

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de un plan de comunicación y formación de líderes coach en**

**Man-Ser S.R.L.”**

Alumno: Rosa Mariela Fria

DNI : 23.240.763

Legajo: VRHU11189

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado en Man-Ser S.R.L. una importante empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba que tuvo sus inicios en la década del 90 de la mano de Luis Mansilla que gracias a la incorporación de tecnología alemana logró conquistar el mercado de las autopartes y agroindustriales. Luego de haber realizado un análisis sobre la organización se detectaron problemas en la comunicación interna y en la forma de liderar los equipos, debido a que todo estaba centralizado en sus directores. Habiendo realizado un recorrido sobre los principales exponentes en esta materia, se propuso un plan de implementación que tuvo como objetivo mejorar la forma en que se transmite la información y optimizar los procesos mediante la implementación de un plan de comunicación interna y potenciar a los equipos de trabajo de Man-Ser formando a los mandos medios en liderazgo coach. Pudiendo concluir que con las acciones presentadas la transmisión de la información ya no es algo reservado a los directivos sino más bien que se comparte entre todos los miembros de la organización.

Palabras Claves: Comunicación Interna – Plan de Comunicación – Democratización – Liderazgo Coach

## **Abstract**

The case report was made in Man-Ser S.R.L. an important metallurgical company in the province of Córdoba that had its beginnings in the 90s under the guidance of Luis Mansilla who, thanks to the incorporation of German technology, managed to conquer the auto parts and agro-industrial markets. After having carried out an analysis of the organization, problems were detected in internal communication and in the way of leading the teams, because everything was centralized in their directors. Having made a tour of the main exponents in this matter, an implementation plan was proposed that aimed to improve the way in which information is transmitted and optimize processes through the implementation of an internal communication plan and empower the teams of Man-Ser's work training middle managers in coach leadership. Being able to conclude that with the actions presented, the transmission of information is no longer something reserved for managers but rather that it is shared among all members of the organization.

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

## Índice

Resumen .....	1
Abstract .....	1
Introducción.....	4
Marco de referencia institucional.....	4
Descripción de la problemática.....	4
Resumen de antecedentes .....	5
Relevancia del Caso .....	6
Análisis de Situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto .....	8
Diagnostico organizacional .....	14
Análisis específico según la carrera profesional.....	15
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Declaración del problema .....	20
Justificación del problema .....	20
Conclusion diagnostica.....	21
Plan de implementacion .....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Programa 1 - Ordenándonos .....	22
Programa 2 - Conectados.....	25
Programa 3 – Mejorando nuestras competencias.....	27
Marco de tiempo para la implementacion .....	29
Presupuesto general de la propuesta.....	31

Conclusion .....	32
Referencias .....	33
Anexo .....	36
Anexo I - Plan de formación lideres coach.....	36

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional*

El presente reporte de caso tendrá por objeto de estudio a la Metalúrgica Man-Ser sita en el Barrio San Pedro Nolasco que tiene como problemas centrales la falta de un plan de comunicación que mejore el sentimiento de pertenencia de los operarios de la fábrica junto la formación de los mandos medios en liderazgo coach debido a que estos tienen una concepción orientada a los procesos.

Man-Ser es una empresa que surge a inicios de los 90 de la mano de Luis Mansilla, un destacado empleado metalúrgico que gracias a su compromiso y confianza le ofrecen ser el proveedor de la firma en la que trabajaba, este acepta esa propuesta, alquila un galpón, dos maquinas y contrata a un familiar para comenzar a producir para esa organización.

En 1995, Luis logra instalar la primera planta productiva en el mismo predio en el que se encuentra actualmente y dos años más tarde incorporar tecnología de punta al adquirir en Alemania dos maquinas de CNC (control numérico por computadora) que le abrirá las puertas a un nuevo segmento del mercado como son las agroindustriales y automotrices.

Los clientes mas importantes que tiene Man-Ser como industria son AIT que se dedican a la fabricación de maquinaria agroindustrial y Volkswagen a la de automóviles, para ambas empresas es proveedor exclusivo de algunas piezas.

En 2009, serán los hijos de Luis quienes tomen el negocio familiar y comenzaran a gestionarlo en el caso de Julián su hijo mayor dentro de la gerencia general y Melina hará lo propio, pero en recursos humanos.

El primer logro que consigue esta nueva administración sera en 2012 cuando logran duplicar la planta productiva, generando una mejor distribución de las áreas de trabajo.

Para 2014 la organización certifica sus procesos mediante la norma ISO9001 reconocida mundialmente.

### *Descripción de la problemática*

Teniendo en cuenta los análisis realizados se puede determinar que los principales problemas a los que se enfrenta Man-Ser es la falta de profesionalismo de sus recursos humanos que es gestionado por la propia duela y genera en los trabajadores ruido a la hora de tener que realizar un reclamo debido a que temen que haya algún tipo de represaría.

También se evidencia que Julián es quien tiene todo el poder al tener 2 gerencias a su cargo , además de ser el gerente general, lo que da como resultado es una extrema supervisión, pasando todas las decisiones por sus manos, dando como resultado que la información no fluya dentro de la compañía y esta sera reservada únicamente al directorio y socios.

Al estar todas las áreas a cargo de la familia Mansilla lleva a que exista un liderazgo autocrático en donde se genere presión sobre los supervisores de producción y operarios para cumplir con los encargos de los clientes, llevando esta situación a que se generen demoras en las entregas y cuellos de botella en el área de mecanizados.

### *Resumen de antecedentes*

Se presentan a continuación información relevante sobre la problemática de la comunicación interna y del liderazgo coach que sirven como antecedentes de las problemáticas a trabajar en Man- Ser S.R.L.

Ramírez, Sarria, y Colorado (2017) , en la revista científica Ciencias económicas y empresariales editada en la ciudad de Quito, Ecuador exponen que el público interno, los trabajadores o los empleados son un elemento indispensable para el funcionamiento de una organización. En gran medida, se convierten en uno de los ejes fundamentales y probablemente, de la mano con el público externo o clientes; el componente más básico y fundamental. Por lo tanto, la gestión de la comunicación interna representa, ante todo, una fortaleza para la funcionalidad empresarial y que por tal motivo no debe quedar rezagada del que hacer de la institución sino mas bien debe ser gestionada para lograr los objetivos que esta se proponga.

Marchiori, Marlene (2012), indica en el artículo titulado comunicación interna: una vision mas amplia en el contexto de las organizaciones publicada en la revista ciencias de la información, en la Habana, Cuba , indica que en las organizaciones debe primar una nueva vision con respecto a la comunicación interna debiéndose entender como una comunidad. Que la comunicación interna tenga esta distinción lleva a crear un ambiente en donde las personas puedan participar en múltiples acciones de forma simultánea buscando la mejora continua de la organización a la cual pertenecen.

En lo que respecta al liderazgo coach Castro, Federico (2016) en la revista que edita la Universidad del Rosario, de Bogota, Colombia, titulado el coaching y el liderazgo en las

organizaciones propone que los coaches como líderes animan a sus clientes a pensar por sí mismos y desarrollar una conciencia de sus propias conductas conscientes e inconscientes, que pueden influir en el rendimiento en el lugar de trabajo. Al utilizar la técnica del coaching se enfocan esencialmente en los resultados que se experimentan mediante la relación dinámica entre el coach y el coachee, y cómo los resultados impactan en el individuo, el equipo y el desempeño organizacional.

