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización y cuáles son las principales oportunidades que puede aprovechar y las amenazas a las que se enfrenta.

Tabla 1- Análisis Foda

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene certificación de normas ISO9001 • Es proveedor de las principales autopartistas y agroindustriales • Precios competitivos • Calidad de sus productos • Capital humano fidelizado • Cuenta con tecnología para la fabricación de sus piezas
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en el desarrollo de una línea de productos estándares • Tener permiso de exportador • Participar en licitaciones publicas
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desorden en sus depósitos de almacenamiento • Falta de canales de comunicación y desarrollo de sus recursos humanos • Poca división de trabajo
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en el desarrollo de una línea de productos estándares • Tener permiso de exportador • Participar en licitaciones publicas

Fuente: Elaboración propia

¹¹ Diario Digital Infobae. Fecha de publicación: 22 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. <https://www.infobae.com/politica/2022/03/22/un-dirigente-cercano-a-maximo-kirchner-desplazo-a-antonio-calo-de-la-conduccion-de-la-uom-tras-casi-20-anos/>

¹² Diario Digital La Nación. Fecha de publicación: 24 de diciembre de 2021. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. https://www.lanacion.com.ar/economia/amplian-hasta-junio-de-2022-la-doble-indemnizacion-pero-se-flexibiliza-de-manera-gradual-nid23122021/?utm_source=google-ads&campaignname=dsa-ar-superpico&utm_term=&gclid=Cj0KCQjwpv2TBhDoARIsALBnVnkqrAl8NiPUKulnLF2nf48G1cpyJOvXRIQgAo-KV47iW4JhBANPiDsaAvAtEALw_wcB

Las principales fortalezas que tiene Man-Ser como industria es inicialmente su capital humano que esta fidelizado con la compañía hace más de 20 años que trabajan en la compañía y se sienten parte de una gran familia debido al trato que reciben de parte de los dueños, que cuenta con normas de gestion garantiza que tenga prestigio porque todos sus procesos están certificados con estándares internacionales dándole una gran ventaja competitiva.

También se puede indicar que el tener un departamento de diseño le permite tener como principales clientes a autopartistas y agroindustriales quienes le encargan piezas exclusivas para la fabricación de sus productos y esto es gracias a la incorporación de tecnología de punta que la compañía adquirió.

En cuanto a sus debilidades se puede mencionar que los depósitos en donde tiene sus materias primas están desordenados llevando en momentos a adquirir productos que tienen en existencia ante la falta de inventarios de Man-Ser y el no contar con empleado responsable de pañol, se visualiza también una falla en la división de trabajo que lleva a inconvenientes con respecto a la realización de los pedidos del cliente.

También se pueden advertir que no cuenta con canales de comunicación tanto para el cliente interno como el externo haciendo de los pedidos de los clientes algo totalmente burocrático e innecesario.

Las amenazas a las que se enfrenta Man-Ser se pueden indicar el aumento del dólar que lleva a que las materias primas que se deban conseguir en el exterior encarezcan los productos que se fabrican, pero también está la imposibilidad de traerlas si la fábrica no es exportadoras debido a la normativa que prohíbe el ingreso desde las mismas.

En relación con las oportunidades y debido al problemas con los chips que paraliza a la industria, Man-Ser podría sacar una línea de productos que puedan comercializarse para poder hacerle frente a este problema que podría paralizar a la fábrica.

Análisis desde el perfil de los recursos humanos

Desde el perfil profesional de recursos humanos y de acuerdo con la información relevada en Man-Ser se puede comenzar indicando que si se analiza el organigrama de la compañía este es muy sólido con respecto a la división de trabajo, pero con una gran centralidad en la figura de Julián y Melina quienes están a cargo de la mayoría de las gerencias, de hecho, Julián no solo es el gerente general sino también vendedor.

