

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Diseño de plan un de comunicación interna y formación de líderes
coach para la empresa MAN-SER SRL.**

Autor: Lucila Lourdes Etchepare

DNI: 42278533

Legajo: RHU02599

Tutor: Natalia Gambino

2022

Resumen

El objeto de estudio del presente trabajo es MAN-SER SRL, una empresa familiar perteneciente al sector metalúrgico ubicada en la ciudad de Córdoba.

Se desarrolló un análisis exhaustivo de toda la compañía que detectó debilidades como la falta de un plan de comunicación interno y de competencias de liderazgo en los puestos jerárquicos. Estas carencias impactan de manera negativa en el desarrollo cotidiano de los colaboradores de la empresa.

Para abordar estas temáticas se buscó el respaldo teórico de diversos autores con respecto a comunicación interna, canales de comunicación y herramientas actuales para potenciar la forma de dirigir como por ejemplo Liderazgo Coach.

Finalmente, en búsqueda de una solución, el objetivo de este trabajo fue mejorar y ampliar los canales de comunicación y capacitar a los mandos superiores en Liderazgo Coach. Estas mejoras resultaron en un incremento en las ganancias de la empresa de un 5 % y el afianzamiento de la cultura organizacional.

Palabras claves: comunicación interna, canales de comunicación, liderazgo coach.

Abstract

The object of this study was MAN-SER SRL, a family-owned company belonging to the metal sector located in the city of Córdoba.

An exhaustive analysis of the entire company was carried out, where weaknesses such as the lack of an internal communication plan and the lack of leadership skills in the top management were detected, which had a negative impact on the daily development of the employees within the company.

To address these topics, we sought theoretical support from various authors on internal communication, communication channels and modern tools to enhance leadership, such as Coach Leadership.

Finally, in search of a solution, the objective of this study was to improve and expand the communication channels, as well as to train senior management in Coach Leadership, resulting in a 5% increase in the company's profits and a strengthening of the organizational culture.

Keywords: internal communication, communication channels, Coach Leadership.

Índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis de situación</i>	7
Análisis PESTEL	7
5 fuerzas de Porter	10
Análisis FODA.....	12
<i>Marco Teórico</i>	15
Comunicación interna	15
Canales de la comunicación interna.....	15
Liderazgo Coach	16
<i>Diagnóstico y discusión</i>	18
<i>Plan de implementación</i>	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Alcances	20
Mejora de canales de comunicación actuales.	21
Acciones a desarrollar.....	21
Recursos	22
Implementación de nuevos canales de comunicación.	22
Acciones a desarrollar.....	23
Recursos	23
Dotación de herramientas en liderazgo coach.	24
Acciones a desarrollar.....	24
Recursos	25
Marco temporal para la implementación	26

Evaluación del impacto de la implementación	26
<i>Conclusión</i>	28
Recomendaciones	28
<i>Referencias</i>	30
<i>Anexos</i>	
Buzón de sugerencias.....	Anexo 1
Televisor LED.....	Anexo 2
Plantilla de seguimiento de personal.....	Anexo 3
Programa de estudio.....	Anexo 4
Registro de formación.....	Anexo 5
Información Financiera.....	Anexo 6

Introducción

MAN-SER es una empresa del sector metalúrgico ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de la provincia de Córdoba.

Sus orígenes remontan al año 1990 cuando a su fundador, Luis Mansilla, le ofrecen la posibilidad de ser proveedor de la firma de una empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado donde él trabajaba.

Aceptada la propuesta, comienza a dar sus primeros pasos realizando trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas hasta que el 15 de octubre de 1995 se instala su propia planta.

Tras un viaje a Alemania en 1997, adquiere la máquina punzadora CNC (control numérico por computadora), que le permite ampliar su cartera de productos y servicios convirtiéndose en único proveedor de importantes compañías como AIT.SA y Volkswagen.

En el año 2009 Julián y Melina, hijos del fundador, toman la empresa a su cargo y, en el año 2012 inauguran una planta industrial con el doble de tamaño comprendiendo tres inmuebles fraccionada en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, un área de mecanizado, y una de compensadores de producción seriada; dos sectores de oficinas: uno administrativo y otro de diseño. A su vez se han desarrollado tres líneas de productos propios como el de diseño, ingeniería y fabricación.

En la actualidad MAN-SER presta servicios tales como: corte, plegado HD o de alta definición, corte punzonado, CNC y plegado de chapa, armado y soldadura, diseño y adaptaciones para la fabricación. También se dedica a la venta de maquinarias lavadoras, protectores, protectores telescópicos, extractores de viruta y cintas transportadoras. Cada una de las ventas son llevadas a cabo de manera personal o telefónica, ofreciendo además un servicio de posventa y la instalación de la máquina si es necesario.

La empresa apunta a altos estándares de calidad tal como se refleja en su misión y visión, es por eso que desde el año 2014 certifica normas ISO 9001. Su misión es ser reconocidos a nivel nacional y Latinoamericano por la confianza en sus productos y la calidad de sus servicios. Mientras que su visión se focaliza en ofrecer a sus clientes soluciones industriales que satisfagan las expectativas priorizando una buena relación con estos. Propiciando un buen clima laboral, sus

valores se centran en la confianza, honestidad, importancia en los detalles, el trabajo conjunto y la alta responsabilidad (MAN-SER , s.f.).

El directorio está a cargo de la esposa del fundador y sus tres hijos. Ejerciendo un liderazgo directivo, la gerencia es llevada a cabo por uno de ellos quien se encarga de cuestiones tales como la planificación estratégica, inversiones, manejo de la cartera de clientes, entre otros, concentrándose aquí la mayor parte de la información y sobrecarga de tareas.

La comunicación interna actualmente es una tarea del área de recursos humanos, pero no es llevada a cabo de manera eficiente y comienza a ser necesario un plan de comunicación donde se escuchen las necesidades de las demás áreas, ya que a pesar de que existe un buzón de sugerencias y un panel de comunicación, no son tenidos en cuenta ni utilizados con la importancia que debería darse; comienzan a existir problemas tales como la sobrecarga de trabajo, cuellos de botella en el área de mecanizado por falta de capacitación de los operarios y la demora en la entrega de los insumos por falta de comunicación entre mandos medios y gerenciales.

Las decisiones son tomadas pura y exclusivamente por los dueños, la información que circula dentro de la empresa corresponde a aspectos operativos y por el momento no se detectan decisiones que respectan a cuestiones estratégicas. Se dejan de lado las sugerencias, como así también la retroalimentación que podrían recibir los colaboradores de sus tareas, quedando en evidencia la ineficiencia de los puestos jerárquicos para delegar y liderar.

Para afirmar la importancia que tienen estos aspectos que aquí no son tenidos en cuenta y lograr una solución, se puede referenciar a otros autores.