Heredia Flor y Corcuera Carlos (2020) escriben en la revista *Universidad y Sociedad* un artículo titulado *eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional* publicado en Pimentel, Perú en donde explican cuáles son los beneficios de contar con líderes coaches en las organizaciones como la mejora el rendimiento y la productividad, que son considerados pilares imprescindibles en el crecimiento de una empresa, el segundo beneficio es el desarrollo del personal, porque en la medida que se tenga conocimiento de que el mundo es cambiante, y las personas se dan cuenta de que deben estar en constante actualización para comprender las nuevas tendencias en el mundo empresarial, un tercer beneficio es la posibilidad mejorar las relaciones, puesto que se realiza el intercambio, resaltando que no solo consiste en dar orientaciones sino en generar juicios de todas partes, perdiéndole el miedo a los mandos medios y creando nuevas ideas que mejoren los puestos de trabajo ya que el líder coach potencia las habilidades existentes en sus equipos de forma tal que estos puedan dar una respuesta rápida y eficaz, porque se encuentran motivado y tienden a brindar soluciones inmediatas ante un problema, teniendo una mayor flexibilidad y adaptación al cambio.

#### *Relevancia del Caso*

Se puede concluir que la relevancia que tiene para las empresas el abordar a la comunicación interna y al estilo de liderazgo coach forman parte de una nueva forma de gestionar al capital humano en donde se necesitan de personas con mayores competencias para poder adaptarse a un mundo cambiante y competitivo productos de la globalización y debiendo entenderse que la comunicación dentro de una empresa no puede ser algo totalmente librado a la azar sino mas bien que deben arbitrarse los medios para que se genere una bidireccionalidad entre los trabajadores y quienes tienen el poder.

Siendo el principal aporte que tendrá este trabajo a la comunidad que con algunos cambios se pueden sortear grandes problemas que llevan a las empresas a no poder crecer y desarrollarse debido a que las direcciones son rígidas y no permeables a los cambios.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

Man- Ser es una empresa del rubro de la metalurgia que hace 32 años que opera en el mercado, con excelentes resultados debido a que pudo ganar licitaciones importantes frente a empresas multinacionales.

Ahora bien, si se analiza a la organización lo primero que se puede visualizar es que esta empresa tiene políticas rígidas, similares a las empresas del siglo pasado en donde los pedidos únicamente se realizan de forma escrita, la comunicación tiende a ser unidireccional verticalista, con dueños que son gerentes de todas las áreas y una débil estructura organizacional.

Si se abordan los problemas antes mencionados se puede indicar que para realizar un pedido en Man-Ser, la urgencia que pueda tener el cliente no es importante debido a que si lo hace por teléfono luego debe confirmarlo por correo electrónico, si lo hace de forma presencial que es atendido por su dueño luego lo tiene que detallar en las ordenes de pedidos que tiene para tal fin, haciendo compleja la solicitud de los clientes a la hora de tener que solicitar alguna pieza, esto es por su falta de tecnología y sus carencias en los procesos de comunicación externa.

Si se observan los procesos de comunicación queda claro que el directorio conformado por los 3 hermanos Mansilla y su madre son quienes toman las decisiones, las bajan al resto de los trabajadores y estas ordenes se deben cumplir porque así se determinó, no se permite la retroalimentación de quienes trabajan activamente en la planta y pueden aportar ideas que mejoren los procesos productivos.

Por ultimo se puede indicar con respecto a la división de trabajo que Julián es quien tiene más áreas a su cargo además de la gerencia general, sobre sus espaldas recaen el área de ventas y producción y sobre su hermana Melina el área de recursos humanos que solo cuenta con una sola asistente que no es licenciada en recursos humanos, y en el área de compras hay otro socio minoritario a cargo de esa área, la única área que esta integrada por profesionales es la de diseño de nuevas piezas, entonces surge la pregunta ¿si una persona o un grupo de personas sin formación aparente pueden tener buenos resultados en áreas que desconocen?

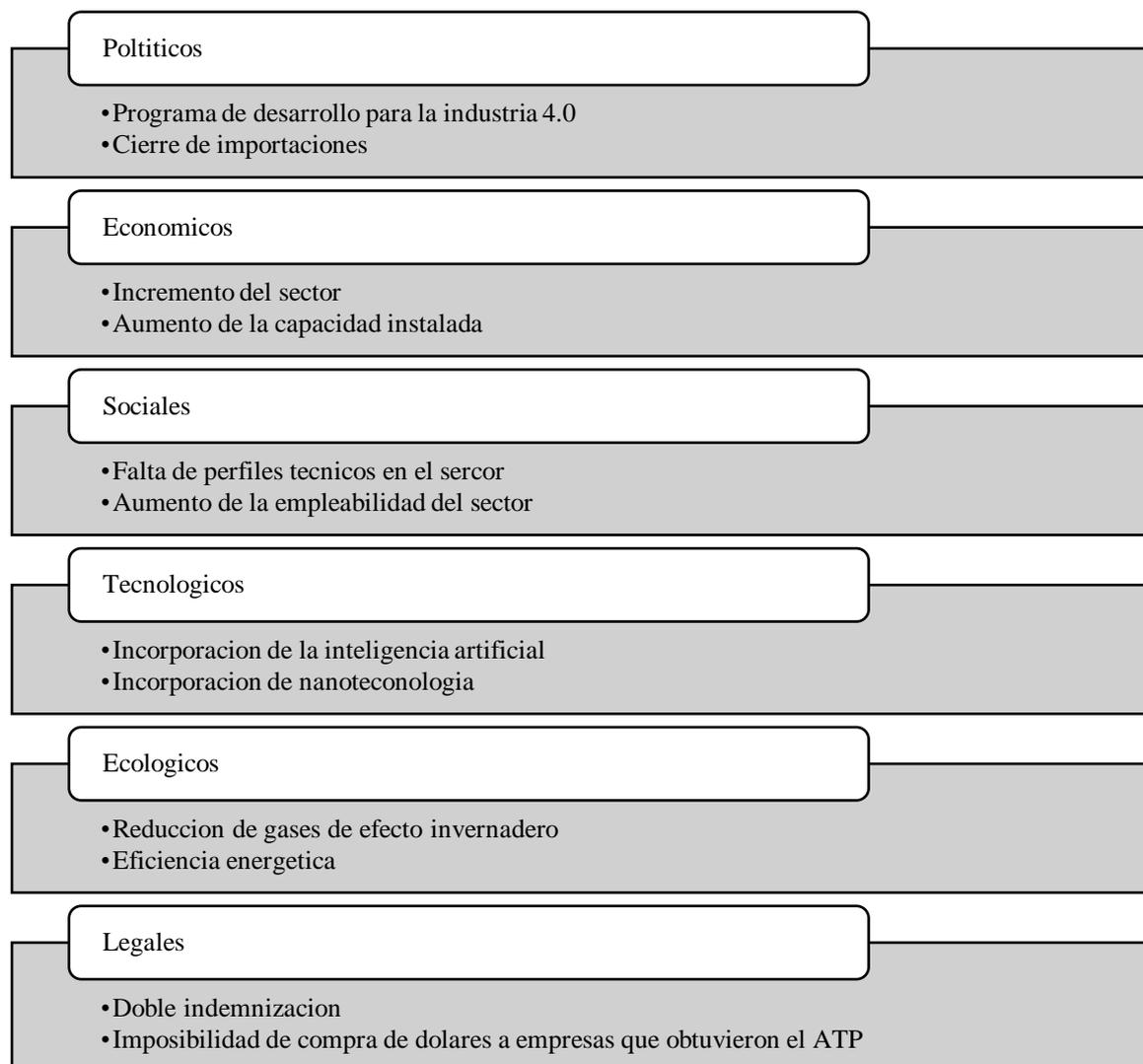
La respuesta es no y esta a la vista en las temporadas altas no saben organizar la producción y llevan a que el área encargada cometa errores que terminan en cuellos de botellas en alguna de sus áreas y demoras en las entregas pactadas.