Si bien existe un área de recursos humanos está ocupada por una persona y gerenciado por Melina quien es la responsable de toda la administración de la compañía, teniendo una mirada de lo que era la antigua administración de personal, realizando principalmente tareas hard.

En relación con los procesos de recursos humanos, las descripciones de puesto fueron diseñadas por Melina que no es profesional de Recursos Humanos y aprobados por su hermano, los mismos están personalizados con el nombre de quien ocupa el cargo, fueron realizados en 2014 cuando la empresa certifico las Normas ISO 9001 y nunca más fueron actualizados motivo por el cual resulta poco probable que en casi 10 años no haya cambiado nada en el puesto de trabajo.

Los procesos de reclutamiento y de selección no los realiza el departamento de recursos humanos sino la jefatura de línea que es la encargada de realizar las entrevistas y seleccionar a los candidatos que se presentan , si la posición es de difícil cobertura la tercerizan.

Las capacitaciones están orientadas a cubrir las necesidades relacionadas con errores en la producción o se dictan cuando ingresa un nuevo operario a la planta, los mandos medios que son parte del núcleo familiar o socios de la empresa no tienen formación relacionada con el manejo de equipos de trabajo.

Para motivar a los empleados únicamente se recurren a los incentivos económicos, creyendo que mejorando los niveles de retribución los empleados van a estar más motivados.

Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera anual y solo sirven para ver cuáles son los empleados que cumplieron con la producción que la compañía necesitaba, no se generan procesos de retroalimentación que permita trazar un plan de acción con cada uno de ellos.

Man- Ser tiene buena relación con los delegados gremiales y cuenta con asesoría externa en materia de seguridad e higiene quienes realizan auditorias de forma periódica, pero no hacen un seguimiento exhaustivo con los accidentes que se producen en la planta, únicamente estos se registran.

En relación al estilo de liderazgo la empresa lo define como formal debido a que es reservado para el directorio quienes establecen los planes de crecimiento de la organización y quien también debe tener este estilo es el gerente de producción que debe establecer, implementar y mantener los procesos y procedimientos para llevar a cabo los planes prefijados

por el equipo directivo, ejerciendo presión sobre los operarios para que cumplan con las tareas asignadas.

Hay un líder informal que es quien tiene mayor antigüedad en la organización que surgió espontáneamente y a quien la mayoría de los empleados siguen que tiene la tarea de brindar las primeras capacitaciones a las personas que se incorporan a la organización.

Con respecto a la comunicación interna la compañía tiene tres niveles por un lado el estratégico que es abordado por la alta dirección en donde se discute el rumbo de la organización a largo plazo, se analizan costos y se toman decisiones trascendentales para la empresa. Tomando únicamente la opinión del grupo familiar y socios, siendo netamente información confidencial la que se manejan en las juntas directivas.

El segundo nivel es el táctico que apunta al mediano plazo e incluye toda información sobre la administración de la compañía, estando la información reservada de forma confidencial al gerente y responsable de administración.

Por último, existe un nivel operativo en donde están las decisiones que se toman con respecto a la planta productiva recayendo en la figura del jefe de producción, quien antes de tomar una decisión debe consultarlo con el gerente de administración y es aquí cuando la información de los niveles anteriores llega en forma de orden a los operarios debido a que estos solo deben limitarse a cumplir lo que la empresa les exige.

Si bien Man-Ser expresa que no existe un proceso de toma de decisiones establecido, aclaran que están procedimentado de acuerdo con las normas ISO9001, que evitan que surjan conflictos y discusiones estériles al darle la participación en la toma de decisiones a otras personas que no sean parte del clan familiar.

Teniendo en cuenta estos tres niveles nadie tiene autonomía para tomar decisiones o informar a los trabajadores si antes no es aprobado por Julián o Melina que acumulan todo el poder de decisión de la compañía.

Marco Teórico

En este apartado se abordarán los conceptos de comunicación, comunicación interna, plan de comunicación, liderazgo y liderazgo coach.