Con respecto al liderazgo, siguiendo a María A. Rosa Dominici (2016) en su trabajo final de grado, *“La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio”*, en Buenos Aires, afirmó en esta investigación de carácter cualitativo, que un líder coach desarrolla y comunica una visión y una estrategia, brinda sentido de pertenencia, potencia la seguridad en los colaboradores, delega autoridad y reconoce de manera visible quienes participaron y consolida resultados en beneficio de la organización.

A su vez, Omar, A., Salessi, S. y Urteaga, F (2016) a través de un paper de estudio empírico, cuantitativo y transversal, denominado *“ Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos”* publicado en Entre Ríos, permitieron confirmar que las diferentes formas de trabajo y el avance tecnológico continuo propuestos diariamente, obliga a los puestos jerárquicos tales como los gerentes de

recursos humanos, a que ajusten su labor a estas tendencias para mantener la competitividad. Para esto no solo son necesarios elementos tangibles sino, se orienta más bien a mantener empleados que se sientan identificados con la organización.

Por su lado, Maza (2017) en su tesis de posgrado “*Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba*”, estudio de método de caso de carácter cualitativo descriptivo, refiriéndose a la importancia de la comunicación, afirmó que en el paradigma emergente de la comunicación interna existen líderes que intentan construir confianza a la misma vez que construyen reputación corporativa; lo hacen formando un vínculo de confianza tanto con sus colaboradores como con su público externo, en especial con los colaboradores a través de los cuales es posible incrementar el valor simbólico de la organización. Recalcando que no se logrará una cultura de confianza si en la base de esta cultura no hay suficiente comunicación.

Con el apoyo de toda la información brindada, y la importancia de atender estas debilidades, sería necesario para MAN-SER trabajar en la comunicación interna, buscando incrementar aquellas acciones de mejora que reduzcan porcentaje de errores que actualmente perjudican los procesos productivos. Así es como un buen plan de comunicación daría claridad a las tareas que cada uno realiza afianzando la identidad de la empresa.

Para ello, también es necesario contar con puestos jerárquicos capaces de delegar y confiar en su fuerza de trabajo y, que sin dejar de lado las decisiones diarias y operativas, se preste atención a aquellas decisiones estratégicas que promoverían el futuro exitoso de la empresa, logrando establecer bases sólidas que le permitirán crecer no solo económicamente sino también a nivel profesional y personal de cada colaborador.

Análisis de situación

MAN-SER es una empresa perteneciente al sector metalúrgico lo que lo obliga por naturaleza a mantener altos estándares de calidad e innovación. En este caso, se encuentran varias falencias que ponen en alerta estos estándares.

Esta pyme cuenta con dotación de 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 el resto operarios de producción, además de los asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. Los puestos administrativos no tienen determinado su lugar en el organigrama, evidenciando que, a pesar de existir una estructura definida no es reflejada en la realidad.

Una situación alarmante detectada es la carencia de un plan de comunicación formal, aquí la comunicación ascendente se da entre integrantes de cada área y sus superiores inmediatos de manera verbal sin ningún tipo de registro, mientras que para la comunicación descendente se utiliza un panel de comunicación donde se transmite la política, acciones futuras, objetivos, etc. También existe un buzón de sugerencias, las cuales son tratadas en las reuniones gerenciales, pero no son tomadas en cuenta para futuras acciones de mejora.

Al ser una empresa familiar, la responsabilidad de cada una de las áreas corresponde a los dueños, quienes a través de un liderazgo formal designado por la empresa, incurren en todas las decisiones impidiendo delegar esta capacidad a los mandos medios.

A pesar de que existe otro líder formal designado por la gerencia, como es el jefe de producción, quien tiene la capacidad para tomar algunas decisiones, se detecta también la falta de delegación y así es como se da la sobrecarga de trabajo en su puesto. Al no existir un jefe de pañol como en el normal de las industrias metalúrgicas, se encarga él generando demoras en el proceso productivo, dado que no existe alguien quien pueda alivianar su carga de trabajo y le permita administrar mejor sus tareas.

Análisis PESTEL

Para conocer el contexto en el que está inmerso la empresa, se realizó el análisis PESTEL, herramienta que permite conocer factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la industria.

Factores políticos

Dado que el gobierno actual presenta varias restricciones a las exportaciones que desfavorecen en gran parte a las industrias, en las propuestas para el desarrollo de una industria metalúrgica avanzada se nombraron algunas medidas que requieren solución inmediata como lo es el derecho a la exportación establecido en el año 2021, e implementar los derechos establecidos en el año 2018; solicitando evaluar la alícuota a fin de asegurar una exportación libre de impuestos, automatizando el cobro y simplificando la resolución de los bloqueos (ADIMRA, s.f).

Factores económicos

En el mes de diciembre del año 2021, las autoridades de ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina), se reunieron con las autoridades del ministerio de economía con el objetivo de conocer las diferentes visiones sobre la coyuntura de la economía en general y el sector metalúrgico en particular, como también otras cuestiones económicas que respectan al 2022, donde se destaca la importancia de llegar a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional para finiquitar las deudas sin arriesgar el avance económico logrado durante el 2021 (ADIMRA, 2021).

Por otro lado, un factor que perjudicó la situación económica de las industrias metalúrgicas, fue la ola de COVID-19 produciendo recortes de personal, suspensiones, etc. Es por esto que en el año 2021 se relevó que más de la mitad de las empresas poseen una rentabilidad demasiado baja. Así es como durante el primer semestre de dicho año, los industriales metalúrgicos indican haber operado a un nivel de rentabilidad negativo, indica Boyadjian (2021). Ya durante el 2022 en la provincia de Córdoba se destaca un aumento del 2,8% de la producción y continúa creciendo (Perfil,2022).

Por último, los factores salariales que afectan a los metalúrgicos, siguiendo a ADIMRA (2022), se registró este 15 de marzo un acuerdo con la UOMRA en el marco de las negociaciones paritarias 2022-2023, rigiendo desde este 1 de abril, un aumento salarial del 45%.

Factores sociales

De acuerdo al rebrote de COVID-19 donde existió un alto nivel de ausentismo por contagios, en enero 2022 la UOMRA junto con ADIMRA lanzaron una campaña de vacunación tanto para los trabajadores como para sus allegados. El objetivo de estas entidades es promover esta campaña para amortiguar el impacto que se puede generar en la salud de los trabajadores, y evitar que afecte adversamente a la producción metalúrgica (Perfil, 2022).

Actualmente se observa que ya no existen restricciones que afecten el normal funcionamiento de la industria como lo fue años anteriores donde los niveles de ausentismo eran demasiado altos.

Factores tecnológicos

Ya en el 2012 el factor tecnológico para la industria metalúrgica cobraba importancia, así es como la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina junto con la facultad de Ingeniería de la UBA, implementaban un proyecto de “desarrollo en nanotecnología para la industria metalúrgica y metalmecánica.”, proyecto que se pondría en práctica durante cuatro años que apuntaba al crecimiento y diferenciación en la industria nacional, con la intención de asegurar un crecimiento sostenido en un contexto internacional competitivo (ADIMRA, 2012).