Si se observa el área de recursos humanos en el mismo se realizan tareas que están vinculadas con el ingreso, inducción, motivación y capacitaciones siendo esta área muy limitada debido a que si tienen que llevar adelante un proceso de selección específico se recurre a una consultora, la motivación está basada únicamente en recompensas materiales y los procesos de capacitación apuntan a la actualización de los conocimientos técnicos que deben conocer para operar las máquinas.

#### *Análisis de contexto*

Para el análisis del contexto se utilizará el análisis PESTEL que permite ver como incide la política, la economía, los cambios sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en la industria en la que opera una organización.

Grafico 1- Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el análisis PESTEL realizado y teniendo en cuenta que Man-Ser es el objeto de estudio del presente trabajo se puede concluir que:

Los principales aspectos políticos que influyen en la gestión de la organización son por un lado el proyecto presentado tanto a nivel nacional como provincial para el desarrollo de las industrias 4.0 en donde ingresan las empresas metalúrgicas con cursos de capacitación o financiación para adquirir tecnología.

El ministro de producción Matías Kulfas presentaba el 14 de abril de 2021 el “ Plan de desarrollo productivo Argentina 4.0” siendo esta una iniciativa que contempla 56 medidas y un plan de inversión de \$ 12.500 millones, teniendo como objetivo promover la incorporación de tecnología 4.0 en las industrias del país, el programa busca capacitar a más

de 10.000 personas y financiar el acceso a la tecnología de al menos 15 mil PYMES (pequeñas y medianas empresas)<sup>1</sup>. Al igual que el Gobierno Nacional, la provincia de Córdoba tiene su propio plan de desarrollo 4.0 en donde se ofrece que 100 empresas de la jurisdicción puedan acceder al programa de asistencia técnica que comprende un estudio para conocer los procesos productivos, identificar los problemas y oportunidades para la incorporación de la tecnología y recomendaciones para la transformación digital<sup>2</sup>.

También dentro de este factor se puede mencionar la imposibilidad de importación ya sea de materias primas o vehículos que es de la industria de la cual se nutre Man-Ser con piezas exclusivas para su fabricación que tienen un correlato con la falta de divisas en el Banco Central, de acuerdo con la nota publicada en I-profesional el 31 de marzo de 2022, indica que la cantidad de unidades patentadas en marzo representan una caída del 7% con respecto al mismo periodo del año anterior, acumulando en el primer trimestre del año un 8,6% menos, desde la asociación de concesionarios de la República Argentina creen que la situación se va a ir destrabando gradualmente ya que el Gobierno Nacional, a través de la Secretaría de Industria, está liberando todo lo que se necesita para producir, proyectándose para este año una producción de 400.000 unidades, pero para alcanzar el punto de equilibrio se necesitan al menos una producción de 700.000 unidades.<sup>3</sup>

Si se observan las variables económicas se puede determinar que la industria metalúrgica tuvo durante los últimos dos años un crecimiento sostenido según el último informe presentado por la cámara del sector y publicado por el Diario Digital Perfil el 4 de abril de 2022, la actividad metalúrgica registró durante el primer bimestre de 2022 un aumento de 1,8% en términos interanuales, producto de una variación de -0,6% en enero y un aumento de 4,2% en febrero. En cuanto a los niveles de actividad por provincia, se destacan Santa Fe (+5,1%) y Córdoba (+2,8%), que continúan en la senda de aumentos en sus niveles de producción, aunque desaceleraron el crecimiento que venían registrando en el último año. Los sectores de Carrocerías, remolques y semirremolques (10,8%), Fundición (6,1%) y

---

<sup>1</sup> Ministerio de Producción. Fecha de Publicación: 14 de abril de 2021 Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-lanzo-el-plan-de-desarrollo-productivo-argentina-40>

<sup>2</sup> Prensa del Gobierno de Córdoba. Fecha de Publicación: 2 de julio de 2021 Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://prensa.cba.gov.ar/ciencia-y-tecnologia/cordoba-4-0-como-postularse-para-los-proyectos-de-adopcion-tecnologica/>

<sup>3</sup> Diario Digital I-profesional. Fecha de Publicación: 31 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.iprofesional.com/economia/359977-faltan-dolares-para-importar-autos-asi-caen-las-ventas-de-0km>

Bienes de capital (4,3%) mantienen incrementos interanuales y continúan con un desempeño positivo en su nivel de producción<sup>4</sup>.

y por lo tanto un aumento de la capacidad instalada según el informe realizado por el INDEC (Instituto nacional de estadísticas y censo) publicado en febrero de 2022<sup>5</sup>, la utilización de la capacidad instalada en la industria exhibe un nivel de 64,3%, superior al registrado en febrero de 2021 (58,3%). Los bloques sectoriales que presentan niveles de utilización de la capacidad instalada superiores al nivel general son papel y cartón (77,9%), productos minerales no metálicos (76,1%), sustancias y productos químicos (71,9%), refinación del petróleo (69,1%), industrias metálicas básicas (68,7%), productos del tabaco (66,4%) y productos alimenticios y bebidas (65,4%). Los bloques sectoriales que se ubican debajo del nivel general son edición e impresión (63,6%), productos textiles (58,1%), productos de caucho y plástico (54,7%), metalmecánica excepto automotores (52,3%) e industria automotriz (51,6%)<sup>5</sup>

En relación con los factores sociales se pueden indicar aquellos que perjudican a la actividad en un primer lugar se encuentran la falta de disponibilidad en el mercado de perfiles técnicos debido a que las prioridades de los jóvenes cambiaron en relación con el mundo del trabajo, habiendo cada vez menos estudiantes tanto secundarios como Universitarios que estudien carreras relacionadas con los procesos industriales y que le permitan tener a las empresas perfiles acordes con las búsquedas que necesitan cubrir, de acuerdo con la publicación realizada en Infobae el 4 de agosto de 2021 y según explican las principales consultoras en recursos humanos La falta de personal calificado en la Argentina se transformó en un problema estructural, que se viene incrementando en las últimas décadas con un mayor descalce entre la oferta y la demanda laboral. No solo hay dificultades para cubrir puestos en el sector industrial. También se encuentran con personal poco capacitado para puestos de auxiliares, administrativos o perfiles técnicos<sup>6</sup>. Repercutiendo estos índices de falta de profesionales en un momento en donde la industria se esta recuperando y necesitan cubrir mayor cantidad puestos de trabajo, de acuerdo con el ultimo informa emitido

---

<sup>4</sup> Diario Digital Perfil. Fecha de publicación: 4 de abril de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-actividad-metalurgica-crecio-18-en-el-primer-bimestre-de-2022.phtml>

<sup>5</sup> INDEC. Fecha de publicación: Febrero de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad\\_04\\_22892EE0AACE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_04_22892EE0AACE.pdf)

<sup>6</sup> Diario Digital Infobae. Fecha de publicación 4 de agosto de 2021. Fecha de Consulta: 22 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/>

por ADIMRA y retratado en el Diario del Sur del 20 de abril de 2022 se sumaron en el último trimestre 2300 operarios lo que representa una suba un 3,5% más en comparación con el 2021<sup>7</sup>.