Se puede definir a la comunicación como “la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto” (Lemov, 1993, pág. 45)

“Las estrategias de comunicaciones debían ser las líneas de acción a lo largo de las cuales se debe trabajar y permiten dar una explicación de cómo la organización debe estructurar su toma de decisiones en las comunicaciones internas y externas” (Bernays, 1961, pág. 89)

Tompkins (1998) expresa que la estrategia corporativa sólo puede ser creada en la comunicación y la estrategia es un precursor simbólico de la acción.

Las comunicaciones deben tener en cuenta siempre a las personas para que estas se sientan parte de la organización y se comprometan con su comportamiento, la organización tiene que comunicar, de forma asidua. Con las menores reservas posibles. Para que, de esta manera, sea posible conectar e involucrar al personal. Otro elemento esencial que no puede faltar en la comunicación interna es la planificación desde una óptica estratégica que incluya su medición (Cuenca & Verazzi, 2020).

De acuerdo con Jennings y Churchill (1991) la comunicación en la empresa es un elemento indispensable no solo en lo que refiere al ámbito interno sino también en el externo debiendo ambas estar gestionada de forma acorde con la estrategia general de la compañía distinguiendo a una por enfocarse en el colaborar y la otra enfocada en el cliente debiendo ambas coincidir en la forma en que se realiza un programa efectivo para llegar a todos los públicos objetivos.

“La estrategia de comunicación será un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos” (Sanz de la Tajada, 1999, pág. 89)

Según Custodia Cabanas (2014) cuando la comunicación interna fluye de forma correcta se ahorra en consumibles, desplazamientos, esfuerzos, procesos, entre otros. Porque se evitan duplicidades, los mensajes llegan correctamente a quien lo necesita, se optimizan y/o reducen las reuniones, se localiza la información con facilidad y cada empleado tiene clara su

labor. Para conseguir el compromiso en los colaboradores, la empresa ha de reforzar su credibilidad, confianza y cercanía. Así, convertir a sus empleados en embajadores que contagian tanto dentro como fuera los aspectos positivos de la compañía.

El plan de comunicación interno requiere ser pensada desde un diseño no lineal, es decir, desde una articulación teórica que tenga como norte la consecución de un proceso comunicacional que surja, a través de la implementación de objetivos integrados y coherentes con las necesidades de la compañía en el largo plazo (Garrido, 2003)

Para Viveros (2003) el correcto ejercicio del mando se da mediante la incorporación de líderes en las organizaciones que mediante proceso de comunicación efectivas, se traduce en la satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados.

Sanchez Aranda, (2008) indica que un jefe es un individuo responsable de la dirección de un proyecto determinado, encargado de la consecución de objetivos determinados y de la organización de un equipo para la misma.

En contraposición con esta mirada Benavides Pañeda (2000), se identifica como líder a la persona que, independientemente del poder del puesto, influye en los demás ya sea porque estos se identifican con él, porque sus características personales les atraen, o bien por la capacidad que tiene demostrado en determinado campo de acción

Maxwell (2016, pág. 56) dice, que todos los grandes líderes “saben a dónde van y pueden persuadir a otros para que lo sigan”

El líder Coach es capaz de recoger, asimilar y compartir la información de manera distinta; entendiendo las sus diferencias, psicológicas, culturales y emocionales que inciden en la forma en que se desempeñan, se comunican y se desarrollan las personas en el ámbito laboral (Gadow, 2013).

De acuerdo con Anzorena (2018) la misión del líder coach como es crear una sinergia entre los valores corporativos y los valores humanos, no solo dándole a la empresa un rostro humano, sino también un espíritu humano y una cohesión como comunidad. La empresa puede ser un organismo ético que evoluciona a medida que crece su gente, que aprecia continuamente el valor tangible e intangible a través de la formación, la enseñanza y el aprendizaje.