En enero del 2022 se brindó por parte del Ministerio de Desarrollo productivo a través de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPYME), un apoyo de más de \$88 millones que será destinada a servicios de consultoría para crear y poner en marcha 19 unidades de transformación digital (UTD), distribuidas en el país con el objetivo de aumentar la competencia y productividad de las PYMES adoptando tecnologías y habilidades digitales (Argentina.gob.ar, 2022). Este apoyo brinda un enorme beneficio dado que, en la industria metalúrgica, la innovación tecnológica permite continuamente obtener ventajas competitivas.

Factores ecológicos

Desde las propuestas de políticas productivas nombradas por la ADIMRA correspondientes al 2020-2023, explican que se busca establecer condiciones igualitarias en la aplicación de controles ambientales donde aquellos que no cumplan la ley no obtengan una ventaja competitiva.

Hoy en día, contar con buenas prácticas ambientales en las empresas permite posicionarse en el mercado obteniendo ventajas frente a la competencia. Es por eso que en la Guía para una producción sustentable publicado por ADIMRA (s.f) para la Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable correspondiente al sector metalmeccánico, establece un modelo de producción sustentable con aplicación de una estrategia de gestión empresarial que aborde un enfoque preventivo y la administración eficiente de recursos, poniendo foco en la eficiencia en el uso de insumos, los cambios tecnológicos en las máquinas y equipos, el ciclo de vida de los productos y la minimización de residuos.

Factores legales

Las industrias metalúrgicas trabajan con ciertos elementos como los metales, soldadoras, etc, que pueden afectar la salud del trabajador si no cuenta con el equipo de trabajo en los lugares establecidos y con ventilaciones necesarias para prevenir el riesgo de accidentes. Es por eso que en Argentina se prevé para todas las industrias la ley N° 19587 de Seguridad de Higiene en el trabajo (Infoleg,1972).

Mientras tanto, el Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75 que avala a las industrias metalúrgicas, establece las condiciones de higiene, salubridad y seguridad. Este indica el cumplimiento de las disposiciones sobre higiene, provisión de elementos de protección y seguridad donde los empleadores tienen la obligación de brindar todos los elementos necesarios para el cuidado de sus empleados, y estos tienen la obligación de usarlos. (Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75, 1975).

5 fuerzas de Porter

A través de esta herramienta es posible conocer el comportamiento de clientes, proveedores y competidores, que al detenerse en el análisis de estas permitirán tomar decisiones estratégicas exitosas.

Poder de negociación con el cliente

Es posible decir que el nivel de negociación es intermedio dado que es importante tanto para la empresa como para sus clientes habituales, mantener una relación donde ambos puedan cubrir sus intereses. MAN-SER cuenta con clientes de gran prestigio como lo son AIT.SA, Volkswagen, Scania, Metalmecánica, Pertrak, quienes demandan un cierto porcentaje de la producción total, mientras que sólo un 15% es destinado a clientes minoristas. Cada uno de los clientes recibe atención personalizada, y un servicio de posventa que le permite obtener gran cercanía con cada uno de ellos.

Poder de negociación con el proveedor

La empresa cuenta con pocos proveedores tales como SIDERSA SA, Alcenor SRL, y Extrusora Argentina SRL, quienes satisfacen sus requerimientos de calidad, dado que las relaciones de MAN-SER con sus proveedores están basados en un criterio de calidad común, confianza y asistencia mutua. Pudiendo afirmar que el poder de los proveedores es bajo porque lo que se demanda está sujeto a lo que se produce, es decir, el volumen de compras depende de los pedidos solicitados por la empresa.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Actualmente, la principal barrera de ingreso dado la situación económica que atraviesa el país, es la inversión económica a la que deben exponerse para la apertura de una industria metalúrgica y todo lo que conlleva posicionarse en el mercado. Además de que la empresa cuenta con una larga trayectoria dentro de la industria lo que disminuye en gran medida la posibilidad de estar en desventaja frente a nuevos competidores. Por lo que el riesgo de nuevos competidores es bajo.

Amenaza de entrada de productos sustitutos

Es difícil que se genere el ingreso de productos sustitutos ya que MAN-SER realiza piezas a medida y sus productos son muy específicos siguiendo las indicaciones propias de cada cliente como extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales, etc.

Rivalidad entre competidores

Al tratarse ya de una industria madura, la rivalidad entre competidores es baja; sus productos son específicos y personalizados siguiendo las referencias de cada cliente, compiten por la participación en el mercado siguiendo la política de calidad y precios bajos. La oferta en este sector se encuentra distribuida entre pocos, nombrando a competidores como: Eisaire SRL, Transfer SRL y Empremet SRL. Siendo estos competidores únicamente para algunos productos, mientras que para otros es MAN-SER el único proveedor.

Análisis FODA

A través de este análisis es posible mejorar procesos, identificar oportunidades y posibilidades de crecimiento como así también detectar que factores de la empresa se encuentran en riesgo.

Fortalezas

- Certifica Normas ISO 9001.
- Estrecha relación con el cliente.
- Servicio exclusivo de post-venta.
- Proveedor único de protectores de bacanada.
- Larga trayectoria en el mercado.
- Clima laboral ameno.
- Clientes prestigiosos.

Oportunidades

- Incursionar en la venta online.
- Abrir sucursales.
- Exportar productos.

Debilidades

- Sobrecarga de tareas en los puestos de trabajo.
- Legajos en formato papel.
- No utiliza medios de publicidad para la venta.
- No aplica políticas ambientales.
- Demoras en el sector mecanizado.
- Incurrencia de los dueños en todas las áreas.
- Ausencia plan de comunicación.
- Falta de capacidades y competencias para delegar.
- Capacitaciones ineficientes.
- No realiza encuestas de clima laboral.

Amenazas

- Inestabilidad económica del país.
- Restricciones de las exportaciones.

Gracias a este análisis, es posible ahondar en aquellas cuestiones donde se detectan los puntos más débiles para poder tomar decisiones que hagan a su mejora, como también aprovechar y potenciar aquellos aspectos que los benefician.

MAN-SER, con su larga trayectoria en el mercado ha ido perfeccionándose y buscando ventajas competitivas como lo es la certificación de Normas ISO 9001.

Con todos estos años de experiencia, logró obtener clientes prestigiosos, brindar atención personalizada y fabricar productos a medida que lo diferencian de sus competidores. Pero a pesar de estos puntos fuertes que lo diferencian de la competencia, no debe quedarse atrás con la innovación tecnológica para seguir sumando ventajas competitivas; y aquí es donde se encuentra la posibilidad de mejorar sus canales de venta, dado que hoy gracias al avance tecnológico y el acceso a la información que este nos brinda, se podría alcanzar a muchos más clientes que le permitan seguir creciendo. Aunque el alcance de clientes de la empresa es más bien en la provincia

de Córdoba, también cuenta con clientes en Tucumán, Buenos Aires, San Luis y se conoce que alguno de ellos exportan los productos que le provee, por lo que se nombra la posibilidad de expandirse a otras provincias donde MAN-SER tiene clientes habituales, aprovechando la posibilidad de exportar sus productos, dado que a pesar de la inestabilidad económica del país y las restricciones dadas para exportar, la empresa podría hacerlo al igual que sus compradores.

