

Universidad Siglo XXI



Trabajo Final de Grado

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Propuesta para la Empresa MAN-SER Productos y servicios industriales

Plan de Comunicación Interna integral y formación de líderes *coach*

Cannella Ceva Victoria Soledad

DNI: 33025663

Legajo: VRHU19602

2022

## Índice

<b>Resumen/Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<i>Marco de referencia institucional .....</i>	<i>4</i>
<i>Descripción de la problemática .....</i>	<i>5</i>
<i>Resumen de antecedentes .....</i>	<i>5</i>
<i>Relevancia del caso .....</i>	<i>6</i>
<b>Análisis de situación .....</b>	<b>7</b>
<i>Descripción de la situación .....</i>	<i>7</i>
<i>Análisis de contexto.....</i>	<i>8</i>
<i>Diagnóstico organizacional .....</i>	<i>11</i>
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera .....</i>	<i>13</i>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>14</b>
<b>Diagnóstico y discusión .....</b>	<b>17</b>
<i>Declaración del problema .....</i>	<i>17</i>
<i>Justificación del problema .....</i>	<i>17</i>
<i>Conclusión diagnóstica .....</i>	<i>18</i>
<b>Plan de implementación.....</b>	<b>19</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>28</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>30</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>31</b>

## Resumen

El presente Reporte de Caso analizó a la empresa familiar MAN-SER S.R.L, que se desempeña en el sector metalúrgico, ubicada en Córdoba Capital. A lo largo de su desarrollo, se observaron distintas problemáticas en el proceso de comunicación interna, canales poco efectivos y carencias en la gestión de personal, dejando expuestos los inconvenientes de la gerencia para liderar y potenciar el factor humano, lo cual pone en peligro la productividad y el buen clima laboral. Para hacer frente a las problemáticas identificadas se puso en marcha un plan de implementación integral para lograr el óptimo desarrollo de la comunicación interna, incorporando nuevos canales digitales y la capacitación a directivos en liderazgo *coach*, con el fin de mejorar, continuar creciendo y potenciando tanto personal como profesionalmente a todos los empleados de la organización.

Palabras clave: comunicación interna, Liderazgo *coach*, canales digitales.

## Abstract

The present Case Report studies the family-owned metalworking company MAN-SER L.L.C. located in Cordoba City. Throughout its development, problems in the internal communication process, ineffective channels and shortcomings in employee management were observed, which exposed difficulties at the Management level to lead and make the most of the human capital, endangering productivity and the company's good working environment. To deal with the problems identified, a plan was implemented to achieve the optimal development of internal communications, incorporating new digital channels and training managers in coach leadership in order to improve, continue growing, and encourage all employees of the organization both personally and professionally.

Keywords: Internal communication, coach leadership, digital channels.

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

MAN-SER S. R. L. es una destacada empresa del sector metalúrgico de la Ciudad de Córdoba, que se dedica principalmente al manejo controlado de la viruta, donde ofrecen también productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, siempre priorizando la calidad de las piezas de producción.

Nos remontamos a principio de los años noventa, donde su fundador Luis Mansilla era empleado en una empresa cordobesa que se dedicaba a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, junto con trabajos de herrería, para luego convertirse en su principal proveedor y así finalmente instalar su propia planta un 15 de octubre de 1995, fecha considerada como su fundación oficial.

En 1997 el Sr. Masilla viaja a Alemania donde adquiere una innovadora maquina punzonadora de control numérico por computadora, tecnología que lo impulsó a ser un gran proveedor de importantes compañías, compitiendo a nivel internacional con otras empresas de renombre.

En el año 2002 MAN-SER pasa de ser una empresa unipersonal a una S. R. L. y un año después se convierte en el principal proveedor de Volkswagen Argentina S.A.

Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, se hicieron cargo de la empresa en el año 2009 y tan solo tres años después inauguraron una nueva planta industrial el doble de grande que la anterior.

En total son tres inmuebles intercomunicados los cuales están divididos en cuatro áreas:

1. un área de corte, plegado y punzonado de chapa
2. área de mecanizado
3. área de trabajos especiales
4. área de compensadores de producción seriada

Por otro lado, cuenta con una oficina que se divide en la parte administrativa y de diseño (hasta el momento han desarrollado tres líneas de productos propios).

Cabe destacar que una de las políticas más importante de la empresa ha sido la inversión en tecnología desde sus comienzos lo cual le ha permitido crecer

sostenidamente hasta el día de hoy. Es por eso que en el año 2014 MAN-SER logró la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001, la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo.

### *Descripción de la problemática*

En la actualidad se puede observar que MAN-SER S.R.L. evidencia un departamento de recursos humanos deficiente ya que solo realizan capacitaciones si los empleados lo solicitan, tareas de administración de personal, ingresos, inducción y un plan de comunicación nulo. Con respecto a este último ítem, y luego del análisis de la información brindada por la empresa, podemos ver que no utilizan el tipo de comunicación trasversal, sino ascendente o descendente, lo cual sería beneficioso implementarlo ya que suma en materia comunicación y ayuda a mejorar el feedback entre áreas. En el tipo de comunicación vertical podemos observar la dificultad que produce la falta de tecnología para una buena retroalimentación, ya que la mayoría de las decisiones o comunicados se dan de forma verbal, escrita a mano en un formulario o mediante un panel de comunicación.

Con respecto a la comunicación descendente, tal como explicaron los autores Robbins y Judge (2009), los problemas de la comunicación hacia abajo radica en su naturaleza de un solo sentido. En general los gerentes mantienen informados a sus empleados, pero no solicitan sus consejos ni opiniones, lo cual es un error innecesario, ya que las personas necesitan ser escuchadas y respetadas.

Por otro lado, cabe mencionar la falta de delegación de la gerencia, quienes abarcan demasiadas actividades y toma de decisiones, ya que los empleados no son parte de las mismas y esto trae como consecuencia la centralización de información y sobrecarga de los mandos jerárquicos.

Por último, se detecta la falta de capacitación de los mandos medios para liderar de manera competente al personal de cada sector, lo cual genera demoras en los procesos en general.

### *Resumen de antecedentes*

Teniendo en cuenta la temática de *coaching* y de comunicación interna se presentan a continuación referencias de trabajos de investigación referidos sobre el tema.