El coaching como herramienta ayuda a realizar cambios personales y profesionales, y simultáneamente desarrolla una gran variedad de posibilidades de actuación; se basa en que el sujeto aprenda a desafiar sus creencias limitantes, así como los obstáculos o interpretaciones obsoletas que le impiden alcanzar el éxito siendo esta la principal ventaja que una organización puede tener al alinear sus procesos con las necesidades de los trabajadores. (Wiechers, Vanegas , Siade, & Rubio Perez, 2018)

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Siguiendo con el análisis realizado en Man-Ser se puede determinar que los problemas que tiene la compañía están relacionados con la falta de procesos de comunicación y la falta de liderazgo de sus mandos medios y directores debido a que el departamento de recursos humanos está destinado únicamente a tareas administrativas, siendo lo más importante para la organización el cumplimiento de los objetivos planteados desde la dirección.

La comunicación en esta compañía fluye de manera vertical en donde cada jerárquica conoce claro cuál es la información que deben transmitir a sus subordinadas teniendo siempre en claro que las decisiones que se tomen por la dirección no están sometidas a discusión, lo que lleva a que Man-Ser se esté perdiendo de escuchar nuevas formas de trabajar que pueden influir en la mejora de la producción y dejar atrás las demoras en las entregas a sus clientes y los cuellos de botella.

Al igual que la comunicación el liderazgo también está establecido en donde cada persona que ocupa un lugar jerárquico dentro de la empresa sabe cómo debe ejercer presión sobre los niveles inferiores para que se cumplan los niveles de productividad deseados, generando estrés y desconfianza en el personal operativo quien se limita a cumplir órdenes y trabajar, se podría indicar que el estilo de administración de Man-Ser es coercitivo autoritario en donde hay una centralidad en el consejo directivo, debiendo los trabajadores cumplir para obtener una recompensa sino serán castigados.

Justificación del problema

Es importante resolver estos problemas mencionados para poder darle fluidez a Man-Ser en lo que refiere a las relaciones humanas existentes dentro de la compañía, no solo se trata de una cuestión netamente organizativa sino más bien de generar equipos de trabajo de alto rendimiento, en donde estos puedan tener una mayor autonomía, pasar de una administración coercitiva a un tipo más consultivo significara para Man-Ser un antes y un después debido a que lograra mejores resultados con sus trabajadores comprometidos y sintiéndose parte que como están en la actualidad.

Ante esto es necesario poder actualizar inicialmente las competencias de los mandos medios y prepararlos para los cambios de forma tal que estos sean los gestores de que paulatinamente la empresa comienza a cambiar y a generar oportunidades para que los trabajadores sean más autónomos, ejerciendo una supervisión menos estresante y mediante

proceso de retroalimentación ir guiando al subordinado hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

En la actualidad si una empresa no gestiona a sus lideres y los mensajes que emite está condenada al fracaso.

Conclusion diagnostica

De acuerdo con la información relevada es necesario que Man-Ser invierta en un plan de comunicación y en la formación de sus mandos en liderazgo coach no solo para mejorar cuestiones operativas sino también para gestionar de acuerdo con una empresa del siglo 21 que pone al capital humano por encima de los procesos productivos y genera que quienes están trabajando decidan permanecer y que quienes no forman parte deseen hacerlo, teniendo en cuenta el déficit que hay en la industria de perfiles técnicos que pueden elegir a donde trabajar y esto lo hacen teniendo en cuenta en donde mejor puedan desarrollarse y cuál es el ambiente más sano para su salud psíquica.

Plan de implementación

Se presentarán a continuación los objetivos generales y específicos que forman parte del plan de acción que deberá seguir Man-Ser para lograr comunicaciones más efectivas y escuchar a sus colaboradores.

Objetivo general

Conocer lo que piensan los trabajadores y escuchar lo que piensan los trabajadores mediante un plan de comunicación interna y revalorizar la figura de los mandos medios como transformadores de realidades en Man-Ser S.R.L.