En el área de recursos humanos, se observan algunos puntos débiles. Entendiendo que esta área está a cargo de Melina Mansilla, una de las dueñas de la firma, quien se encarga de tareas diversas como lo es la inducción, entrega de ropa de trabajo, selección de personal de algunos puestos, y capacitaciones anuales, es posible notar que estas tareas respetan más bien a cuestiones duras del área descuidando aquellas tareas más blandas o estratégicas como un buen plan de motivación, encuestas de clima, planes de retención, etc., que permitan fomentar la cultura organizacional y la identificación de los empleados con la empresa.

A su vez se observa que la información está centrada en los puestos jerárquicos, específicamente en los gerentes Julián y Melina Mansilla y el jefe de producción, Nestor Maggeto, lo que da lugar una ineficiente comunicación interna y centralización de tareas, ocasionando demoras en la producción. Estos retrasos se dan no solo por la concentración de información y escasa delegación, sino también por la forma de liderar que prevalece en la compañía, encontrándose con cuellos de botella por capacitaciones insuficientes, remarcando la importancia de que el área de recursos humanos no se ocupe solo de cuestiones administrativas.

Por otro lado, los canales de comunicación interna son limitados y se encuentran presentes dentro de la empresa pero no se cumple la función para la que son diseñados, considerando que a través de este medio el empleado puede participar e identificarse con la cultura empresarial, pero se percibe poca importancia por parte de los líderes a estas cuestiones.

Así es posible concluir que los colaboradores no reciben feedback acerca de su desempeño, tampoco sus necesidades son tomadas en cuenta para futuras acciones de mejora, como también la forma de liderar en contextos tan cambiantes, dado que si la empresa continúa creciendo será muy probable encontrarse con problemas que respeten al clima laboral y amenacen con la política de la compañía.

Marco Teórico

Se plantean fundamentos teóricos tales como: comunicación interna, canales de la comunicación, y liderazgo coach.

Comunicación interna

Siguiendo a Silva Murillo (2011) es posible afirmar que la comunicación interna siempre ha estado presente en las organizaciones y constituye su esencia, ya que permite dos cuestiones primordiales en el efectivo desenvolvimiento de la compañía como lo son: la relación entre el personal y la circulación de información.

La autora afirma que la comunicación interna dentro de una empresa tiene varios objetivos, dentro de ellos informar para que el personal conozca la misión, visión, valores, apuntando a que la transmisión de información sea fluida entre todas las dependencias, sobre todo entre jefes y subordinados. Otra finalidad es formar, de esta manera se contará con empleados capacitados y competitivos, logrando una rápida adaptación a los cambios, a los objetivos y a los valores de la empresa; y como último objetivo se nombra a la motivación, consiguiendo que cada empleado valore el trabajo que realice y pueda sentirse parte de su lugar de trabajo, dado que un clima favorable mejorará la productividad y aumentará la competitividad (Silva Murillo, 2011).

Por otro lado, Arizcuren et.al (2008) sostiene que “La comunicación interna debe tener un carácter transversal, es decir, implica a todos los componentes de la organización en todos los procesos internos de gestión y a todos los niveles” (p.19). Pero para que sea un proceso efectivo requiere un determinado liderazgo y modelo organizativo, ya que cuanto mayor sea el compromiso de los dirigentes con la comunicación interna, mejores serán los resultados y hasta incluso facilitará la toma de decisiones, dado que un auténtico líder sabe que cierta información es necesaria para mejorar el trabajo en equipo (Arizcuren et al., 2008).

Canales de la comunicación interna

Los canales permiten fortalecer la participación de cada miembro del equipo, como también así garantizan que participen todos los grupos de interés. Para ello, Arizcuren et al., (2008) nombra algunos canales como: comunicación directa y personal, boletines, teléfono, correo electrónico, revistas, reuniones, tablón de anuncios, correo postal, etc.

Por su parte Robbins y Judge (2009), comentan sobre de la efectividad de los canales haciendo referencia a que existen canales más ricos o más débiles dependiendo de la información que se quiera transmitir. La elección del canal debe depender del tipo de mensaje que se quiera enviar, teniendo en cuenta por ejemplo si se trata de mensajes de rutina o no, dado que algunos tienden a ser directos y tienen poca ambigüedad mientras que otros serán más difíciles de comprender. Estos canales, medio a través del cual viaja el mensaje, pueden ser formales o informales; los primeros son establecidos por la organización y transmiten información relacionada a las actividades profesionales de los miembros ,mientras que los segundos son más espontáneos y surgen como consecuencia de las elecciones individuales (Robbins y Judge, 2009).

Profundizando acerca de los canales informales, Arizcuren et al. (2008), en su clasificación sobre los tipos de comunicación interna, referencia estos canales como un tipo de comunicación que es necesaria para fomentar la integración de las personas a la compañía, ya que contribuye a una mayor identificación con la empresa, como así también, mayor cohesión interna. A su vez, con la misma importancia, el autor afirma es necesario generar distintos tipos de soportes de comunicación formal, como: medios audiovisuales, orales, escritos, etc., para que de esta manera, tenga más espacio y recursos de expresión (Arizcuren et al., 2008).

Liderazgo Coach

Es importante comenzar definiendo por separado los dos conceptos centrales que conforman este término. Por un lado, Lussier y Achua (2011), afirman que la definición de liderazgo ha ido cambiando con el paso del tiempo dado que antes hablar de liderazgo era sinónimo de individuos con gran poder. Hoy, ya es posible definirlo como una influencia entre líderes y seguidores para alcanzar objetivos organizacionales mediante el cambio. Por otro lado, Whitmore (2019) indica que el coaching es “cooperación, colaboración y creer en el potencial” (p.32). El autor afirma que así se permite liberar el máximo potencial de las personas para que puedan

alcanzar su mejor rendimiento, tratando de ayudarlas, no de enseñar o instruir, asegurando que esta herramienta como práctica empresarial ha llegado y permanecerá.

Para entrar específicamente en el concepto de liderazgo coach, Villa y Caperán (2010) asienten que el mayor desafío de un líder es alcanzar un buen desempeño y rendimiento de sus empleados para lograr las metas organizacionales. Es por eso que el liderazgo coach se trata de un proceso que combina el desarrollo organizacional con el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, involucrando no sólo la parte operativa de su trabajo, sino también su motivación e implicancia con la empresa.