En lo que respecta a los factores tecnológicos se puede mencionar el avance que está teniendo la incorporación de la inteligencia artificial y la nanotecnología en las empresas metalúrgicas que permiten automatizar los procesos y hacer que las empresas mejoren su producción según datos relevados por la revista que nuclea a la industria Brico Blog en la nota del 2 de octubre de 2021 del metal el uso de la nanotecnología permite mejorar la producción de los tornos de CNC, automatizando ese proceso y generando en la empresa ahorro de tiempos y dinero debido a que no es necesario contar con un operario que lo utilice sino más bien programándolo de acuerdo con la producción que tenga que llevar adelante la compañía<sup>8</sup>

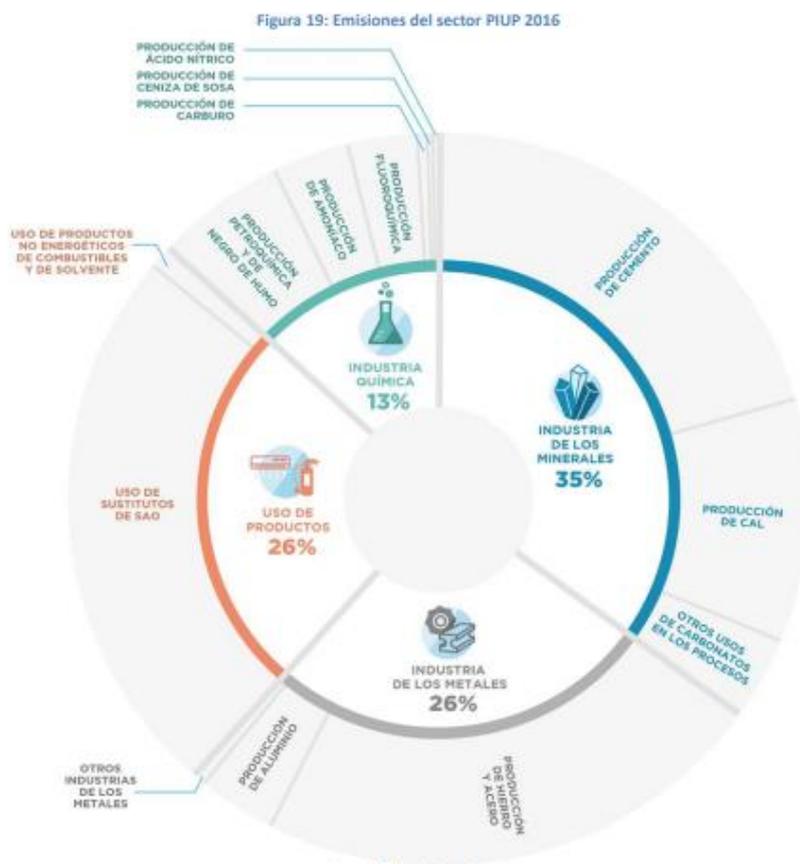
El gran reto que tiene por delante la industria metalúrgica en materia ecológica es el poder bajar los niveles de efecto invernadero que producen sus fabricas que de acuerdo con el informe Bienal de la Republica Argentina en materia de sustentabilidad ecológica arroja los siguientes resultados:

Imagen 1- Emisiones de gases de efecto invernadero por sector.

---

<sup>7</sup> Diario Digital del Sur. Fecha de publicación 20 de abril de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://diadelsur.com/crece-el-empleo-en-la-argentina/>

<sup>8</sup> Revista Digital Brikoblog. Fecha de publicación: 2 de octubre de 2021. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.bricoblog.eu/avances-tecnologicos-en-la-industria-metalurgica/>



Tal como se ve en la imagen el 26% provienen de la industria metalúrgica y en el informe se concluye que estos deben bajar de forma paulatina hasta alcanzar en 2030 una reducción del amenos el 50% para cumplir con los objetivos de desarrollo sustentable al que está suscripto el país con la ONU<sup>9</sup>

Por último, dentro de los factores legales sigue vigente la reducción de forma gradual de la doble indemnización hasta el 30 de junio que es la fecha de vencimiento del decreto presidencial que estipula que la desvinculación sin causa de un trabajador tendrá una recarga sobre los conceptos indemnizatorios del 50% entre el 1 de marzo y el 30 de abril y de un 25% desde el primero de mayo hasta el 30 de junio, manteniendo el tope de la doble indemnización de \$ 500.000<sup>10</sup>

Como así también continua la prohibición para las empresas y personas que hayan aplicado al programa ATP durante la pandemia estando inhibidos para hacerlo por un total de

<sup>9</sup> Informe Bienal de la Republica Argentina. Fecha de publicación: 2019. Fecha de Consulta: 22 de abril de 2022 <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/3er%20Informe%20Bienal%20de%20la%20Republica%20Argentina.pdf>

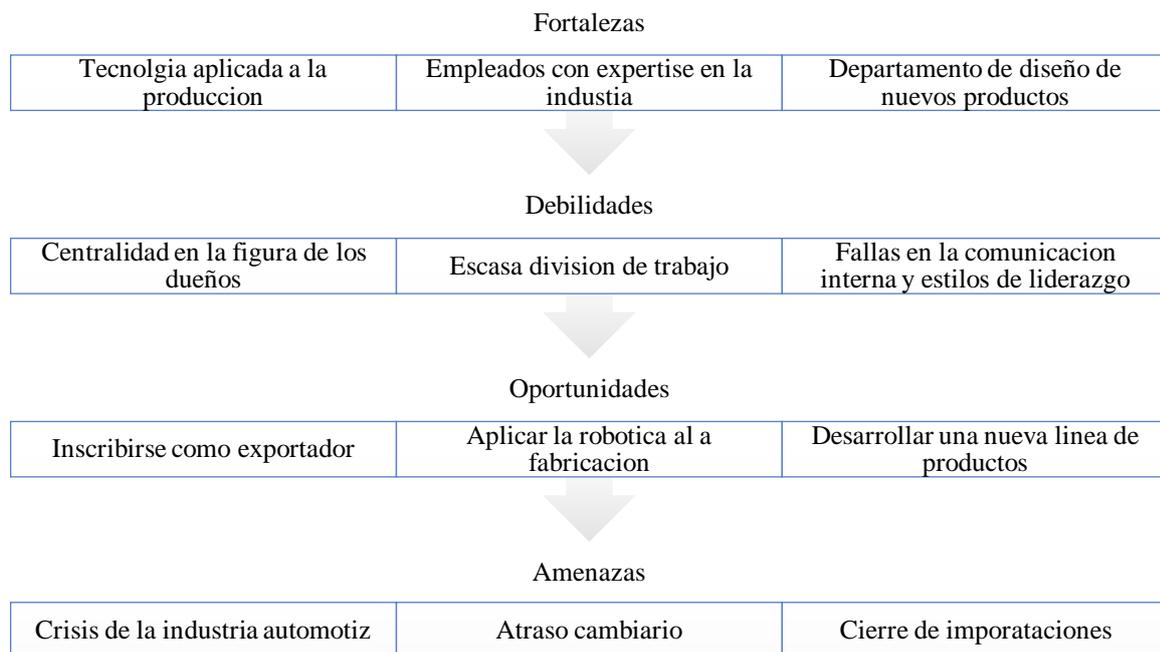
<sup>10</sup> Diario Digital Erreius. Fecha de publicación: 24 de diciembre de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.erreius.com/actualidad/2/laboral-y-de-la-seguridad-social/Nota/1482/doble-indemnizacion-se-mantiene-hasta-junio-de-2022-pero-se-ira-reduciendo-en-forma-gradual>

3 años o en su defecto haciendo la devolución del dinero que el estado invirtió durante la etapa de la pandemia.

### *Diagnostico organizacional*

Para la realización del diagnóstico organizacional en Man-Ser se utilizará el análisis FODA que permite conocer como las fortalezas y debilidades que responden a factores interno interactúan con las oportunidades y amenazas que se presentan desde el exterior.

Grafico 2- Análisis FODA



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el análisis FODA se puede determinas que las principales fortalezas que tiene Man-Ser como industria es contar con personal calificado que trabaja en la compañía hace muchos años y que compren las tareas que deben realizar, teniendo una edad promedios sus trabajadores 50 años, en su mayoría comenzaron con el inicio de la compañía, además de contar con tecnología que pocas empresas del sector tiene y contar con un departamento de diseño de nuevos productos que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes en relación a piezas especiales.