Por un lado, el investigador Gonnet (2013) menciona la importancia del *coaching* en las empresas, dando cuenta que a diferencia del liderazgo clásico, el *coach* pretende instalarse como un mediador para que el otro descubra por sus propios medios las respuestas a sus problemas, tanto profesionales como personales, utilizando conversaciones guiadas como herramienta y así, contribuir a la eficacia organizacional.

Por el otro, el Licenciado González Frígoli (2016) indica que uno de los cambios más importantes en comunicación interna se da en el pasaje de la gestión de canales a la gestión de la cultura organizacional. Hoy la comunicación interna tiene un rol clave como productora, reproductora y transformadora de las matrices culturales que hacen a la vida organizacional y es importante pensarla desde las conversaciones, de idas y vueltas, en lugar de comunicación ascendente y descendente, dado que es en el diálogo donde se enriquecen las prácticas organizacionales y aparece la co-creación.

#### *Relevancia del caso*

Luego de presentar la problemática, se puede ver la necesidad de invertir en un plan de comunicación interna que le permitirá a MAN-SER S.R.L. fomentar un mejor clima laboral teniendo un dialogo más abierto entre todas las áreas, disminuir errores y obtener mejores resultados a nivel objetivos. Además, es necesario implementar la herramienta líderes *coach*, capacitando a los empleados de la organización, lo cual repercute directamente en la delegación exitosa de actividades y decisiones. Esto enriquece y potencia personal y colectivamente a cada uno de los colaboradores.

De esta manera, MAN-SER S.R.L. al ser reconocida en la industria por su trayectoria, la calidad de sus productos y servicios y conformidad de sus clientes, pasa a ser el mejor ejemplo para las empresas del rubro que también necesiten crecer y darle un vuelco a su marca y a su organización interna. Una de las cosas más difíciles de cambiar es la cultura organizacional, sobre todo en empresas familiares de larga data, y logrando estos objetivos, demuestra al país y al mundo que con pequeños cambios

internos, tales como la incorporación del líder *coach* y una reestructuración en la comunicación interna, se pueden lograr cambios de manera eficiente y exitosa, impulsando aún más a la organización.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

En el organigrama brindado por la empresa se puede ver que la división es por áreas de acuerdo a las tareas a realizar: Área de Ventas, Área de Compras, Área de Recursos Humanos, Área de Producción, Área de Mantenimiento, Área de Diseño y Calidad.

MAN-SER S. R. L. cuenta con 30 empleados, distribuidos en tres niveles jerárquicos: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza y operarios de producción. Por otro lado, cuenta con asesores externos: Mario Salvadores en lo contable y Carlos Remorino en la parte jurídica e higiene y seguridad.

A pesar de tener una estructura organizacional definida, se puede ver claramente una sobrecarga de tareas en la cúpula directiva debido a la falta de delegación.

En la gerencia encontramos a Julián Mansilla, uno de los hijos del fundador quien lleva a cabo la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad.

Con respecto a las decisiones, a pesar de contar con encargados responsables en otras áreas, siempre termina recayendo la decisión final en Julián, lo cual denota nuevamente la falta de delegación.

La responsable del área de recursos humanos es Melina Mansilla, hija del fundador, y está a cargo de las tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

Como se mencionó anteriormente, las capacitaciones deben ser solicitadas por los mismos empleados, las cuales son evaluadas para luego llevarlas a cabo o no. La implementación de las mismas no garantiza su eficacia, ya que por ejemplo en el Área

de Mecanizado continúan los inconvenientes al producirse “cuellos de botella” (incumplimiento en los plazos de entrega) y además los clientes quedan disconformes al recibir productos defectuosos.

Como se expuso previamente, a nivel gerencial, se realizan reuniones para plantear necesidades, sugerencias, etc. Por otro lado, la comunicación descendente se utiliza por medio de un panel de comunicación, donde se transmite todo lo referido a objetivos, planes, política empresarial, decisiones futuras y demás.

### *Análisis de contexto*

Para realizar un diagnóstico que permita detectar los elementos del entorno en los que se encuentra sumida la empresa, aplicaremos la herramienta PESTEL, la cual considera variables que se detallan a continuación:

## Análisis PESTEL

P	E	S	T	E	L
Política	Económica	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
- Acuerdo con el FMI.	- Aumento de precios. - Crecimiento de actividad metalúrgica.	- Mayor porcentaje de pobreza.	- Tecnologías emergentes 4.0	- Empresa ética y sostenible.	- Doble indemnización hasta junio 2022.

### ➤ Variables Políticas:

En el comunicado del gobierno en su página web oficial comentan que después de intensas negociaciones, el Gobierno logró un acuerdo con el FMI que permitirá al



país refinanciar el fallido programa Stand By de 2018 que presentaba vencimientos en los años 2022 y 2023<sup>1</sup>.

ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) dejó ver su apoyo al FMI señalando el impacto positivo en la generación de nuevas inversiones y en la contribución a la estabilización de la macroeconomía<sup>2</sup>. “Es importante que el acuerdo que se lleve adelante contemple la importancia que haya tasas de interés compatibles con la producción para que el sector metalúrgico continúe siendo uno de los motores de la actividad industrial”, afirmó el ente<sup>3</sup>.

➤ Variables Económicas:

En el primer trimestre del año los precios subieron un 16,1% (el registro más alto desde 1991) y en marzo la inflación se disparó un 6,7% mensual<sup>4</sup>.

La aceleración se dio principalmente por factores internacionales, atados a la guerra en Ucrania, pero también por cuestiones locales vinculadas a la inestabilidad macroeconómica y al ajuste de precios regulados por el Gobierno Nacional<sup>5</sup>.