Los autores se apoyan en la necesidad de lograr ventajas competitivas en estructuras organizacionales más horizontales, donde muchas veces el empleado tiene relación con el cliente, y por tal motivo se deben tomar estrategias como la delegación de autoridad y permitir a niveles operativos tomar decisiones fomentando el liderazgo participativo, lo que trae como consecuencia el logro de una menor supervisión y mayor desarrollo de los colaboradores. Así, el nuevo rol del líder será motivar a los colaboradores a que sean capaces de aprender y encontrar soluciones por sí solos, desarrollar la escucha activa, dar feedback y apoyo logrando que el colaborador busque soluciones y recursos (Villa y Caperán ,2010).

En consideración de los conceptos anteriormente mencionados, es posible apreciar que la comunicación interna no solo permite la transmisión de información a las diferentes áreas, sino que también está relacionada de manera directa con la motivación y la cultura organizacional. Para lograr esto, existen diversos canales mediante los cuales es posible lograr la participación de todos los empleados, pero no sería posible sacar provecho de estas herramientas si el tipo de liderazgo se continúa percibiendo como jerarquía, de lo contrario, en la actualidad es necesario hacer hincapié en liderazgos participativos que brinden mayor autonomía y participación, logrando que se identifiquen con la cultura y los objetivos de las empresas, percibiendo así grandes mejoras en el desempeño.

Diagnóstico y discusión

Considerando que MAN-SER es una pyme familiar ya posicionada en el mercado, con sus respectivas áreas consolidadas y procedimientos estandarizados, se detectan algunas falencias que referencian a cuestiones comunicacionales y de liderazgo.

De acuerdo a toda la información relevada, es posible comprender que uno de los principales problemas que afecta a la empresa actualmente es la manera ineficaz de delegar por parte de los líderes, lo que trae como consecuencia una limitación en la fluidez de la comunicación entre las diferentes áreas; y la sobrecarga diaria de trabajo en los puestos deja de lado los espacios de comunicación impidiendo a su vez, el desarrollo potencial de los colaboradores.

A pesar de que la compañía cuenta con un área de recursos humanos, esta se centra en tareas administrativas, sin enfocarse aspectos importantes de tratar como por ejemplo: los canales de comunicación y el feedback hacia los empleados. Los canales existentes mediante los cuales el personal propone sugerencias y se transmite la política de la organización, no se encuentran cumpliendo la función para la que verdaderamente son creados.

Por otro lado en la empresa se presenta un clima organizacional agradable, sin embargo, los líderes son incapaces de indagar a cerca de aquellos problemas que aquejan a los colaboradores y que podrían impedir a futuro el crecimiento óptimo de la empresa.

Las debilidades nombradas, impactan directamente en la productividad dado que por un lado, la comunicación interna aclara a cada trabajador qué debe hacer, que tan bien lo hace y que podría hacer si su desempeño está siendo insatisfactorio y por el otro, los líderes deben ofrecer devoluciones favoreciendo el aprendizaje, para que les permita a cada empleado enfocarse a desarrollar nuevas competencias para continuar creciendo.

Se puede concluir que para que la organización pueda seguir evolucionando con el paso del tiempo, se necesita que los colaboradores conozcan los mensajes primordiales como la misión, visión y valores pero también aquellos mensajes claves que competen al quehacer diario de la compañía, evidenciándose así la necesidad de incluir un plan de comunicación interna, donde se mejoren los canales de comunicación existentes y se implementen nuevos.

Para lograr esto es necesario capacitar a los puestos jerárquicos en liderazgo coach que oriente a la comunicación, participación y no solo a la ejecución de las tareas, es decir, es preciso

apuntar a un liderazgo que de soporte y desarrolle el potencial del equipo a través de la delegación y la confianza.

Finalmente, estos cambios que se buscan implementar se traducirán para MAN-SER en un aumento de ganancias obteniendo un equipo de trabajo comprometido e identificado con las metas organizacionales, permitiendo un crecimiento no solo a nivel económico sino también a nivel profesional y personal de cada colaborador.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para la empresa MAN-SER, para aumentar las ganancias un 5% y lograr afianzar la cultura organizacional.

Objetivos específicos

- Mejorar canales de comunicación existentes, incorporando dos buzones de sugerencias para brindar retroalimentación y un nuevo panel de comunicación para mantener informado al personal y fomentar la cultura organizacional.
- Implementar nuevos canales de comunicación, como un grupo de difusión de Whatsapp, cronograma de reuniones y el correo electrónico, para contribuir al logro de una comunicación fluida y eficiente dentro de la empresa.
- Capacitar a gerentes y mandos medios en liderazgo coach con el fin de obtener competencias para guiar y orientar la conducta de los colaboradores.

Alcances

Alcance geográfico

La propuesta tendrá lugar en las instalaciones de MAN-SER, ubicada en la calle 2 de septiembre 4725, en el barrio San Pedro Nolasco de la provincia de Córdoba.

Alcance temporal

Se espera un plazo de implementación de un año, comenzando en el mes de julio del 2022 finalizando en junio del 2023.

Alcance de contenido

Se implementará una diplomatura en liderazgo coach e inteligencia emocional dictada por la Universidad Siglo 21.

Mejora de canales de comunicación actuales

Los canales de comunicación permiten no solo mantener informado al personal de manera continua, sino también mejorar la motivación y la implicancia de los empleados con la compañía, permitiendo afianzar la cultura organizacional.

En consecuencia, si MAN-SER utiliza las herramientas de comunicación diariamente y presenta la información actualizada, logrará disminuir la incertidumbre ante los cambios y hacer sentir a sus colaboradores que son partícipes de cada una de las decisiones de la empresa.

Acciones a desarrollar

Quién guiará este nuevo plan de comunicación será Lucila Etchepare, responsable externa de recursos humanos, encargada de orientar y acompañar al área correspondiente durante el año hasta lograr internalizar la propuesta. Para ello Lucila asistirá a la empresa una vez por semana, 4 horas por día para realizar el seguimiento de los cambios implementados.

La primera semana Lucila solicitará una reunión con gerencia con el objetivo de explicar detalladamente el plan a desarrollar. En esta participarán Julián y Melina Mansilla, para luego a la semana siguiente citar a los colaboradores a otra reunión e informar los nuevos cambios.

Para comenzar, se implementará la mejora de los canales de comunicación ya vigentes, cambiando los buzones de sugerencias, colocando dos nuevos buzones, uno de ellos en el pasillo más transitado de la empresa y otro en el comedor (Anexo 1). Estos buzones se abrirán mensualmente, y se realizará un informe a fin de dejar asentadas las sugerencias mes a mes, permitiendo analizar cuáles de ellas fueron tratadas y cuáles no, como así también considerar a tiempo problemas que afecten al personal evaluando soluciones de inmediato.