Entre las debilidades se puede mencionar el extremo control que lleva adelante Julián y Melina que no permiten que la empresa crezca, la escasa división de trabajo con el que cuentan cada una de sus áreas y la falta de un plan de comunicación que mejore la transmisión de la información y la sinergia entre los equipos de trabajo.

Las oportunidades que tiene para seguir creciendo son inscribirse como exportador y lograr cumplir con su visión que es ser una marca reconocida en Latinoamérica sin necesitar la dependencia de un tercero. Poder generar un cambio de paradigma buscando la automatización de algunos de sus productos mediante la aplicación de las nuevas tecnologías entre ellas la robótica.

Las amenazas a las que se enfrenta son la crisis que vive la industria automotriz que como se mostro en le PESTEL es difícil importar ya sea por la falta de divisas como también por los nano conductores que escasean en el mundo y lleva a las plantas a suspender la producción, generando en Man-Ser no contar con uno de sus clientes más importantes como Volkswagen. El atraso cambiario que en el caso de exportar quedaría con un dólar a un precio bajo en comparación con el mercado internacional y el cierre de las importaciones para traer materias primas en caso de necesitarlos.

#### *Análisis específico según la carrera profesional*

De acuerdo con la información relevada desde la visión profesional de los recursos humanos se puede determinar que Man-Ser en aspectos básicos de gestión de su capital humano no tiene desarrolladas políticas que permitan que los trabajadores de la compañía puedan crecer de forma integral.

Se puede establecer que en los procesos de selección no participa el departamento de recursos humanos debido a que las entrevistas son realizadas por el jefe de la línea y en el caso de que el perfil a buscar sea específico lo realizan mediante una consultora.

La compañía no cuenta con análisis y descripciones de puesto y el proceso de inducción que se lleva adelante no está desarrollado lo que lleva a que el ingresante no conozca lo que la empresa espera de él.

Melina considera que la forma de motivar al personal es mediante la aplicación de premios grupales cuando estos exceden la producción quedándose con solo un componente de lo que es la motivación de un trabajador.

No se realizan evaluaciones de desempeño y el servicio de seguridad e higiene está tercerizado al igual que la liquidación de haberes, los legajos desactualizados y no cuentan con un sistema de gestión que le permita actualizar la información del personal.

Los programas de capacitación se realizan de forma anual y apuntan a mejorar las habilidades técnicas de los operarios, los supervisores y jefes no son formados en el

desarrollo de competencias blandas, las necesidades surgen en función de los niveles de producción de cada colaborador.

En lo que refiere a la comunicación interna es algo reservado al consejo familiar que es quien toma las decisiones estratégicas y marca el rumbo de la compañía, compartiendo con el gerente y responsable de administración la información relevante a gestión de la compañía, vale decir que estos son socios capitalistas de Man-Ser. Al nivel operativo solo llega la información operativa una vez que las decisiones están tomadas, no teniendo injerencia lo que puedan opinar los trabajadores por que es un paquete que ya viene diseñado por el consejo.

Queda absolutamente claro que los operarios solo son la fuerza productiva dentro de la organización estos no tienen voz y voto en la toma de decisiones ni por sus tareas ni por sus puestos de trabajo y solo deben limitarse a cumplir órdenes.

Ante esto el estilo de liderazgo es sumamente formal y autocrático en donde el gerente general es quien determina todo lo que sucede dentro de la compañía y quien ejerce la presión necesaria cuando la producción no sale como se espera, el resto de los efectivos de la empresa que fueron designados por Julián deben limitarse hacer cumplir los procesos y procedimientos, haciendo principalmente énfasis en las tareas. Se entiende que el estilo que se tiene con los operarios es transaccional debido a que la empresa espera que las personas sean productivas y en contra prestación se les pague el salario y el premio en caso de corresponder.

Existe un líder natural que surgió espontáneamente a quienes siguen los niveles operativos de Man-Ser que es quien se encarga de apoyar a las nuevas incorporaciones.

## Marco Teórico

En esta sección se abordan los conceptos centrales que forman parte del reporte de caso a saber, comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

Cuando se habla de comunicación esta es un acto que se establece entre dos o más personas con el objetivo de transmitir un mensaje (Merida , 2011) existen dos tipos la interna se refiere a un tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida (Laporte, 2001). Y la externa que Andrade (2005) define “como conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”(pag.25)

Según Brandolini, González Frigoli y Hopkings (2009).la comunicación interna contribuye a que el personal se encuentre alineado con la estrategia corporativa, y que sean eficientes y productivos con el fin de lograr alcanzar los objetivos estratégicos.

“Desde comunicación interna se debe brindar a los mandos medios las distinciones y las competencias para que puedan hacer frente al desafío de ser jefes comunicadores y utilizar argumentos y explicaciones para poner en movimiento a sus equipos ” (Cuenca & Verazzi, 2020, pág. 115).

Según Sánchez Gutiérrez, (2000) el objetivo que tiene la comunicación en las organizaciones es lograr entender cuáles son las estrategias que deban implantarse como estrategia para el cumplimiento de objetivos, buscando coordinar acciones con la finalidad de integrar al personal.

Es importante que cada una de las organizaciones cuente con políticas para enfrentar las comunicaciones tanto internas como externas, debiendo idear un plan de acción que les permita hacer frente a cualquier cambio en el sector en que se desempeñan. Además, es necesario que el discurso que presenta determinada directriz sea coherente con la acción concreta que realice la empresa. (Miranda Flores, Correa Gatica , & Rojas Onel, 2012).

Para eso fijará un plan de comunicación integral es necesario:

- Planificar la comunicación en sentido amplio a medio plazo, para lo que previamente tendrá que determinar de manera explícita los objetivos que quiere conseguir con cada público objetivo.
- Proponer las acciones concretas que se tienen que aplicar, combinadas estratégicamente y estructuradas en un plan de acción específico.
- Establecer una coherencia entre todos los productos y marcas de la empresa, utilizando una única marca que actúe como marca fuente o garantía.
- Evaluar las acciones propuestas en términos de costes.
- Establecer sistemas de control y medida de la eficacia de las acciones de comunicación, una vez ejecutadas, y con el plan de comunicación ya implantado (Rodríguez Ardura & Jimenez Zarco , 2007).

Para que un plan de comunicación se efectivo se deben tener en cuenta siete premisas, primero escuchar, luego capitalizar las quejas, ordenar la forma en que se emiten los mensajes de acuerdo con los públicos a los cuales están destinados, narrarlos teniendo un significado, ofrecer la palabra empeñada y cumplir, medir los logros y generar un cuadro de resultados. Si alguno de esta falta o esta ausente la efectividad en la comunicación se verá comprometida. (Tessi, 2013).

Para que la gestion de la comunicación interna sea efectiva es necesario que los mandos medios estén formados en el liderazgo coach que puede definirse como “aquel que guía a otros en su crecimiento personal, en tanto el líder capaz de presentar una visión de futuro inspiradora, la cual desafía a sus seguidores a esforzarse al máximo y alcanzar los estándares más altos de desempeño” (Abarca , 2016, pág. 38).

De acuerdo con Goleman (2000) quien realiza una distinción sobre los estilos de liderazgo se pueden mencionar el líder coercitivo que es aquel que gestiona mediante la frase haz lo que digo, el orientativo que invita a los subordinados a movilizarlos hacia su propia vision, el afiliativo que piensa que las personas son primero, el democrático que solicita la opinión de todos antes de tomar decisiones, el ejemplar como aquel que hace en sin que nadie se lo pida para que el resto lo imite, el formativo que es aquel que invita al trabajador hacer aunque se equivoque y el coach que potencia las habilidades de los subordinados.