Por otro lado, los sectores de mayor crecimiento en 2022 serán la electrónica de consumo (+15%), las exportaciones mineras (+9,3%) y la producción de vehículos (+8,3%), entre otros<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Página oficial Argentina.gob.ar. Fecha 2022. Fecha de consulta: 17/04/2022. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-argentino-cerro-el-acuerdo-con-el-staff-del-fondo-monetario-internacional-y-se>

<sup>2</sup> Diario La voz. Versión digital. Fecha 04/03/2022. Fecha de consulta: 14/04/2022. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/metalurgicos-afirman-que-el-acuerdo-con-el-fmi-mantendra-la-recuperacion-economica/>

<sup>3</sup> La voz. Fecha 04/3/2022. Fecha de consulta: 14/04/2022. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/metalurgicos-afirman-que-el-acuerdo-con-el-fmi-mantendra-la-recuperacion-economica/>

<sup>4</sup> INDEC. Fecha 03/03/2022. Fecha de consulta 15/04/2022. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

<sup>5</sup> Ámbito Financiero. Fecha 13/04/2022. Fecha de consulta: 18/04/2022. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-se-disparo-67-marzo-y-acumulo-el-primer-trimestre-16-maximo-tres-decadas-n5415742>

<sup>6</sup> El economista. Fecha 29/12/2021. Fecha de consulta: 19/04/2022. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/argentina-2022-sectores-mas-creceran-n49295>

Sebastián Kossacoff (Economista-Director Ejecutivo ADIMRA) y Tomás Canosa (Economista-Director Estudios Económicos ADIMRA) cuentan en una nota del Diario Clarín, que nadie sabe exactamente qué va a pasar en materia económica en Argentina, pero desde la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) estiman que la actividad metalúrgica crecerá este año entre 2,1% y 7,4%<sup>7</sup>.

➤ Variables Sociales:

En el segundo semestre de 2021 se registró que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de la pobreza alcanzó el 27,9%. Dentro de este conjunto un 6,1% debajo por la línea de la indigencia que incluyen al 8,2% de las personas<sup>8</sup>.

➤ Variables Tecnológicas:

La innovación en este nuevo mundo toma un rol protagónico para explicar la competitividad en el mundo. Hoy, la forma de innovar en este mundo digital se produce en entornos colaborativos abiertos, tomando el ejemplo de otros que hacen cosas diferentes, cuenta Sebastián Kossacoff (Economista-Director Ejecutivo ADIMRA)<sup>9</sup>.

Kossacoff explicaba que el 48% de las empresas metalúrgicas planearon implementar tecnologías 4.0 a lo largo del año 2021 y se orientan a mejorar la comercialización de la industria y los procesos productivos. Al menos una vez al año, el 71% de las empresas metalúrgicas incorpora mejoras o desarrolla productos nuevos, el 39% lo hace efectivamente una vez al año, el 18% cada 6 meses y el 15% cada 3 meses<sup>10</sup>.

➤ Ecológicas:

<sup>7</sup> Diario Clarín. Fecha 03/03/2022. Fecha de consulta: 17/04/2022. Recuperado de: [https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022\\_0\\_58K4CgjWTH.html](https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022_0_58K4CgjWTH.html)

<sup>8</sup> INDEC. Fecha 03/03/2022. Fecha de consulta: 14/04/2022. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

<sup>9</sup> Mercado. Fecha 19/10/2020. Fecha de consulta 17/04/2022. Recuperado de <https://mercado.com.ar/tecnologia/tecnologia-e-innovacion-en-la-industria-metalurgica/>

<sup>10</sup> 19.10.2020 Tecnología e innovación en la industria metalúrgica. Recuperado de <https://mercado.com.ar/tecnologia/tecnologia-e-innovacion-en-la-industria-metalurgica/>

Los factores ambientales en Argentina sólo se tomaron en cuenta en la estrategia empresarial en los últimos años. Cobraron importancia debido a la creciente escasez de materias primas, la contaminación, a ser una empresa ética y sostenible, y a los objetivos de huella de carbono establecidos por las administraciones públicas. Estos problemas mencionados son con los que se enfrentan las organizaciones de Argentina<sup>11</sup>.

➤ Legales

El 24 de diciembre de 2021 se publicó el Decreto 886/2021 que extiende la emergencia ocupacional hasta el 30 de junio de 2022. Se propone una salida gradual de la Doble Indemnización (DNU 34/2019), con un tope de \$500.000 a partir de la publicación del Decreto 39/2021.

El cálculo de la doble indemnización disminuirá según la siguiente escala:

- Entre enero y febrero de 2022 se adiciona el 75% del monto resultante.
- Entre marzo y abril de 2022, se adiciona el 50% del monto resultante.
- Entre mayo y junio de 2022, se adiciona el 25% del monto resultante<sup>12</sup>.

*Diagnóstico organizacional*

A continuación se incluye también un diagnóstico organizacional, realizado mediante la herramienta *Análisis FODA*, la cual incluye las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que conciernen a la empresa:

---

<sup>11</sup> Países.leyderecho.org. Fecha 17/01/ 2020. Fecha de consulta: 14/04/2022. Recuperado de: <https://países.leyderecho.org/analisis-pestel-de-argentina/>

<sup>12</sup> Defensoría del pueblo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fecha 29/12/2021. Fecha de consulta 14/04/2022. Recuperado de: <https://defensoria.org.ar/noticias/ampliacion-en-materia-de-emergencia-ocupacional/>

## MATRIZ FODA

### FORTALEZAS

- \*Normas Iso 9001.
- \*Colaboración con la competencia
- \*Buen servicio posventa.
- \*Excelente reputación.
- \*Buena Relación con los proveedores y clientes
- \*Maquinaria actualizada.

- \*Sobrecarga de tareas del personal jerárquico.
- \*Toma de decisiones centralizada en los directivos.
- \*Falta de capacitación.
- \*Diseño de puestos incorrecto.
- \*Escaso desarrollo del marketing
- \*Ausencia de tecnología en materia de comunicación.

### DEBILIDADES

### OPORTUNIDADES

- \*Implementación de nuevas tecnologías.
- \*Posibilidad de ampliar su cartera de clientes.
- \*Posibilidad de ser parte del mercado externo.
- \*Desarrollo del marketing de la empresa.

- \*Cotización del dólar.
- \*Incertidumbre post pandemia mundial.
- \*Tasa de inflación en aumento
- \*Colaboradores con poca capacitación.
- \*Impuestos y retenciones.

### AMENAZAS

#### o Fortalezas:

MAN-SER S.R.L se destaca no solo por la calidad de sus productos y servicios con la aplicación de las Normas ISO 9001 sino también por la excelente relación con sus proveedores y clientes, sumado a su servicio postventa y la colaboración con sus competidores. La reputación en el mercado es una de las cosas más importantes de la empresa, como también mantener su maquinaria y herramientas en constante actualización. Por último y con respecto al área de recursos humanos, a pesar de que el departamento es chico, podemos mencionar que tienen una baja rotación de personal.