Respecto a la comunicación descendente, para continuar dejando asentada la información y para que sea de manera más visible y llamativa, se utilizará un televisor LED que reproduzca la

misión, visión como también futuras acciones. El área de recursos humanos será la encargada de modificar las presentaciones en caso de que ocurran y una vez al mes se plasmarán logros que se vayan obteniendo durante el cambio. (Anexo 2)

Recursos

Humanos

- Responsable externa de recursos humanos y Melina Mansilla.

Materiales

- 2 buzones de sugerencias
- 1 televisor LED

Financieros

- Honorarios profesionales de Lucila Etchepare: \$50.000 mensuales (x12)=\$600.000
- 2 buzones de sugerencias de acrílico 15x15 cm: \$2.600 c/u = \$5200, (Mercado Libre, 2022).
- Smart TV BGH B3219K5 LED HD 32" 220V:\$34.999, (Mercado Libre, 2022).

Implementación de nuevos canales de comunicación

Se implementarán nuevos canales de comunicación con el fin de comunicar de manera rápida, fluida y eficiente, acortando tiempos productivos, contribuyendo así a una rápida toma de decisiones.

A su vez, permitirá detectar a tiempo aquellos problemas que afectan a los colaboradores y brindar retroalimentación, posibilitando de esta manera transmitir confianza a los trabajadores para que así puedan sentirse escuchados y reforzar todo aquello que está bien como lo que sea necesario mejorar.

Acciones a desarrollar

Para llevar adelante este objetivo se contará con el apoyo de la responsable externa de recursos humanos, Lucila Etchepare, quien brindará soporte a Melina Mansilla, responsable interna del área, para potenciar las nuevas herramientas de comunicación.

Una de las implementaciones es la incorporación de un nuevo canal informal de comunicación, que respecta a mantener informado al personal a cerca de quienes estarán ausentes, quienes estarán de vacaciones y las fechas en las que no se encontrarán trabajando, notificar sobre días festivos o festejos como saludos de cumpleaños y destacados del mes a través de un grupo de difusión de Whatsapp, mediante el cual será posible responder dudas e inquietudes de manera rápida y espontánea.

Respecto a la información formal referida a pedido de vacaciones, solicitud de días libres y licencias será gestionado a través del correo electrónico del área de recursos humanos, para ello en la reunión donde se informen los cambios se solicitará completar una hoja con número de teléfono y correo electrónico de cada uno de los colaboradores siendo posible así actualizar sus legajos, de estos avisos se encargará la responsable interna del área de recursos humanos, Melina Mansilla.

Finalmente, para completar esta planificación se realizará un cronograma de reuniones de seguimiento de personal mensuales, que involucra a los referentes del área junto con sus colaboradores. Aquí se brindará espacio para plantear todas las inquietudes de los empleados, como también devoluciones sobre las sugerencias obtenidas del informe del buzón y futuras acciones de mejora que incurran en el área. Para dejar asentada la información de estas reuniones, se utilizará una plantilla con el informe de cada encuentro la cual quedará archivada en Google Drive del correo de recursos humanos. (Anexo 3)

Recursos

Humanos

- Responsable externa de recursos humanos y Melina Mansilla.

Materiales

- Sala de reuniones
- Computadoras

Financieros

- Honorarios profesionales de Lucila Etchepare: ya incluidos dentro de lo presupuestado en la acción anterior (\$600.000).

Dotación de herramientas en liderazgo coach

Para poder aportar a los cambios sobre la comunicación interna, es necesario también desarrollar un estilo de liderazgo que brinde confianza para potenciar el desempeño de sus colaboradores, los acompañe y cambie conscientemente la manera de liderar que actualmente posee MAN-SER, permitiendo conocer porqué es importante brindar feedback y lo valioso de las comunicaciones para ayudar a descentralizar y afianzar la cultura organizacional.

Acciones a desarrollar

Se propone una formación en liderazgo coach, destinada a la gerencia y mandos medios, donde participarán Julián Mansilla, Melina Mansilla y Nestor Maggeto.

Esta formación se trata de una diplomatura en liderazgo coach e inteligencia emocional brindada por la Universidad Siglo 21, dicha diplomatura está dirigida a gerentes, jefes, dueños de empresas que deseen mejorar sus competencias como líderes. La misma tiene una duración de 7 meses y la modalidad de la capacitación es a través de encuentros online sincrónicos por plataforma; consta de 7 encuentros, comenzando el 15 de julio 2022 y finalizando el 18 de febrero del 2023.

El cronograma se divide en 4 puertos:

- Puerto cero: 15 de julio de 18 a 20hs.
- 1er Puerto: 22 y 23 de Julio de 9 a 19 hs.
- 2do Puerto: 4 y 5 de noviembre de 9 a 19 hs.
- 3er Puerto: 17 y 18 de febrero de 2023 de 9 a 19 hs.

A lo largo de estas clases se desarrollarán temas referidos a estilos de liderazgo, competencias de un líder, inteligencia emocional, procesos de aceptación y gratitud, el poder de las conversaciones, cultura y felicidad de las organizaciones, entre otras. (Anexo 4)

Para el desarrollo de esta capacitación, los destinatarios nombrados anteriormente tendrán la posibilidad de capacitarse desde sus hogares, pudiendo llevar a sus domicilios las computadoras de la empresa o bien podrán hacerlo desde sus oficinas, quedando esta decisión en manos de los participantes.

Por otro lado, aquellas capacitaciones que respeten a los días sábados, los trabajadores serán compensados con un día libre al mes por cada sábado ocupado en esta formación.

Para dejar asentada esta diplomatura, como también aquellas que se implementen a futuro, se utilizará un registro de formación que respalde la información sobre las capacitaciones realizadas. Dicho registro se archivará en Google Drive del correo de recursos humanos. Terminada la diplomatura, Lucila controlará que el registro se haya completado correctamente. (Anexo 5)

Recursos

Humanos

- Mando medio y gerencia: Julián Mansilla, Melina Mansilla y Néstor Maggeto.

Materiales

- Computadoras
- Registro de formación
- Oficina / domicilio particulares

Financieros

- Capacitación en Liderazgo coach e inteligencia emocional x 3: \$ 66.937 c/u = \$200811,00.

- Índice de inflación 2020: 36,15% (INDEC,2021).
- Índice de inflación 2021: 50,90% (INDEC, 2022).
- Índice de inflación 2022: 23,10% (INDEC, 2022).

2018	
Índice de inflación	
Ganancias	\$ 13.118.036,11
2019	
Índice de inflación	53,83%
Ganancias	\$ 20.179.474,95
2020	
Índice de inflación	36,15%
Ganancias	\$ 27.474.355,14
2021	
Índice de inflación	50,90%
Ganancias	\$ 41.458.801,91
2022	
Índice de inflación	23,10%
Ganancias	\$ 51.035.785,15

Ilustración 3: Ganancias MAN-SER.

Fuente: elaboración propia.