Según Useche (2015) el coach maneja explícitamente elementos referentes al sentido de compromiso y el deber ser de los actores en transmitir e inculcar una visión inspiradora

debiendo tener competencias que le de liderazgo, responsabilidad, aprendizaje, motivación, generando en el coacheado desarrollo profesional y sentido de disciplina.

Para Anzorena (Anzorena , 2019, pág. 27) “cuando se lidera con el propósito de movilizar el conocimiento colectivo el objetivo es que todos los integrantes aporten no solo sus saberes y habilidades, sino también su compromiso y su capacidad de innovación en los procesos de trabajo.”

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Según los análisis realizados en Man-Ser los principales problemas a los que se enfrenta la compañía es la deficiencia de sus canales de comunicación buscando la descentralización del consejo familiar permitiéndole el aporte de los operarios en materia operacional para eliminar los errores que existen en la producción. Y la falta de formación de quienes tienen equipos de trabajo a cargo que están orientados a la autocracia debido a que los dueños acaparan la mayoría de los sectores que lleva a errores en la producción y cuellos de botella en el área de mecanizados.

Esta problemática existente es producto de que no existe una real división del trabajo porque los propietarios y quienes ofician como líderes de equipo pertenecen de forma directa o indirecta a la mesa de decisión, conformándose un gueto a la hora de transmitir correctamente la información y haciendo un filtrado de lo que se dice y como se dice, llevando a que no se entienda cuáles son los objetivos que persigue la compañía en el corto y largo plazo.

Julián es quien tiene el poder supremo de toda la organización que gerencia además dos sectores importantes y Melina es quien se encarga de las relaciones laborales, de acuerdo a lo informado por Man-Ser estos no tienen las competencias para poder liderar los equipos de trabajo debido a su falta de formación en la materia, que genera en la organización una burocracia interna inusitada debido a que para cada acción existe un procedimiento o una política, en las temporadas altas esto repercute negativamente en el desarrollo de los procesos productivos, no solo por la falta de información sino también por que llegan tarde los pedidos a las áreas de producción debido a que necesitan ser confirmadas por correo electrónico.

### *Justificación del problema*

Es importante que Man-Ser encuentre soluciones a estos problemas detectados para poder generar un mejor ambiente laboral y entender que en posiciones críticas o de liderazgo se necesitan profesionales que estén formados que generen que las organizaciones puedan crecer y desarrollarse.

El último logro que tuvo como industria Man-Ser fue en 2014 cuando se certificaron las normas de calidad de ahí en adelante no hubo más desarrollo de la compañía y esto es producto de que quien tiene que bregar por el posicionamiento de la empresa está

diversificando sus tareas en otros sectores quedándole poco tiempo para pensar en un proceso de expansión o de desarrollo de nuevos negocios.

La empresa esta en una etapa madura y es aquí donde debe poner énfasis por mantenerse en el mercado buscando actualizarse y para lograrlos es necesario que todas las voces sean escuchadas.

#### *Conclusion diagnostica*

Vale la pena que Man-Ser realice las modificaciones mencionadas en lo que respecta a la comunicación interna y al liderazgo coach para tener una gestion mas eficiente en todas sus áreas partiendo desde una gestion mas moderna en donde los empleados son parte de la toma de decisión y brindándoles mayor autonomía para lograr una mayor producción.

Con un plan de comunicación que democratice y transmita la información que permita conocer los objetivos estratégicos y un mayor manejo de las relaciones interpersonales se pueden lograr grandes avances no solo en términos de servicio sino de identificación de las personas con la cultura de la compañía.

## **Plan de implementacion**

En este capítulo se realizará el plan de acción que permita la mejora en la comunicación interna y el estilo de liderazgo en Man-Ser S.R.L.

### *Objetivo general*

Mejorar la forma en que se transmite la información y optimizar los procesos mediante la implementacion de un plan de comunicación interna y potenciar a los equipos de trabajo de Man-Ser formando a los mandos medios en liderazgo coach.

### *Objetivos específicos*

1. Tener normas claras en la transmisión de la información mediante un manual de comunicación interna.
2. Utilizar las carteleras digitales para generar información social y ordenar los procesos productivos.
3. Potenciar a los mandos medios mediante un programa de capacitación en liderazgo coach. Alcances

Geográfico: el desarrollo de la implementacion aplica a los empleados de Man-Ser S.R.L. ubicado en la calle 2 de septiembre del barrio San Pedro Nolasco, en la provincia de Cordoba, Argentina.

Temporal: Para la implementacion se requieren de 24 semanas

### *Programa 1 - Ordenándonos*

#### Táctica 1 – Manual de comunicación interna

Este primer programa tiende a poder organizar la forma en que se comunica dentro de la empresa ya no siendo algo privativo que solo les pertenece a los directores sino mas bien poder tener protocolos que mejoren la forma en que se transmite la información con la finalidad de que los trabajadores puedan contar con la información necesaria que necesitan conocer para ser efectivos en sus puestos de trabajo.

El manual de comunicaciones alinea a todos los colaboradores hacia un mismo lado poniendo en conocimiento como sera el tratamiento de la información que se genera en Man-Ser.

Sera recursos humanos el área encargada de gestionarlo en dos versiones una impresa que se entregara a todos los trabajadores de la compañía y otra adosada como hipervínculo a la pagina web pudiendo los trabajadores acceder al material con su numero de legajo.

La información que contendrá el manual de comunicación interna deberá ser la siguiente:

- Información general de la compañía, misión, vision, valores, estructura jerárquica, personas a las cuales recurrir en situaciones problemáticas, como actuar en casos no éticos.
- El segundo apartado estará destinado a conocer cuales son los servicios de la compañía y poder determinar cuales son los puestos de trabajo que estan presentes en la compañía y los perfiles que deben tener.
- En el tercero se mostrarán los canales de comunicación existentes, como hacer un correcto uso de estos y como es la transmisión de la información dentro de la compañía.
- En el último capítulo estarán las sugerencias de cómo aprovechar al máximo los beneficios que brinda la compañía

Para poder hacer realidad esta acción en términos económicos se enviarán los manuales a la imprenta para poder imprimirlos que tiene un costo de \$ 1800 por unidad teniendo en cuenta que Man-Ser tiene 30 trabajadores el costo es de \$ 54.000, este manual sera presentado en una reunión formal en donde participaran todos los empleados, jefes y gerentes en donde se destina un presupuesto de \$ 20.000 en concepto de refrigerio teniendo un costo total de \$ 74.000

Para poder implementarlo es necesario contar con 12 semanas mediante el siguiente cronograma:

1. Recolección de la información (4 semanas)
2. Diseño del manual ( 4 semanas)
3. Envió a la imprenta y generación de la versión web ( 2 semanas)
4. Capacitaciones a los trabajadores (2 semanas)

La evaluación de esta acción será a través de un cuestionario en donde cada uno de los colaboradores puedan verter su opinión con respecto al nuevo mecanismo de protocolización de la información.

La principal limitación que tiene esta táctica es que quede como un manual más sin darle demasiada importancia lo que llevaría a que pierda efectividad ya que no funcionaria.

#### Táctica 2 – Políticas de comunicación

La segunda táctica de este primer programa es el poder contar con políticas de comunicación sobre el uso de las herramientas que se dispone en la compañía y la forma de utilización por parte de los trabajadores.

Los responsables del establecimiento sera el área de recursos humanos de Man-Ser quien determinara lo que esta permitido y no realizar dentro de la compañía.

El tener políticas de comunicación que sean objetivas, claras permite tomar decisiones mas asertivas sobre la forma de transmitir la información hacia dentro y fuera de la compañía. Se puede indicar que los principales beneficios que tiene es unificar el lenguaje como método directivo esencial para ayudar a un grupo de personas a trabajar juntas formando una organización para obtener fines comunes, es decir, se busca generar una acción coherente al permitir que todos los colaboradores solucionen problemas y tomen decisiones.