Objetivos específicos

- a) Fomentar la comunicación interna mediante la incorporación de reuniones mensuales con los equipos de trabajo.
- b) Establecer un buzón de sugerencias digital para recibir las inquietudes de los empleados.
- c) Lograr mayor sinergia entre los equipos realizando una capacitación en liderazgo coach

Alcances

Ámbito geográfico: La implementación de los objetivos antes propuestos están pensados en las necesidades de Man-Ser ejecutándose en la Provincia de Córdoba, Argentina.

Ámbito temporal: Para llevar adelante la implementación del presente plan se requieren de 5 meses.

Acciones

Programa 1 – Soltando

Este primer programa que se llevara adelante en Man-Ser se titula soltando debido a que hasta antes de este proyecto la información era algo reservado a los directores y gerentes de la compañía motivo por el cual se busca por medio de este programa generar comunicaciones asertivas dejando de lado las jerarquías y haciendo partícipes a los empleados de poder expresar sus experiencias. Logrando de esta forma la descentralización en la hegemonía comunicacional que tiene Man-Ser.

Para poder lograrlo es necesario que las personas comiencen a interactuar y es así como se proponen reuniones mensuales de las distintas áreas y sus jefes o supervisores con la

finalidad de poder transmitir los objetivos del área para el mes en curso, contarles los proyectos a futuro de la compañía y poder descubrir cuales son los problemas que en ocasiones llevan a demoras innecesarias en la fabricación de piezas para los clientes o en su defecto poder entender el motivo por el cual existen cuellos de botella, buscando mantener un clima laboral que propicie los puntos de encuentro alejando los conflictos que pueden estar latentes entre las personas y teniendo un espacio de dialogo para poder resolver esas diferencias, estas reuniones estarán destinadas a los operarios de la fábrica de cada uno de los sectores y estarán presididas por el jefe de área y asesoradas por el departamento de recursos humanos .

Sera necesario que de las reuniones participe además de los jefes y colaboradores el área de recursos humanos para poder tomar nota de las necesidades de los trabajadores y de esta manera poder lograr mayor intervención del área de capital humano en procesos que no estén bien definidos y atenten contra el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se deberá realizar en cada encuentro una minuta de los temas que se conversaron debiendo estar firmada por todos los presentes debido a que podrán surgir compromisos a cumplir en un corto plazo o simplemente para poder tener registró de todo lo que sucede dentro de la compañía.

El departamento de recursos humanos deberá elevar aquellas sugerencias o reclamos de los trabajadores a la dirección para que estos puedan evaluar si viabilidad para aplicarlo o la forma de resolver algún conflicto que se suscite.

Sera necesario que la agenda de temas a tratar sea consensuada entre el jefe, recursos humanos y los colaboradores, motivo por el cual el encargado de diseñarla sera el mando medio quien presida la reunión.

Para poder poner en practica estas reuniones se deberá seguir el siguiente cronograma de actividades:

1. Coordinación de las reuniones (semana 1)
2. Diseño de los temas abordar (semana 2)
3. Reunión mensual (semana 3)
4. Devolución de propuestas (semana 4)

Los recursos necesarios para su realización son la disponibilidad de la sala de capacitaciones de la empresa, el proyector para mostrar los resultados del área que deberá confeccionar el jefe del sector, el servicio de desayuno o merienda y el tiempo invertido por

recurso humanos para estar presente en la reunión, deberán realizarse los primeros miércoles de cada mes durante dos horas y las reuniones serán en la sala de capacitación o en su defecto si las condiciones climáticas lo ameritan en el parque que tiene Man-Ser para que se genere un cambio de locación.

El costo asociado a las reuniones es del servicio de catering o refrigerio que se les servirá a los trabajadores de Man-Ser estipulando un gasto mensual de \$ 40.000 .

Para la evaluación de las reuniones se utilizará una encuesta que permite medir la satisfacción del trabajador con respecto a los temas abordados esperando que al menos 7 de cada 10 empleados estén conformes y sientan que sus aportes son tenidos en cuenta.