#### o Oportunidades:

Cuentan con la posibilidad de abrir un mercado externo potenciando la exportación de su maquinaria y así ampliar su cartera de clientes. La empresa puede seguir creciendo invirtiendo en nuevas tecnologías para las áreas administrativas y de recursos humanos y desarrollando el sector de marketing y así estar a la altura de la competencia. También invertir en una implementación de nuevas tecnologías que tienen

que ver con la automatización de las máquinas y dispositivos robóticos, para optimizar la fabricación.

Desde IBM explicaban que estas tecnologías digitales nos conducen a una capacidad de respuesta superior en cuanto a clientes se refiere, un nuevo nivel de eficiencia, una mayor automatización y una optimización automática de mejora de procesos<sup>13</sup>.

- Debilidades:

La falta de delegación de los mandos altos repercute en la sobrecarga de tareas de dicho personal y muestra como las decisiones quedan centralizadas en los directivos. De esta manera también podemos dar cuenta de un erróneo diseño de puestos y su mala implementación ya que el personal se encarga de varias tareas que no corresponden a su puesto y como dijimos antes, sobrecargándose de actividades. También se observa falta de capacitación del personal y publicidad defectuosa en el departamento de marketing, no explotando así todo su potencial en lo referido a marca y promoción.

- Amenazas:

En un mundo post pandemia, algunas empresas se están recuperando lentamente, donde la mayoría ha sufrido una reestructuración obligada para poder sobrevivir y seguir adelante, debido a la economía actual del país, la inflación, la suba del dólar y las restricciones en las importaciones. Esto además de dificultades de crecimiento, produce una gran incertidumbre en el mercado y en los propios empleados. Por último, y como se mencionó en el apartado de debilidades, aquí cuenta como una amenaza la falta de capacitación de los colaboradores.

### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

Uno de los problemas más notorios de MAN-SER S.R.L. es la falta de delegación de los altos mandos. Esto repercute en todo el personal, porque significa que no confían en que los otros lo pueden hacer igual o mejor que ellos mismos y no dan el lugar correspondiente para asumir responsabilidades, lo cual es fundamental en todo tipo de relaciones, tanto laborales como personales. Para poder decidir en quién confiar

---

<sup>13</sup> IBM. Fecha de consulta: 19/04/2022. Recuperado de <https://www.ibm.com/ar-es/topics/industry-4-0>

son necesarias las capacitaciones para los colaboradores en cuestiones de comunicación y liderazgo. Por eso, “Una de las responsabilidades primarias de los gerentes es la de conducir a sus empleados, y la conducción básicamente es comunicación. Los líderes generan reconocimiento y respeto porque comunican y dan el ejemplo” (Ritter, 2008, p.10).

Si bien la organización tiene bajos niveles de rotación de personal, el área de RR.HH. no cuenta con empleados con las competencias necesarias para realizar el ingreso de nuevos colaboradores y de esa manera pasa a ser una tarea del encargado de cada área o se terceriza con una consultora. Se observa la falta de capacitación del personal y evaluaciones de desempeño. También se puede observar la carencia de planes de incentivos para mantener al personal motivado y retener el talento humano y la falta del manual de puestos.

Con respecto a la comunicación, la gerencia realiza reuniones donde informan decisiones o variados temas que necesiten dar a conocer. No dejan asentado en ningún lugar físico los temas tratados y tampoco utilizan medios digitales, lo cual hoy en día es de vital importancia. En cuanto a la comunicación ascendente (de los empleados a sus jefes) podemos dar cuenta que sucede de manera verbal e informal y esto deja sin respaldo ni registro de lo que se comunicó en ambas direcciones.

Por último, se evidencia la falta de procedimientos en lo que a Seguridad e Higiene respecta, lo cual es de suma importancia para proteger la salud de los trabajadores, previniendo accidentes y enfermedades relacionadas a la actividad laboral.

## **Marco teórico**

Así como mencionan Brandolini, González Frígoli, Hopkins, (2009), podemos entender a la comunicación interna no sólo como una herramienta de gestión sino también como una técnica y un medio para alcanzar un fin, en donde buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes es su prioridad. Está dirigida específicamente al público interno (todos los integrantes de una empresa) y surge con el fin de generar un entorno productivo y participativo.

La comunicación interna “intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los

empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan” (Brandolini, González Frígoli, Hopkins, 2009. p.25).

Siguiendo con la misma línea de los autores antes mencionados, plantean que “existen indicadores que son síntomas de una mala comunicación o de una situación de disconformidad con la información que circula en el ámbito corporativo” (Brandolini, González Frígoli, Hopkins, 2009. p.40).

Brandolini, González Frígoli, Hopkins (2009), describen a estos síntomas con ejemplos como el rumor, el teléfono descompuesto, el estrés, el mal humor de los empleados, la baja productividad y el clima laboral.

La falta de comunicación o la comunicación ineficiente se traduce directamente en el clima laboral y trae consigo errores dentro de los procesos productivos que perjudican a la empresa y al mismo empleado.

Desde un enfoque más tradicional sobre la comunicación, Ackerman, Morel, Com, (2011), definen a la comunicación interna como un instrumento para mejorar las organizaciones y dan cuenta de dos clasificaciones dependiendo de dónde está situada la fuente de emisión. Estas son comunicación descendente y ascendente, donde la primera se da cuando el emisor es el nivel directivo quien transmite sus órdenes por diferentes canales hacia los empleados que se encuentran debajo de la cadena de mando, y la segunda sucede cuando los trabajadores toman la posición de emisor y estos realizan demandas, reclamos o sugerencias a sus directivos.

Ritter (2008), define a la comunicación formal e informal como un complemento entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones, y que dentro de ella no existen fronteras puesto que ambas son multidireccionales: descendente, ascendente y horizontal o transversal.

La comunicación descendente se utiliza para bajar líneas y dar directrices a los empleados. Su como objetivo es dar instrucciones específicas del trabajo a realizar.

La comunicación ascendente es utilizada por los empleados para comunicarse con sus superiores reportando problemas o novedades e informando del avance de sus tareas

La comunicación horizontal o transversal sucede entre personas del mismo nivel jerárquico y su objetivo es integrar y coordinar al personal de un mismo nivel.