Las políticas de comunicación interna tienden a involucrar a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta las estrategias, el manejo de los medios institucionales que posee la empresa, les da un marco de referencia a los colaboradores sobre lo que esta permitido hacer con la información que sucede dentro de la compañía, señala lo que la empresa aprueba o rechaza y detecta las implicaciones sobre las decisiones que se toman.

Para Man-Ser se determinan las siguientes políticas que serán diseñadas en conjunto con el manual de comunicación interna:

- En el servicio de intranet que tienen acceso los mandos medios se distribuirá información relevante a los procesos productivos quedando totalmente prohibida la utilización con fines personales.
- Las reuniones de equipos que se realicen deberán abordar la problemática de los equipos en función de poder detectar las necesidades de estos y lograr mejora en los procesos productivos.

- El buzón de sugerencias servirá para poder escuchar las recomendaciones de los trabajadores y conocer lo que piensan.
- Las carteleras digitales mostrarán información social e información importante de la compañía.
- Todo empleado tendrá derecho a conocer los objetivos de su área podrá consultarlo con su jefe directo.
- En caso de necesitar una reunión con los directores para presentar propuestas de mejora se deberá notificar al mando medio y este gestionará el encuentro.
- La empresa respeta el origen étnico, político, social, sexual de todo trabajador motivo por el cual serán sancionados aquellos que generen algún tipo de discriminación.

Estas se colocarán en un cuadro en todos los lugares comunes por donde transitan los trabajadores.

Para esta acción se destina un presupuesto de \$ 20.000 a la compra de los marcos y la impresión de estas para que estén visibles.

Las acciones puntuales por realizar son:

- Análisis de canales de comunicación existentes
- Determinación de principales desvíos frente a la forma en que se informa
- Diseño de políticas de comunicación
- Presentación de políticas.

La evaluación se realizará mediante la aceptación de los trabajadores de la compañía al ser recibidas en la reunión informativa.

### *Programa 2 - Conectados*

Este segundo programa apunta a mejorar la forma en que se transmite la información y la planificación de los procesos productivos motivo por el cual se implementarán carteleras digitales en cada espacio de trabajo y en los lugares comunes como es el comedor donde el trabajador se distiende.

Esta herramienta de comunicación logra fácilmente generar y transmitir la información de forma dinámica, ágil y atrayente para el trabajador pudiendo actualizarse de

forma periódica sin necesidad de moverse de la oficina además de generar una conciencia ecológica al eliminar los papeles.

Tal como se indico en Man- Ser haba dos tipos de carteleras una destinada a lo social y la otra destinada la producción, en el caso de la primera la información que deberá mostrarse sera aquella que está relacionada con novedades, fechas de cumpleaños o aniversarios, cursos de capacitación disponibles, empleados destacados de la semana, información sindical por ejemplo arreglos paritarios e información que el departamento de recursos humanos quiera comunicar a los trabajadores de la empresa debido a que estos serán los responsables de actualizarla semanalmente.

En la cartelera destinada a la producción lo que se busca es poder eliminar los cuellos de botella y poder trazar un horizonte con respecto a los procesos de la fabrica motivo por el cual en la cartelera ingresaran los pedidos de los clientes y mostrara la fases de elaboración del producto y los tiempos estimados por sector de forma tal que el supervisor pueda ir realizando la gestion con el empleado de cada sector teniendo en cuenta la capacidad de producción y actualizando diariamente el estatus del pedido.

En este caso el trabajo sera colaborativo entre el gerente de producción quien incorporara el pedido a la cartelera y el supervisor que es el que actualizara el estatus del pedido al finalizar el día y poder de esta forma tener controlada la forma en que va fluyendo el desarrollo de la pieza en tiempo y forma eliminando las ordenes de pedido y con el riesgo de que algunos de los papeles se pierdan.

Las ventajas de contar con carteleras digitales es poder generar mayor sinergia entre los equipos porque estos pueden conocer lo que la empresa tiene para contarles y optimiza los procesos de producción.

El costo de la implementación de la acción será la siguiente:

- Pantallas LED de 50” que tienen un costo de \$ 79.999 la cantidad a incorporar son 8 dos en las oficinas, una en cada área funcional y dos en el comedor. Dando un costo total de \$ 639.992
- Compra de software para la cartelera digital un costo de \$ 6.800 mensuales
- Costo total de la incorporación de carteleras digitales \$ 646.792

La implementación será de 12 semanas luego de la presentación del manual de comunicaciones.

- Compra de tv led y software (3 semanas)
- Instalación por parte de mantenimiento (5 semanas)
- Conexiones (2 semanas)
- Recolección de la información (1 semana)
- Puesta en servicio (1 semana)

La limitación que tiene esta acción es que las personas con el tiempo se acostumbren y lleve a que pierdan el interés quedando como un elemento decorativo.

Para evaluar esta implementación se tendrá en cuenta que se mejoren los procesos productivos en un 15% bajando la saturación del área de mecanizados en lo que respecta a la cartelera de producción y en lo que respecta la cartelera social se emitirá 4 semanas luego de su implementación una encuesta que permita conocer la satisfacción del trabajador esperando que esté por encima de 7 puntos.

### *Programa 3 – Mejorando nuestras competencias*

El último programa apunta a mejorar las competencias de los directores y mandos medios de Man-Ser que deberán convivir con la implementación de la mejora de la comunicación interna siendo el liderazgo coach el cambio de paradigmas en como son concebidos los equipos de trabajo de la organización ya no como un elemento únicamente productivo sino también como aquellas personas dotadas de inteligencia que pueden provocar cambios profundos sin ser gestionados.

Contar con líderes formados en el coaching es generar una mayor satisfacción en los equipos y lograr una empresa más eficiente al propiciar un clima más ameno y abierto a cultivar las relaciones interpersonales.

La formación de los mandos medios se realizará mediante una formación virtual al contratar los servicios de Capacitarte que brinda soporte en capacitaciones a empresas mediante la utilización de una plataforma propia en donde las personas tienen 6 meses para acreditar los saberes teniendo una evaluación teórica práctica.

El objetivo que persigue este curso de formación es entender y diferenciar las denominaciones de Equipos y Grupos, en los ámbitos laborales y reconocer el valor de liderazgo para la transformación de un Equipo, entendiendo diversos ejes fundamentales, que

los atraviesan y que parten desde el contexto, las competencias, la comunicación y la funcionalidad.

El valor del curso de coaching es de \$ 8.980 por asistente, en el caso de Man-Ser participaran 7 mandos medios , 5 que forman parte de las gerencias y supervisiones y los 2 directores lo que da un total de \$ 62.860. (Temario del curso anexo 1).

El marco temporal sera el siguiente:

- Contratación de consultora ( 2 semanas)
- Dictados de curso de formación ( 5 semanas)
- Evaluación del curso (1 semana)

Las limitaciones que tiene este programa es que quienes tomen el curso no logren poder plasmarlo en la realidad ya sea por desinterés o por no comprender el cambio que deben realizar debido a no poder derribar sus creencias.

La evaluación del programa de capacitación se realizará teniendo en cuenta la nota final obtenida por el asistente en el curso debiendo esta ser mayor a 7 puntos, además a los tres meses de finalizado el curso se realizara una evaluacion de desempeño que evaluara si el mando medio pudo poner en practica lo aprendido y hay cambios en la forma de gestionar a sus equipos.





*Presupuesto general de la propuesta*

Tabla 2 – Costos por única vez

Acción	Costos
Manual de empleados	\$ 74.000
Diseño de políticas	\$ 20.000
Carteleras Digitales	\$ 646.792
Capacitación en liderazgo coach	\$ 62.860
Costo Total	\$ 803.592

Fuente elaboración propia

## Conclusion

Teniendo en cuenta los análisis iniciales realizados en Man-Ser S.R.L. se puede concluir que los problemas detectados pudieron ser solucionados mediante la implementación de 3 programas que pone orden a la forma en que la organización transmite su información con normas claras y trabajadores conectados que contarán con la información que necesitan para ser efectivos en sus puestos de trabajo.