Programa 2 – Participando de la construcción colectiva del proyecto empresarial

El segundo programa que se podrá en marcha en Man-Ser es aquel que permite la participación del trabajador pudiendo interactuar con la organización en cualquier momento independientemente de las reuniones mensuales y sera mediante la aplicación de un buzón de sugerencias poco tradicional pero que genera mayor implicación del trabajador al poder ser portable como es un buzón de sugerencias digital, esto significa que se construye mediante una aplicación móvil que esta disponible las 24hs. Para el trabajador.

La otra diferencia con el buzón tradicional es que este elemento de comunicación interna puede identificar a quien realizo el comentario, sugerencia, solicitud y gestionar su necesidad pudiéndole dar un feedback sobre lo vertido en él.

Los trabajadores ingresaran al menú de opciones con su numero de legajo y una clave personal o como invitado para mantener el anonimato mediante una aplicación móvil creada por la empresa Type form que brinda soluciones integrales en materia de comunicación a PYMES en donde el trabajador tendrá para elegir entre tres acciones, comentarios, sugerencias, reclamos cada uno de ellos tendrá asociado un nivel de alerta siendo máximo para reclamos, intermedio para sugerencias y bajo para comentarios, pudiendo ver en tiempo real lo que el trabajador envía mediante la aplicación además del desplegable tendrá un campo libre para colocar el mensaje que quiera que la empresa reciba.

La gestion del buzón digital estará a cargo de recursos humanos quien deberá cursar lo vertido por los trabajadores, gestionarlos en el término de 7 días para los reclamos, 10 para las sugerencias y 15 para los comentarios, debiendo en ese tiempo tener una respuesta para el

trabajador y darle un feedback de lo que la empresa piensa al respecto, esta es una forma de que los empleados vean que sus comentarios son importantes para Man-Ser.

Sera necesario para poner en funcionamiento esta herramienta de comunicación los siguientes plazos:

- Contratación del servicio (semana 1)
- Desarrollo de la aplicación (semanas 2 y 3)
- Creación de cuentas (semana 4)
- Capacitación sobre el uso de la herramienta (semana 5)
- Puesta en marcha del servicio (semana 6)

Los costos que estan asociados a esta herramienta de comunicación digital son por un lado los servicios de Type Form que cobra por sus servicios \$ 600 mensuales por usuario que tiene acceso al servicio contratado que de acuerdo con la cantidad de colaboradores de Man-Ser da un total de \$ 18.000 mensuales.

Para la valoración de esta herramienta de comunicación se tendrá en cuenta la cantidad de aportes realizados por los trabajadores siendo un numero aceptable al menos 3 comentarios, 6 sugerencias y 2 reclamos por semana.

La limitación de esta acción es que las personas decidan no participar de esta acción o que no se puedan gestionar los aportes de los trabajadores por su cantidad.

Programa 3 – Buscando la sinergia en los equipos

El último programa por aplicar en Man-Ser es la incorporación de un nuevo estilo de liderazgo mediante la incorporación del coaching que permita generar mayores sinergias entre los equipos debido a que las personas comienzan a desarrollar competencias y sentirse parte de un proyecto además de mejorar integralmente la forma en que son concebidas las personas poniéndolas en el centro para gestionar y mejorar sus habilidades.

Es indispensable contar con lideres coach en las empresas debido a que el mercado esta en constante cambio y es necesario que las personas puedan rápidamente adaptarse a estos para lograr una mayor adecuación a las necesidades actuales de las compañías.

Los mandos medios y directores de Man- Ser serán capacitados mediante el curso que ofrece la UCA (Universidad Católica Argentina) que cuenta con un programa certificado a nivel nacional y plata forma propia con licencia para el ingreso con cuenta de usuarios siendo

encuentros asincrónicos teóricos, prácticos de 4 horas de duración durante 4 semanas que es lo que dura la membresía.