Ritter (2008), señala que por medio de un conjunto de valores y creencias compartidas, la cultura existe en un nivel de abstracción y la misma condiciona el comportamiento de la organización, condicionando el modo de pensar, sentir y actuar de las personas. Esto diferencia a la cultura de lo que es la satisfacción en el trabajo, conocido como clima laboral.

“Es importante saber que los rumores son una parte natural del sistema de comunicación de toda empresa. Es el canal informal por el cual circula la comunicación informal con una penetración a través de toda la empresa” (Ritter, 2008 p.18).

Con respecto a la comunicación digital Magro, C. “et al.”, (2014), afirman que toda comunicación ya es digital y es fundamental en cuanto a la mejora de productividad y eficiencia de las organizaciones y por sobre todo, es una excelente oportunidad para lograr una transformación empresarial.

Como expresa Muradep, L. (2012), el *coaching* es un camino para superar limitaciones, el cual permite hacer conscientes hábitos, acciones, creencias, valores y juicios. El objetivo es facilitar procesos de cambio los cuales permiten que el cliente pueda tomar acciones con el fin de ser una mejor persona. Es una gran oportunidad de trascender y de reinventarse tanto a nivel personal como organizacional. Cuando la empresa aplica el *coaching* organizacional, está demostrando su compromiso con el desarrollo de su gente, ofreciendo una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño. Esto contribuye a la creación de una cultura colectiva que está basada en el apoyo, donde el foco está también en poder conservar a los empleados clave, evitando la pérdida de información y el costo de tener que volver a capacitar a otras personas. Los líderes *coach*, como bien dice su título, intervienen en los estilos de liderazgo, en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones y en las dificultades en la



comunicación. También ayuda a definir la misión, visión y los valores para poder alinearlos a los objetivos de la organización.

“La labor de un *coach* es apoyar, sugerir, aconsejar y servir de espejo para que el *coachee* sea consciente de sus puntos fuertes y sus áreas de mejora” (Alonso, Calles, Gioya, 2010. p.68).

Como manifiestan Alonso, Calles, Gioya, (2010), el *coaching* ejecutivo es un proceso de desarrollo de liderazgo individual y experiencial donde se trabaja para alcanzar a corto o largo plazo las metas organizacionales. Esto se realiza mediante una interacción entre el *coach* ejecutivo y *coachee* donde la base es la confianza y el respeto mutuo. La organización, el directivo y el *coach* ejecutivo trabajan juntos para alcanzar el mejor resultado posible.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

De acuerdo a lo expuesto a lo largo del trabajo, se puede ver claramente que el problema que actualmente atraviesa MAN-SER S.R.L. se relaciona por un lado con la falta de delegación de los directivos, la cual viene aparejada de una sobrecarga de actividades en los mismos.

Por otro lado, la falla en la comunicación interna afecta a la logística empresarial resultando en una mala distribución de tareas y afectando así al clima laboral y a la productividad en general.

Por último, se puede observar que los mandos medios carecen de competencias necesarias para llevar adelante un equipo de manera eficiente, liderando tanto en la parte organizacional como en la parte humana.

### *Justificación del problema*

Siendo el capital humano el factor más importante de la organización, es de vital importancia contar con personas que tengan la capacidad de ser líderes en cada área.

Esto además de mejorar el trabajo en equipo y potenciar las aptitudes individuales, logra descongestionar la sobrecarga de actividades de los directivos, los cuales podrán delegar cuestiones pertinentes a cada área sabiendo que éstas podrán resolver de manera eficiente cada objetivo. Los líderes *coach* potenciarán capacidades y optimizarán el desempeño de cada trabajador, brindando las herramientas necesarias para superar los obstáculos que se presenten.

Es necesario tener una mejor gestión del capital humano, contando con herramientas tecnológicas las cuales generan nuevos canales de comunicación, manejando un correcto flujo de información para reducir cualquier tipo de incertidumbre que se genere entre el personal, resultando de un mejor y más armonioso clima laboral y manteniendo informados a los colaboradores sobre el rumbo de la empresa en general.

#### *Conclusión diagnóstica*

Todo lo mencionado anteriormente deja al descubierto la falta de un plan de comunicación interna donde quede un registro de todo lo pedido y comunicado, y que la comunicación interpersonal sea efectiva, donde haya retroalimentación y se genere el sentimiento de pertenencia y la confianza que hace falta en todas las personas de la empresa.

Se puede concluir entonces, que trabajar en un plan de comunicación interna sumado a los recursos tecnológicos que favorecen el flujo de información y en conjunto con el liderazgo *coach* como herramienta para el manejo del personal, reforzarán la motivación y el desarrollo de los trabajadores y el crecimiento empresarial. Aumentará el rendimiento grupal e individual, la capacidad de gestionar las actividades y objetivos, impactando en equipos de trabajo más eficientes, así como también en un incremento en la productividad de todas las áreas.

## Plan de implementación

### Objetivo General:

Aumentar la productividad de MAN-SER S.R.L., optimizar recursos y generar sentimiento de pertenencia en los empleados, creando un plan de comunicación interna y un programa formativo de líderes *coach*.

### Objetivos específicos:

- Integrar funciones en toda la organización implementando nuevas herramientas digitales de comunicación interna.
- Desarrollar un eficiente manejo de los equipos de trabajo, potenciando a cada colaborador al máximo con un programa de capacitación en liderazgo *coach* orientado a directivos y mandos medios.
- Generar reducción de incertidumbre y mayor sentido de pertenencia hacia la organización, capacitando a gerentes y mandos medios en comunicación interna.

### Alcance:

- Temporal: El tiempo estimado es de 4 meses desde su aprobación, y lo recomendable es iniciar en septiembre 2022.
- Ámbito Geográfico: Se realizará en las instalaciones de la empresa MAN-SER SRL, la cual está ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba – Capital.

Con respecto a las capacitaciones, al ser virtuales, tendrán lugar en domicilios particulares.

### Limitaciones:

Una limitante para la empresa podría ser el factor presupuestario. La situación económica no es la óptima habiendo superado una pandemia mundial y la empresa podría no desear invertir. Otra limitación podría darse por la falta de compromiso y colaboración de la cúpula gerencial. Para que nuestro plan tenga el éxito deseado se

necesitará del compromiso de los gerentes y mandos medios para que las acciones se transformen en cultura.