Con el plan desarrollado, se pretende aumentar las ganancias de MAN-SER un 5%, para ello se calcula el beneficio de la propuesta:

Ganancias actualizadas 5/22	Porcentaje de ganancia esperado
\$ 51.035.785,15	x 5%
Beneficio de la propuesta	
\$ 2.551.789,26	

Ilustración 4: Beneficio de la propuesta

Fuente: elaboración propia.

$$\text{ROI} = \frac{\$2.551.789,26 - \$841.010,00}{\$841.010,00} \times 100 = \mathbf{203,42\%}$$

Ilustración 5: Resultado ROI

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el resultado obtenido del ROI expresa que la propuesta planteada es beneficiosa para la empresa ya que con la misma, se logrará una ganancia del 203,42%, es decir que por cada \$100 invertidos se ganará \$203,42.

Conclusión

MAN-SER es una empresa familiar fundada en 1990 por Luis Mansilla, quien luego deja la compañía en mano de sus hijos, Julián y Melina, responsables de llevar adelante la empresa, buscando continuamente posicionarla a través de la diferenciación, manteniendo altos estándares de calidad y servicios personalizados.

Luego del análisis minucioso sobre el contexto en el que se desarrolla la empresa, junto con el estudio de las debilidades y fortalezas, se logran identificar problemáticas a abordar para encontrar una solución, como la falta de un plan de comunicación interna y la falencia de competencias de los puestos jerárquicos al momento de dirigir y acompañar a sus colaboradores. Es aquí donde se detecta la necesidad de actualizar y mejorar los procesos internos de comunicación y liderazgo para permanecer y escalar en el mercado. Por este motivo, el objetivo principal de este reporte de caso es aumentar las ganancias y afianzar la cultura organizacional, a través de canales de comunicación eficaces y herramientas que permitan ejercer un liderazgo que potencie el desarrollo del personal.

El plan propuesto le permitirá a MAN-SER obtener una comunicación fluida y eficaz entre las áreas, donde será posible una retroalimentación constante gracias a una mejora e incorporación de los canales de comunicación, los cuales estarán a disposición de los colaboradores permitiendo su participación activa. A su vez, la capacitación propuesta permitirá contar con líderes capaces de tomar decisiones orientadas a maximizar resultados y beneficiar a todos los integrantes de la organización.

Finalmente, desde el punto de vista del perfil profesional, se considera de vital importancia transmitirle a MAN-SER los beneficios de la gestión de la comunicación interna y el buen uso de ella como un factor fundamental, que junto con líderes capaces de promover el talento y la creatividad para dirigir, aporten un valor agregado que permiten a la empresa crecer, diferenciarse y ser competitiva.

Recomendaciones

Considerando el plan de implementación propuesto, a fin de afianzar la cultura organizacional y generar espacios para fidelizar a los colaboradores, se propone planificar eventos

mensuales colaborativos, por ejemplo para festejar los cumpleaños del mes, o fiestas de fin de año, para enriquecer las relaciones interpersonales, aumentando la motivación de los miembros del equipo, impactando en la satisfacción laboral, en su compromiso y productividad.

Teniendo en cuenta que MAN-SER posee buen clima laboral es recomendable mantenerlo o potenciarlo, ya que muchas veces los cambios culturales, sobre todo en empresas que poseen una nómina de personal reducida, pueden generar malestar en los colaboradores. Para ello es posible aplicar encuestas de clima laboral que ayuden a detectar a tiempo aquellas situaciones capaces de amenazar esta fortaleza. Una herramienta útil para llevar adelante esta propuesta es Google Forms, ya que facilita el registro de cada una de las respuestas.

En tercera instancia, si bien la empresa cuenta con un plan de capacitación anual, este no impacta positivamente dado que actualmente surgen cuellos de botella por capacitaciones ineficientes. Por este motivo se sugiere la revisión del plan, adecuando el mismo a las necesidades que vayan surgiendo a pesar de que no estén incluidas dentro del plan anual, ya que estos permiten crear ventajas competitivas y disminuir los errores que afectan a la producción.

También se recomienda actualizar las descripciones de puestos, dado que estas permiten clarificar tareas, responsabilidades y conocer la interrelación con los demás puestos, esto permitirá estructurar el organigrama correctamente donde todos y cada uno de los puestos estén reflejados dando claridad a la estructura organizacional.

Por último, se sugiere implementar un plan de carrera donde aquellos empleados con mejor desempeño puedan escalar dentro de la empresa, ofreciendo oportunidades de ascenso o aumentando responsabilidades del puesto. De esta manera se logrará potenciar la motivación, retener talentos y brindar la posibilidad a los colaboradores de crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Para llevar adelante estas últimas acciones se aconseja la incorporación a un responsable de recursos humanos externo que acompañe el proceso de reorganización.

Referencias

- Arizcuren, A. Cabezas, E. Cañeque, N. Casado, M. Fernández. Lacasta, J. Martin, T.
- Menchaca, M. Sanchez, M. Soria, L. Vicario, D. (2008) *.Guía de buenas prácticas para la comunicación*. Madrid, España: Feads.
- Brandolini, A. y Gonzales Frìgoli, M. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Lussier R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cruz Manca, México: Cenage.
- Omar, A., Salessi, S. y Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47. doi:10.11144/Javerianacali.PPSI14-2. Lcfl
- Robbins, S. y Judge T (2009). *Comportamiento organizacional*. Atlacomulco, México: Pearson Educación.
- Villa, J.P y Caperán, J.A (2010). *Manual de coaching: como mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Profit.
- Withmore, J. (2019). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Paidós.
- ADIMRA (13 de febrero 2022). Acuerdo con la UOMRA 2022-2023. Recuperado de: <https://www.adimra.org.ar/noticias/3862-acuerdo-con-uomra-2022-2023>
- ADIMRA (2021) “Reunión con autoridades del ministerio de economía”. Recuperado de: <https://www.adimra.org.ar/noticias/3802-reunion-con-autoridades-del-ministerio-de-economia>
- ADIMRA (24 de julio 2012). Nanotecnología: proyecto ADIMRA-FIUBA. Recuperado de: <https://www.adimra.org.ar/noticias/1017-nanotecnologia-proyecto-adimra---fiuba>
- ADIMRA (s.f). *Guía para una producción sustentable*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmecanica_2.pdf
- ADIMRA. (s.f) “Propuestas para el desarrollo de una industria metalúrgica avanzada 2020-2023”. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Propuestas%20de%20politica%20ADIMRA%202019.pdf>