El objetivo principal que tiene el curso es que el personal jerárquico comience a gestionar competencias tales como el trabajo en equipo y cambiar la visión que los colaboradores tienen con respecto a lo que significa formar parte de un proyecto común

El recorrido que deberán hacer quienes tomen el curso es el siguiente:

- Contratación del proveedor de servicio (semana 1)
- Dictado del curso de capacitación (semanas 2 a 6)
- Entrega de certificados (semana 7)

El temario completo del curso se encuentra en el Anexo "1". El costo de dicho curso asciende a \$ 20.000 por asistente, teniendo en cuenta que se capacitarán 11 personas, el monto total se eleva a \$ 220.000.

Al finalizar el curso, los colaboradores serán evaluados y requerirá que aprueben un examen final, además de evaluar a los 6 meses si se modificaron las actitudes de las personas y se están realizando los feedback correspondiente a todos los trabajadores de forma mensual generándose cambios en la satisfacción del colaborador.

La principal limitación es que quienes realicen el curso no sean personas permeables a los cambios y no se logre el cambio de actitudes.

. Cabe mencionar que se hará un monitoreo y evaluación de cada acción que se implemente para corroborar el avance del plan proyectado.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acciones / Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones Mensuales																				
Coordinación																				
Definición de temas																				

Reunión mensual																			
Retro alimentación																			
Buzón digital																			
Contratación del Servicio																			
Desarrollo de la APP																			
Creación de cuentas																			
Capacitación																			
Salida a producción																			
Curso de liderazgo coach																			
Contratación del proveedor																			
Dictado del curso																			
Certificación																			

Fuente Elaboración propia

Presupuesto del proyecto

Tabla 2 – Costo total de la propuesta.

Costos	Monto
Reuniones Mensuales	\$ 40.000
Buzón de sugerencias digital	\$ 18.000
Curso de liderazgo coach.	\$ 220.000
Costo total	\$ 278.000

Fuente: Elaboración propia.

Conclusion

Como conclusión del presente reporte de caso se puede indicar que los problemas centrales detectados en el análisis pudieron ser solucionados mediante un plan de comunicación que genera la descentralización en la figura de Julián y lleva a la participación de todos los colaboradores de la compañía, generándose comunicación vertical bidireccional y líderes que acompañan esta transformación y pueden ser más eficientes con sus subordinados propiciando el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

El aporte que genera este trabajo en Man-Ser es darle nuevos canales que mejoren la forma de comunicación democratizándola al utilizar canales en el cual los trabajadores de la compañía puedan recibir información relevante con respecto a su puesto, objetivos mensuales, entre otros, pero que también estos puedan expresarse y contar que es lo que les está sucediendo. Teniendo a un departamento de recursos humanos que acompaña, gestiona y busca soluciones, pero sin perder el contacto de la comunicación directa que se da en las reuniones.

Desde la visión profesional se puede concluir que el programa presentado en Man-Ser busca reducir la incertidumbre y generar mayor interrelación entre los trabajadores de la compañía, estimulando, gestionando y acompañando para que todos se sientan parte de un mismo proyecto y esto lleve a que se terminen las demoras en las entregas y los cuellos de botella en el área de mecanizados.

Se recomienda en función al plan de implementación presentado que luego de su puesta en funcionamiento se monitoree el buzón de sugerencias digital viendo cuál es la participación de los empleados y generando comunicación informando su uso para que siga recogiéndose información importante.

También es menester que Man-Ser pueda ampliar su departamento de recursos humanos para contar con una mejor gestión de sus trabajadores e implementar procesos efectivos.

Por último deberían contratarse jefes de área para descentralizar las áreas de la órbita del directorio y de esta forma lograr un mayor profesionalismo de la compañía.

Referencias

De libros:

Acuña, Beatriz, Domínguez, David & Navarro, Pablo (2017) Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna, Primera Edición, Quito, Ecuador, revista Chasqui.