Programa 1: Destinado a la implementación de nuevos canales digitales de comunicación interna.

Se realizará un plan de comunicación interna integral incorporando nuevas herramientas de comunicación digital, buscando optimizar el flujo de información y mantener informado de manera efectiva a todo el personal.

Es necesario trabajar en estas herramientas para poder perfeccionar canales de información, mejorar las interacciones con los empleados, y que estén correctamente informados para crear un buen clima laboral, además de perfeccionar el trabajo en equipo y así poder cumplir sus objetivos. Es imprescindible mejorar el mensaje a transmitir y poder lograr una retroalimentación eficiente.

Acciones específicas:

- A. Crear la ManSerWeb como una nueva plataforma interna (intranet).
- B. Incorporar el WhatsApp laboral.

Antes de iniciar el proyecto es necesario realizar una reunión con cada sector para dar a conocer en qué se va a trabajar. Hay que tener en cuenta que los cambios laborales incomodan a la mayoría de las personas, por lo cual hay que transmitir claridad y confianza cuando se dé a conocer la noticia. Los primeros en ser informados serán los gerentes, a quienes se les comunicará el método de transición y ejecución. Luego, a los mandos medios a quienes se les detallará cómo y desde dónde se van a involucrar para transmitirlo a sus colaboradores. Los mismos también tendrán una reunión informativa con sus líderes dando soporte frente a cualquier inquietud.

A. ManSerWeb:

Para aplicar el plan ideado para Man-Ser, el encargado será el asesor externo, autora de este análisis, contratada para idear el plan y luego hacer el seguimiento del

mismo por cuatro meses, hasta que finalice el plan de implementación. Una vez aprobado el presupuesto del software, el profesional de sistemas lo incorporará a la web de ManSer como una intranet con usuario personal para todos los empleados de la organización. La implementación del sistema nuevo tiene como duración un mes.

En simultáneo a este proceso, se le pedirá a cada colaborador de la empresa actualizar sus datos para que la información esté ya disponible al momento de implementar la nueva web. Los empleados tendrán dos semanas para pasar por el área de Recursos Humanos donde podrán confirmar sus datos personales, cambiarlos o incorporar nueva información. El proceso no deberá llevar más de diez minutos por persona ya que sólo se pedirá actualizar el e-mail, número de teléfono y dirección.

Una vez implementada la ManSerWeb, el encargado del área de Recursos Humanos cargará los legajos ya actualizados de cada empleado, y cuando la web empresarial esté en correcto funcionamiento, enviarán vía e-mail y vía WhatsApp a cada empleado su usuario y un breve instructivo de cómo funcionará la nueva ManSerWeb. El envío de información a través del correo electrónico será solo momentáneo hasta tener en funcionamiento la web.

La nueva web empresarial es sólo para empleados, donde cada uno tendrá un usuario para ingresar. Allí encontraremos diferentes solapa (Ver Anexo A).

Al momento de ingresar se visualizará una notificación de Novedades no leídas y estarán divididas en Importantes y Urgentes. Las novedades urgentes bloquearán el ingreso a la web hasta no ser leídas, es decir, que hasta que el usuario no lea la información, no podrá hacer uso del resto de la web.

Esta herramienta tiene tres funciones importantes: Publicaciones, Sugerencias y Comunicate. En la primera se publicarán todas las novedades pertinentes a la organización y a los empleados. Comunicate tiene que ver con una mensajería interna donde se pueden mandar mensajes a cualquier persona cargada en la web, por lo tanto es una comunicación formal entre todos los empleados de la organización. Y por último la parte de Sugerencias, es un formulario donde todos los colaboradores pueden aportar de forma fácil y rápida cualquier sugerencia destinada a la mejora de procesos, innovaciones, etc.

Tanto Comunicate como Sugerencias tendrán un formulario con formato similar pero cada uno en su solapa correspondiente (Ver Anexo B).

Limitaciones: se pueden pensar un funcionamiento no esperado de la nueva intranet, con fallas y demoras.

#### B. Mensajería a través de WhatsApp:

En simultáneo al proceso anterior, se implementará el uso del WhatsApp como herramienta de difusión de información formal para toda la empresa.

Esta herramienta es de muy bajo costo de implementación y llega masivamente a todos los miembros de la organización. Su implementación se deberá realizar en conjunto con la acción anterior ya que cada empleado actualizará sus datos con Recursos Humanos y una vez que se completen los legajos, se procederá a usar la herramienta enviando toda la información que la empresa desee.

Se recomienda utilizar el WhatsApp para novedades urgentes y mensajes más personales como saludo de cumpleaños y felicitaciones. Con respecto a los mensajes que posean carácter de urgencia, se solicitará que respondan con acuse de recibo al mismo.

Limitaciones: que los empleados no le presten atención a los mensajes de WhatsApp y no los lean.

#### Recursos:

- Celular propio de cada colaborador
- Internet/Wifi
- Computadora personal
- Contratar software de intranet
- Encargado de RR.HH. y Sistemas
- Asesor Externo
- WhatsApp

Alcance: Todos los empleados.

Presupuesto:

HERRAMIENTAS	COSTO
Software	EU 2.450 por año <sup>14</sup>
WhatsApp	\$0
Computadora personal	\$0
Honorarios Asesor Externo	\$140.000 por mes <sup>15</sup>

Programa 2: Destinado a un programa formativo de líderes *Coach*.

Acciones específicas:

C. Curso virtual de líderes *coach*.

C. Curso de líderes *coach*:

De la necesidad de contar con personal con competencias para cumplir el rol de mandos medios y poder llevar adelante equipos de trabajo, proyectos y tomar decisiones efectivas, generando un feedback positivo y motivando al colaborador, surge la programación de este curso de líderes *coach*. Se sugiere realizar una capacitación con el fin de una mejor gestión y acompañamiento en el día a día.

La propuesta se basa un curso de “Liderazgo y *Coaching*”<sup>16</sup>, el cual se dicta de manera virtual, en vivo por Zoom desde la plataforma de Capacitarte (Iniciativa educativa creada en forma conjunta por el centro de estudiantes de la Facultad de Cs Económicas de la UBA, estudiantes, docentes y graduados), en una jornada intensiva de 8 horas totales, divididas en dos sábados de 9 a 13hs. Los profesores son Leandro González

<sup>14</sup>Intranet. Fecha de consulta: 01/06/2022. Recuperado de <https://intranet.ai/precios/plan-business/>

<sup>15</sup> Glassdoor. Fecha de consulta: 01/06/2022. Recuperado de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH\\_KO0,34.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%24126.933%20en%20Argentina.](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH_KO0,34.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%24126.933%20en%20Argentina.)