- Argentina.gob.ar (6 de enero 2022). *El Gobierno aprobó la creación de 19 Unidades de Transformación Digital para aumentar la productividad de las PyMEs*. Recuperado de : <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-aprobo-la-creacion-de-19-unidades-de-transformacion-digital-para-aumentar-la>
- Boyadjian, Carlos (05/08/2021). Metalúrgicas: crece la producción, pero 19% de las empresas tiene "rentabilidad negativa". Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/metalurgicas-crece-la-produccion-pero-19-de-las-empresas-tiene-rentabilidad-negativa/>
- Canvas (2022), *MAN-SER Productos y servicios industriales*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/15204/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7>
- Convenio Colectivo de Trabajo N°270/65, (1975). Recuperado de: http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf
- Dominici, M.A. (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*. (Tesis de grado), Universidad de Palermo. Recuperado de: <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1463/1249>
- Infoleg (21 de abril 1972). Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- INDEC. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf
- INDEC. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf
- INDEC. (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
- INDEC. (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_2224DC1A5434.pdf
- MAN-SER. (s.f.). Obtenido de <https://www.man-ser.com.ar/>
- Maza, Melisa Graciela. (2017). *Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba*. (Tesis de posgrado). Universidad Católica de Córdoba, Córdoba. Recuperado de: http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/1/TM_Maza_Melisa.pdf
- Mercado Libre. (2022). Recuperado de: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-761598284-urna-acrilico-sorteo-buzon-sugerencias-rifa-15-x-15-x-20-cm- JM>

Mercado Libre. (2022). Recuperado de: <https://bit.ly/3m6eL4L>

Perfil (21 de febrero 2022). Metalúrgicos lanzan campaña para promover la vacunación contra el Covid en el sector. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/metalurgicos-lanzan-campana-para-promover-la-vacunacion-contra-el-covid-en-el-sector.phtml>

Perfil (4 abril 2022). La actividad metalúrgica creció 1,8% en el primer bimestre de 2022. Recuperado de: <https://bit.ly/3soyyA4>

Silva Murillo, R. (2011). La intracomunicación. *Perspectivas.* (28) ,91-111. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941257005.pdf>
<https://21.edu.ar/oferta-academica/diplomatura-en-liderazgo-coach-e-inteligencia-emocional>

Anexos

Anexo 1: Buzón de sugerencias



Fuente: Mercado Libre

Anexo 2: Televisor LED



Fuente: elaboración propia

Anexo 3: Plantilla de seguimiento de personal



SEGUIMIENTO DE PERSONAL MAN-SER SRL.

ÁREA:	
RESPONSABLE DEL ÁREA:	
QUIENES ASISTEN:	
FECHA DE REUNIÓN:	
INFORME	

Fuente: elaboración propia

Anexo 4: Programa de estudio

Conceptualización

- Abordaje sobre la Inteligencia Emocional.
- Habilidades desde la Inteligencia Emocional
- Abordaje sobre la Ontología del lenguaje.
- Conceptos de Liderazgo y las organizaciones.
- El observador. Modelo OSAR.
- MAP.

Liderazgo

- Liderazgo Puente
- Liderazgo en un mundo V.I.C.A.
- Estilos de liderazgo
- El líder con inteligencia Emocional
- El fracaso como oportunidad
- Competencias de un líder

El poder de las emociones

- ¿Qué son las emociones?
- Autorregulación y autogestión desde la Inteligencia Emocional..
- Emociones básicas
- Emociones y corporalidad
- Creencia y emociones
- Diferencia entre emociones y estados de ánimo.
- Conversación, juicio y emoción.
- Los pensamientos distorsionados más frecuentes.
- Reconstrucción lingüística de las emociones.
- Aprendizaje de habilidades de autoconocimiento y autocuidado.
- Reconocer nuestras fortalezas.
- Los procesos de aceptación y gratitud
- Mirando nuestras Creencia

El poder de las conversaciones

- El rol de las conversaciones
- El habla, la escucha y el silencio
- Conversación y Relaciones
- ¿Cómo conversamos?
- ¿Para qué conversamos?
- Tipos de conversaciones: públicas, privadas.
- Las que abren posibilidad, las que cierran posibilidad.
- Actos Lingüísticos.
- Afirmaciones: ¿qué son? Verdaderas, falsas, inciertas; ¿para qué sirven?
- Declaraciones: ¿qué son? Válidas, inválidas; ¿para qué sirven?
- Declaraciones Fundamentales.
- Juicios u opiniones, ¿qué son? Diferencia con las afirmaciones.
- Temporalidad de los juicios: ¿para qué sirven?
- Pedidos, elementos del pedido; responsabilidad.
- Ofertas, elementos de la oferta; responsabilidad.
- Promesas: ¿cuándo surgen? ¿Para qué sirven?
- Diseño de Conversaciones Asertivas

Ciclo de coordinación de acciones.

- Ciclo de la promesa.
- Fase de creación de contexto.
- Fase de negociación.
- Fase de realización.
- Fase de evaluación y cierre.
- Reclamos vs Queja.
- Confianza.
- La emocionalidad y Corporalidad en cada fase.

Aiki Training.

- El modelo cultural aprendido de control e imposición vs de colaboración
- El poder de la no resistencia.
- Presencia, escuchar, el acto de hacer distinciones con los sentidos.
- Compromiso, intención y acción.
- La ponderación emocional y el impacto sistémico en la planificación.
- La mejora continua y los errores.

Cultura y Felicidad en las Organizaciones.

- Felicidad y Negocio.
- Cultura en las Instituciones.
- Pobreza vs. Pobreza.
- Estudio de Casos: empresas que fomentan la felicidad, su sentir y sus resultados.

Atención Plena Inteligente (A.P.I.)

- Neurociencias de la Atención plena
- Contemplación, emociones y cognición.
- Orígenes de la empatía.
- Silencio y callar

Neurociencias y su aporte.

- Desarrollo emocional desde el nacimiento.
- Integración y procesamiento de las percepciones.
- Cognición y emoción.
- Toma de decisiones.
- Bienestar laboral
- Burnout y Engagement
- Indicadores de Bienestar
- Regulación emocional: Estrategias cognitivas

Resiliencia

- Aprendizaje de habilidades de auto-cuidado.
- Reconocer nuestras fortalezas.
- Los procesos de aceptación, gratitud y perdón.
- Desarrollo, uso y aplicación del asombro y admiración.

Anexo 5: Registro de formación

Registro de formación



Tema o curso:			
Contenido:			
Instructor:			
Fecha: ___/___/___/		Horario: de a h.	
Lugar de la instrucción:		Tiempo total de la actividad:	
Materiales utilizados:			
En el día de la fecha, he recibido capacitación sobre los temas arriba detallados, comprometiéndome a respetar y aplicar las normativas y conocimientos adquiridos durante el ejercicio de mis funciones.			
APELLIDO Y NOMBRE	DNI	SECTOR	FIRMA

Resultado:
Comentarios:

Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Información Financiera



ESTADO DE RESULTADOS		Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas					
Ventas Industriales			198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios			130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio			328.857.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos					
Costos de Venta	VI		146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII		102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas			249.065.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto			79.792.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos					
Administración	VII		7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII		11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal			60.564.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII		39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO			21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI		-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias			20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias			7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final			13.118.036,11	10.501.650,21	11.992.319,85

Fuente: Canvas Siglo 21.