Álvarez, José (2013) ,Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito, primera edición, Ciudad de México, México, revista Razón y palabra

Anzorena, O. (2018). Líder Coach. Primera edición. México D.F.: Granica.

Benavides, P. (2000). Administración. Primera edición. México: Mc. Graw Hill.

Bernays, E. (1961). El futuro de la relación públicas. Primera Edición. New York: Rosen.

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). Comunicación interna total. Primera Edición. Barcelona: UOC.

Custodia Cabanas, A. (2014). Comunicar para transformar . Primera Edición . Madrid: BPRO.

Gadow, F. (2013). Desarrollo y coaching de mujeres lideres. Segunda Edición. Buenos Aires: Granica .

Garrido, F. (2003). Comunicación, estrategia y empresa. Primera Edición. Madrid: Hermes.

Lemov, B. (1993). El problema de la comunicación en la psicología. Segunda Edición La Habana: Ciencias sociales .

Maxwel, J. (2016). Lo que todo líder necesita saber. México. Primera Edición. Grupo Nelson

Sanchez Aranda, J. (2008). Breve historia de la comunicación en el mundo. Segunda Edición Navarra: Eunsa .

Sanz de la Tajada, L. (1999). Integracion de la identidad e imagen de la empresa. Primera Edición. Madrid: Esic.

Tompking, P. (1998). Teoría de la organización .Segunda Edición Estados Unidos: Sage .

Wiechers, E. L., Vanegas , L. L., Siade, J. A., & Rubio Perez, T. H. (2018). Coaching. Tercera Edición México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Correa, Luz (2016), El coaching como estrategia para la formación de competencias profesional, primera Edición, Bogotá, Colombia, Escuela de administración de negocios.

Web:

Ámbito (11 de noviembre de 2021), Metalúrgicas costos que suben más que la inflación y comprometen inversiones, <https://www.ambito.com>, Recuperado el 21 de abril de 2022 de <https://www.ambito.com/economia/pymes/metalurgicas-costos-suben-mas-que-la-inflacion-y-comprometen-inversiones-n5064876>.

Ámbito (2 de Marzo de 2022), Gas más presión el precio de la guerra en Ucrania que pasara con las tarifas y los subsidios, <https://www.ambito.com>. Recuperado el 21 de abril de 2022 de <https://www.ambito.com/economia/gas/mas-presion-el-precio-del-la-guerra-ucrania-que-pasara-las-tarifas-y-los-subsidios-n5383855>

Hidegar, Laser (15 de octubre de 2019), nuevas tecnologías aplicadas al sector. <https://hidegar.com>. Recuperado el 21 de abril de 2022 de <https://hidegar.com/es/nuevas-tecnologias-aplicadas-al-sector-metalurgico/#:~:text=Algunas%20de%20las%20m%C3%A1quinas%20son,muchos%20de%20los%20procesos%20metal%C3%BArgicos>.

INDEC, (30 de marzo de 2022) Informe técnico. Informes técnicos <https://www.indec.gob.ar> Recuperado el 21 de abril de 2022 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional>.

Mundo Gremial (30 de marzo de 2022), Paritarias UOM las nuevas escalas salariales de los metalúrgicos. <https://mundogremial.com>. Recuperado el 21 de abril de <https://mundogremial.com/paritarias-uom-las-nuevas-escalas-salariales-de-los-metalurgicos/>

Anexos

Anexo I - Curso de liderazgo coach

Contenido

Modulo 1 - Liderazgo efectivo: Liderazgo transformador e Inteligencia Emocional

Modulo 2 - Estrategias de liderazgo: Gestión de Personas y Comunicación.

Modulo 3 - Comunicación efectiva: Desarrollo del feedback para la acción.

Modulo 4 - Gestión colectiva: Desarrollo de Equipos e Inteligencia Colectiva