<sup>16</sup> Capacitarte. Fecha de consulta: 01/06/2022. Recuperado de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-liderazgo-coaching-jornada-intensiva>

Barbero<sup>17</sup> y Hernán Pérez<sup>18</sup> y el curso consta de 4 módulos, en donde se introducen las principales herramientas que operan en las relaciones vinculares en las organizaciones, entre otras cosas.

Esos días se pagarán como horas extras y los participantes serán el Gerente general, el responsable de administración y recursos humanos, el Jefe de producción y mantenimiento, el Jefe de diseño, el responsable de compras y el responsable de calidad.

Recursos:

- Computadora personal
- Celular propio de cada colaborador
- Internet/Wifi

Alcance: Gerentes y mandos medios.

Presupuesto:

HERRAMIENTAS	COSTO
Celular	\$0
Computadora	\$0
Curso <i>Coaching</i>	\$4.800 por persona

Limitaciones: las personas que hacen el curso pueden no prestar atención al mismo y no incorporar los conocimientos necesarios y por otro lado, pueden no saber o no poder aplicar lo aprendido en la práctica.

Programa 3: Destinado a la reducción de incertidumbre y mayor sentido de pertenencia hacia la organización.

Acciones específicas:

<sup>17</sup> Capacitarte. Fecha de consulta: 16/06/2022. Recuperado de <https://www.capacitarte.org/cuerpo-docente/leandro-gonzalez-barbero>

<sup>18</sup> Capacitarte. Fecha de consulta: 16/06/2022. Recuperado de <https://www.capacitarte.org/cuerpo-docente/hernan-perez>



D. Curso virtual de comunicación interna para gerentes y mandos medios.

E. Reuniones quincenales con catering de desayuno.

#### D. Curso de comunicación Interna:

La capacitación será de manera virtual, el curso se llama “Curso de Comunicación Interna a distancia”<sup>19</sup> desde la plataforma de Capacitarte. Tiene una duración de 15hs y cada empleado lo hace a su tiempo dentro del marco de un mes desde computadoras de escritorio, Ipad, Tablets y celulares. Tienen a su disposición un canal para hacer consultas al soporte técnico y otro para consultar al docente de la página y cuenta con material de descarga y videos. El curso lo dicta Lucía Calomino<sup>20</sup> y consta de cuatro módulos en donde se busca conocer las características específicas de la comunicación interna y su rol en los procesos de cambio organizacional, aprender los pasos para poder diagnosticar y planificar la comunicación interna y detectar los elementos de la cultura de la organización para así poder elegir los mejores canales de comunicación tradicionales, digitales o 2.0.

Se darán dos días *off* al mes con motivo de la realización del curso en sus domicilios y los mismos serán abonados como cualquiera día de trabajo. Los empleados podrán tomarse los días que prefieran dentro del mes de asignado el curso.

El curso está destinado a gerentes, supervisores y líderes de proyectos y promete desarrollar habilidades comunicacionales para analizar la forma de interacción con el contexto laboral e interpersonal. Específicamente al gerente general, encargado de producción, responsable de calidad y gerente de recursos humanos.

Limitaciones: las personas que hacen el curso pueden no prestar atención al mismo y no incorporar los conocimientos necesarios y por otro lado, pueden no saber o no poder aplicar lo aprendido en la práctica.

---

<sup>19</sup> Capacitarte. Fecha de consulta: 01/06/2022. Recuperado de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-comunicacion-interna-a-distancia>

<sup>20</sup> Capacitarte. Fecha de consulta: 01/06/2022. Recuperado de <https://www.capacitarte.org/cuerpo-docente/equipo-docente-distancia>

#### E. Reuniones quincenales con catering de desayuno:

Las reuniones semestrales con catering de desayuno (Ver Anexo C), tienen como objetivo crear cercanía entre los diferentes niveles verticales de la organización, crear confianza, afianzar relaciones, mejorar el clima laboral y comunicar el estado de las implementaciones, los objetivos, etc.

Consiste en reuniones de máximo diez personas, un viernes cada quince días por la mañana, de 9.30hs a 11hs. Solo se necesita un diagnóstico previo para coordinar el día con todos los empleados y poder contratar el catering del desayuno. Se puede implementar el primer mes de iniciado el proyecto general y tiene un costo<sup>21</sup> de implementación relativamente bajo.

El asesor externo deberá dar aviso a los superiores de cada una de las áreas, quienes deberán coordinar con el resto de los empleados. Se comunicará a través de WhatsApp con dos semanas de anticipación y los empleados deberán confirmar asistencia. Además se designará una persona encargada de la minuta de la reunión para luego poder enviarla por la ManSerWeb y también por WhatsApp para que quede registrado.

Limitaciones: que las personas convocadas no asistan.

Recursos:

- Computadora o Tablet
- Celular propio de cada colaborador
- Internet
- Desayuno contratado.
- Oficina amplia para los desayunos y las reuniones.

Alcance: El curso virtual será destinado a gerentes y mandos medios. El resto de las acciones están destinadas a todos los empleados.

---

<sup>21</sup> Mercado libre. Fecha de consulta 16/06/2022. Recuperado de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-624308921-desayuno-o-merienda-delicatessen-premium-para-4-6-personas-\\_JM#position=22&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=720a20a3-26fb-45e4-9658-0612a89d473e](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-624308921-desayuno-o-merienda-delicatessen-premium-para-4-6-personas-_JM#position=22&search_layout=stack&type=item&tracking_id=720a20a3-26fb-45e4-9658-0612a89d473e)



Presupuesto total:

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO UNITARIO	UNIDADES	PRESUPUESTO TOTAL
Software ManSerWeb	EU 2.450	1 anual	EU 2.450
Curso Líderes Coach	\$4.800	6	28.800
Curso C.I.	\$6.300	4	25.200
Desayuno gerencial	\$1.340	2 por mes	32.160
Honorarios Asesor Externo	\$140.000	1 por 4 meses	560.000
<b>TOTAL ANUAL</b>			\$646.160 + EU 2.450

Evaluación de la propuesta

Para conocer el impacto real de todas las implementaciones se recomienda realizar una primera encuesta de satisfacción y clima laboral al tercer mes de iniciado el proyecto y se sugiere hacerlo semestralmente.