Es así como los manuales de comunicación permiten concentrar toda la información en un solo lugar que junto con las políticas se potencia y con las carteleras se logra una mayor eficiencia en la transmisión de la información que debe ser gestionada por mandos medios que acompañen la transformación brindando a sus subordinados respuestas claras que los lleve a ser más eficiente en sus puestos de trabajo, siendo el líder coach el responsable de potenciar equipos.

El aporte principal que este trabajo le brinda a Man-Ser es dentro de su estructura rígida poder contar con normas, procesos y protocolos para que manejen la información de forma asertiva, buscando que todos estén informados sobre el avance del negocio y de esta forma democratizándola debido a que esta no será solo algo reservada a los directores y socios gerente.

Entre las recomendaciones que se pueden indicar son la descentralización de las áreas operativas buscando profesionales que las gestionen de forma tal que Julián se dedique únicamente a las mejoras estratégicas de la compañía.

También deberán contratar profesionales que puedan gestionar el departamento de recursos humanos de forma más eficaz realizando todas las prácticas del área.

Es necesario que cuenten con un responsable de pañol para conocer la existencia de materias primas en los depósitos para la producción.

Y por último realizar inspecciones de seguridad de forma periódica para poder detectar los desvíos en materia de seguridad e higiene.

## Referencias

### De Libros

Abarca , N. (2016). El líder como coach. Primera Edición . Madrid, España. Editorial. El Mercurio.

Anzorena , O. (2019). Maestría Personal. El camino del Liderazgo. Segunda Edición Madrid, España. Editorial Lea.

Brandolini , A., González Frigoli, M., & Hopkings, N. (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Primera edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujia.

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). Comunicación interna total. Primera edición. Barcelona, España. Editorial UOC.

Galpin, T. (2013). La Comunicación .Segunda edición. Madrid España. Editorial Diaz de Santos .

Heredia Flor y Corcuera Carlos (2020), Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional primera edición, en Pimentel, Perú, revista Universidad y Sociedad

Labarca , N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Primera edición. Maracaibo Editorial: Comunicaciones .

Laporte, J. (2001). Entusiasmar a la propia institución . Primera Edición. Madrid, España, Editorial Eiunsa.

Marchiori, Marlene (2012), Comunicación interna: una vision más amplia en el contexto de las organizaciones, primera edición, La Habana, Cuba, revista ciencias de la información,

Miranda Flores, K., Correa Gatica , E., & Rojas Onel, R. (2012). Plan de comunicación interna y externa. Segunda Edición La Serena, Chile Editorial: UDLS.

Ramírez Harol, Sarria, Edwin y Colorado, Milton (2017) , La comunicación interna en las organizaciones, primera edición, Quito, Ecuador, revista científica Ciencias económicas y empresariales.

Rodríguez Ardura, I., & Jiménez Zarco , A. (2007). Comunicación e imagen Corporativa. Primera edición. Barcelona, España Editorial: UOC.

Sánchez Gutiérrez, C. (2000). El poder de la comunicación en las organizaciones. Primera Edición. México D.F. Editorial Plaza y Valdez.

Tessi, M. (2013). Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Granica.

Useche, M. C. (2015). El coaching desde una perspectiva etimológica . En M. C. Useche, El coaching desde una perspectiva etimológica. San José: Revista de Ciencias Sociales .

Fuentes WEB:

Brikoblog. (2 de octubre de 2021), avances tecnológicos en la industria metalúrgica. <https://www.bricoblog.eu> Recuperado el 22 de abril de <https://www.bricoblog.eu/avances-tecnologicos-en-la-industria-metalurgica/>

Diario Digital del Sur. (20 de abril de 2022). Crece el empleo en la Argentina. <https://diadelsur.com> Recuperado el 22 de abril de <https://diadelsur.com/crece-el-empleo-en-la-argentina/>

Diario Digital Erreius. (24 de diciembre de 2021). Doble indemnización se mantiene hasta junio de 2022. <https://www.erreius.com>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.erreius.com/actualidad/2/laboral-y-de-la-seguridad-social/Nota/1482/doble-indemnizacion-se-mantiene-hasta-junio-de-2022-pero-se-ira-reduciendo-en-forma-gradual>

Diario Digital Infobae. (4 de agosto de 2021). La escasez de personal calificado en la Argentina. <https://www.infobae.com>. Recuperado 22 de abril de 2022 de <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/>

Diario Digital I-profesional. (31 de marzo de 2022). Faltan dólares para importar autos así caen las ventas de 0km. <https://www.iprofesional.com/> Recuperado el 22 de abril de 2022 de

<https://www.iprofesional.com/economia/359977-faltan-dolares-para-importar-autos-asi-caen-las-ventas-de-0km>.

Diario Digital Perfil. (4 de abril de 2022) La actividad metalúrgica creció 18% en el primer bimestre del 2022. <https://www.perfil.com>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-actividad-metalurgica-crecio-18-en-el-primer-bimestre-de-2022.phtml>

INDEC. (Febrero de 2022). Informe de prensa. <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad\\_04\\_22892EE0AACE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_04_22892EE0AACE.pdf)

Informe Bienal de la Republica Argentina.(2019) Informe Bienal de la Republica Argentina. <https://unfccc.int>. Recuperado el 22 de abril de 2022de <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/3er%20Informe%20Bienal%20de%20la%20Republica%20Argentina.pdf>

Ministerio de Producción. (14 de abril de 2021) Kulfas lanzo el plan de desarrollo productivo Argentina 4.0 <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-lanzo-el-plan-de-desarrollo-productivo-argentina-40>

Prensa del Gobierno de Cordoba.( 2 de julio de 2021) Cordoba 4.0 como postularse para los proyectos en tecnología. <https://prensa.cba.gov.ar>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://prensa.cba.gov.ar/ciencia-y-tecnologia/cordoba-4-0-como-postularse-para-los-proyectos-de-adopcion-tecnologica/>

## Anexo

### *Anexo I - Plan de formación líderes coach*

Módulo 1: - Elementos del Coaching Ontológico en la comunicación interpersonal. - El Coaching : Definiciones, tipos de coaching - Teoría del observador. - La coherencia del lenguaje, emoción y cuerpo: explorando los dominios que constituyen una comunicación efectiva.

Módulo 2: - Identificar los elementos que constituyen la comunicación efectiva. - Comunicación efectiva. - Habilidades implicadas en un proceso de comunicación efectiva. - Escuchar no es oír. - El poder de la escucha activa. - Como potenciar el lenguaje haciendo pedidos efectivos, ofertas seductoras y logrando compromisos.

Módulo 3: - Identificar creencias y juicios personales. - Autogestión de las creencias. - Autoconocimiento como herramienta para reconocer los recursos y valores personales. - Forma de liderazgo personal y de comunicación resultado de la propia historia. - Creencias y juicios personales que fortalecen o limitan el accionar. - Creencias y juicios que dan poder.

Módulo 4: - Herramientas de la inteligencia emocional - Autorregulación emocional. - Autoconocimiento. Autocontrol - Autoestima e Identidad. ¿Por qué es importante trabajar la autoestima? Los componentes de la autoestima. Construcción de la autoestima. Teoría del Apego. - Inteligencia emocional. – Empatía.

Módulo 5: - Identificar las habilidades de autocuidado que contribuyen al bienestar personal y laboral. - Gestión del bienestar y autocuidado. - El estrés desde una mirada ontológica. - El poder de la presencia y la atención plena.