Las encuestas las diseñara el Asesor externo y enviará el link por la ManSerWeb y también por WhatsApp.

Serán distintas encuestas que encuadren por un lado la implementación de la ManSerWeb, dirigidas a toda la organización y por otro lado cuestionarios múltiple *choice* dirigidas específicamente a aquellos empleados subordinados de quienes realizaron los cursos online, tanto de *coaching* como de comunicación interna.

### Conclusiones y recomendaciones

Este Reporte de Caso aplicado a la empresa MAN-SER S.R.L permite identificar la problemática que presenta la misma en el proceso de comunicación interna y la falta de desarrollo de liderazgo en los puestos gerenciales, quienes son responsables de la gestión del talento humano, el cual es un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de la organización.

El plan de comunicación interna propuesto establece la implementación de una nueva intranet para todos los empleados y la utilización de nuevas herramientas

digitales que facilitan el flujo de información y mantienen al personal al día con las novedades de la organización. También se proponen reuniones quincenales entre directivos y responsables de área, para establecer objetivos y coordinar de manera integral las actividades para lograrlo. Además, la capacitación para líderes *Coach* para mandos medios y gerentes les permitirá desarrollar nuevas habilidades para motivar y acompañar a los colaboradores en su crecimiento personal y profesional.

Por último, se sugiere contratar a una persona encargada de la Comunicación Interna full time a largo plazo, con conocimientos informáticos ya que al aplicar el plan de implementación descrito en este reporte de caso, es necesario que haya una persona que reciba el feedback, la evalúe y la modifique de ser necesario. También se recomienda ampliar en personal el departamento de RR.HH. y contratar un asesor de marketing que impulse la marca por medios digitales y contribuya a la utilización y mejora continua de la ManSerWeb.

## Anexos

### Anexo A

CAPACITACION	INTEGRIDAD	PUBLICACIONES	CORPORATIVO	MI ESPACIO
E-learning	Política	Noticias/Prensa	Organigrama	Datos personales
Aviso de capacitación	Código de ética	Galería	Trámites	Licencias
Manuales	FAQ	Registro de postulantes	Misión-Visión	Beneficios
		Novedades		Sugerencias
				Comunicate

### Anexo B

CANNELLA CEVA, VICTORIA SOLEDAD

Email ▼

Asunto

Detalle

### Anexo C



## Referencias

Ackerman, S., Morel, M., Com, S. (2011). *Introducción a la comunicación*. Buenos Aires: EDICIONES DEL AULA TALLER.

Alles, M. A. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Alonso, Miguel A., Calles, Ana M., Gioya, P. (2010). *Coaching ejecutivo. Cómo lograr directivos que consigan resultados*. Madrid: EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.

Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; & Hopkins, Natalia (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. 1ª. Ed. Buenos Aires: La Crujía.

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9ªed. - México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A

Dessler, Gary; Varela Ricardo. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.

Gonnet, J. P. (2013). *El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. Estudios Gerenciales, volumen (29), 86-91*. Recuperado de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/3050>

González Frígoli, M. (2016). *En clave comunicacional. La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones* (Tesis Doctorado en Comunicación). Facultad de Periodismo y Comunicación Social Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/58446>

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Granica.

Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., Vélez, G. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones. 8 competencias digitales para el éxito profesional*. Barcelona: RocaSalvatella.

Mondy, Wayne (2010). *Administración de Recursos Humanos-11ªed.*- Pearson Educación, México, 2010.

Munch, Lourdes. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: 1ªEdición. Editorial Pearson.

Muradep, Lidia (2012). *Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. 1ª. ed. Buenos Aires: Granica.

Ritter, Michael (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Snell, Scott; Bohlander, George (2013). *Administración de Recursos Humanos-16ªed.* - Cengage Learning.

Watzlawick, Paul. (2002). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas* (con Janet Beavin y Don Jackson). Barcelona. Ed. Herder.

### ***Páginas Web***

Defensoría del pueblo. CABA.

<https://defensoria.org.ar/noticias/ampliacion-en-materia-de-emergencia-ocupacional/>

Diario Ámbito Financiero

<https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-se-disparo-67-marzo-y-acumulo-el-primer-trimestre-16-maximo-tres-decadas-n5415742>

Diario Clarín. Versión digital.

[https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022\\_0\\_58K4CgjWTH.html](https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022_0_58K4CgjWTH.html)

Diario El economista. Versión digital



<https://eleconomista.com.ar/economia/argentina-2022-sectores-mas-creceran-n49295>

IBM

<https://www.ibm.com/ar-es/topics/industry-4-0>

INDEC

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

La voz

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/metalurgicos-afirman-que-el-acuerdo-con-el-fmi-mantendra-la-recuperacion-economica/>

Página oficial del Gobierno de la Nación.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-argentino-cerro-el-acuerdo-con-el-staff-del-fondo-monetario-internacional-y-se>

Paises.leyderecho.org.

<https://paises.leyderecho.org/analisis-pestel-de-argentina/>

Página de Capacitarte.

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-liderazgo-coaching-jornada-intensiva>

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-comunicacion-interna-a-distancia>

<https://www.capacitarte.org/cuerpo-docente/equipo-docente-distancia>

<https://www.capacitarte.org/cuerpo-docente/leandro-gonzalez-barbero>

<https://www.capacitarte.org/cuerpo-docente/hernan-perez>

Página de Mercado libre

[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-624308921-desayuno-o-merienda-delicatessen-premium-para-4-6-personas-JM#position=22&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=720a20a3-26fb-45e4-9658-0612a89d473e](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-624308921-desayuno-o-merienda-delicatessen-premium-para-4-6-personas-JM#position=22&search_layout=stack&type=item&tracking_id=720a20a3-26fb-45e4-9658-0612a89d473e)

Intranet

<https://intranet.ai/precios/plan-business/>

Glassdoor

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH\\_KO0,34.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%24126.933%20en%20Argentina.](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH_KO0,34.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%24126.933%20en%20Argentina.)