

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“MANSER SRL: Plan de comunicación interna y liderazgo coach”

Nombre: María Pineda

DNI: 38986566

Legajo: VRHU16298

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

Agradecimientos

A mis hijas, Olivia y Guillermina, todos los días me impulsan a superarme y no bajar los brazos nunca. Las amo con todo mi corazón.

Resumen

Con más de 20 años de trayectoria dentro del rubro metalúrgico, la empresa cordobesa MANSER SRL, se encuentra atravesada por diversas problemáticas, vinculadas a la ineficiente gestión de la comunicación interna, la falta de delegación de tareas y la ausencia de competencias idóneas para liderar equipos de trabajo por parte de mandos medios y gerenciales, afectando directamente a su productividad. Para ello en el presente reporte de caso, luego de realizar un exhaustivo análisis y diagnóstico de la situación, se propuso implementar un plan de comunicación interna junto a la capacitación en liderazgo coach, para brindar una solución integral a estos inconvenientes que la afectan.

Se concluyó que la gestión de la comunicación interna en la organización es fundamental, para que el desempeño de los colaboradores se desarrolle adecuadamente. La eficacia de la implementación del plan, quedó demostrada, al momento de realizar el cálculo del retorno de la inversión, obteniendo como resultado un 208% de rentabilidad.

Palabras claves: Comunicación Interna – Plan de Comunicación – Liderazgo Coach

Abstract

MANSER SRL is an metallurgical company with over 20 years experience from Cordoba city. Nevertheless it is an situation where several problems are affecting productivity. Some of them are: an inefficient communication management system; a lack of task delegation; and lack of skills for leading work teams by the middle and top managers. In order to resolve those issues and after a long and exhaustive analysis, the present report proposes to implement a new internal communication system to improve the connection between all the company sectors and a coaching leadership training for the middle and top managers.

The report concluded that the internal communication management in the company is essential for efficient collaborators performance development. The plan implementation effectiveness has been demonstrated by calculating the return on investment, obtending 208% return as a result.

Keywords: Internal Communication – Communication Plan – Leadership Coach

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación.....	6
<i>PESTEL</i>	8
<i>5 Fuerzas de Porter</i>	11
<i>FODA</i>	12
Marco Teórico	16
<i>Comunicación organizacional</i>	16
<i>Plan de Comunicación Interna</i>	16
<i>Tecnologías de la información y comunicación (TIC)</i>	17
<i>Liderazgo Coach</i>	18
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de Implementación	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	26
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	27
<i>Retorno de la Inversión (ROI)</i>	27
Conclusión.....	29
Bibliografía	31
Anexos.....	33
Anexo 1: Imágenes de Microsoft Teams.	
Anexo 2: Imágenes de Microsoft Teams.	
Anexo 3: Encuesta de Satisfacción.	
Anexo 4: Temario Capacitación en Liderazgo Coach.	

Introducción

El presente trabajo se desarrolla bajo el formato de reporte de caso, tomando como temática principal, Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach, desde la perspectiva de recursos humanos, abordando particularmente el caso de la empresa MANSER SRL.

Esta organización nace en 1995 para desarrollarse dentro de la industria metalúrgica, como una empresa familiar. Con una trayectoria de más de 20 años logro posicionarse y ser reconocida como una de las entidades, más prestigiosas en la elaboración y prestación de servicios industriales, en la provincia de Córdoba. En los últimos años comenzó a proyectarse internacionalmente.

Sus principales actividades son: desarrollo y fabricación de máquinas lavadoras, protectores telescópicos, extractores de viruta y cintas transportadoras, además ofrecen servicios como, corte plasma hd, corte punzonado cnc y plegado de chapa, armado y soldadura, y se realizan diseños o adaptaciones para la fabricación de máquinas que se adecuen al pedido del cliente.

En cuanto a la problemática que se observa es que, si bien, es una empresa que tiene recorrido dentro de la industria, aún no ha desarrollado una formalización respecto al área de recursos humanos, ponderando problemáticas visibles al no contar con los procesos básicos establecidos, solo se realizan tareas de administración de personal, carga de legajos, entrega de uniformes, entre otras.

Es en ese mismo contexto, que se abordara una de sus principales dificultades: la ausencia de un plan de comunicación interna. Es fundamental la función que cumple la comunicación interna en una organización, además de estar alineada a la estrategia y objetivos, es una herramienta que permitirá resolver las diversas falencias que afectan a MANSER actualmente, como la falta de delegación, sobre carga de tareas a mandos medios y la poca participación de los empleados que solo poseen un buzón de sugerencias para poder comunicar sus inquietudes a la gerencia.

Dentro del encuadre temático pueden referenciarse diversos antecedentes que demuestran la importancia e implicancia que tiene la temática elegida, uno de los casos

particulares es la investigación empírico cualitativa que desarrollaron Acevedo Muiños y Barrera (2022) en Córdoba, Argentina, en este caso particular el objeto de estudio fue La Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC). A través de entrevistas semiestructuradas que fueron realizadas a miembros de distintos rangos de la organización, detectaron problemas de comunicación entre Directivos y empleados operativos, para lo cual plantearon una solución, establecer un canal de comunicación que facilitaría el flujo de la información, mayor contacto entre todas las áreas anteriormente mencionadas del CIMCC y también evitar la propagación de información errónea. Caso similar a MANSER donde se precisa de manera inmediata estrechar la comunicación entre dirección, mandos medios y operarios.

Un segundo antecedente es el de Petrocco (2019) quien llevo a cabo una investigación descriptiva sobre la importancia del desarrollo de líderes coach en las empresas, en Buenos Aires, Argentina. Para ello utilizo una metodología de investigación, cuanti y cualitativa, realizó 50 encuestas a gerentes y mandos medios del Banco Santander Rio. En su investigación afirma que el coaching es una herramienta que utilizada correctamente promueve el desarrollo tanto de la organización como de empleados, aumentando el rendimiento y compromiso de estos últimos mencionados.

En sus conclusiones Petrocco (2019) evidencia como el rol del líder coach aporta grandes beneficios, siendo el encargado de transmitir, valores, confianza, motivación y sobre todo favoreciendo la comunicación, entre los diferentes miembros de la empresa. Este es un aspecto en el que MANSER debe hacer foco y capacitar a mandos medios para generar un diferenciador y promover estas prácticas, que beneficiaran a toda la empresa.

Considerando todos los aspectos analizados en los antecedentes, como así también la problemática y la oportunidad de mejora MANSER debe profesionalizar el área de recursos humanos, iniciando con el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna, esto les permitirá posicionarse con mayor fuerza en el mercado y tener un rasgo diferenciador, situando al departamento de recursos humanos como un socio estratégico. De esta forma queda legitimada y demostrada la relevancia que tiene esta temática para este caso en particular.

Análisis de la situación

MANSER SRL, es fundada en 1995 en la provincia de Córdoba, por Luis Mansilla. Esta organización se dedica a la comercialización de productos y servicios metalúrgicos, sus principales clientes son compañías del sector automotriz y agro industrial, como Volkswagen, Scania, AIT, Metalmecánica, entre otras.

En 2009, la toman a su cargo los hijos del fundador Melina y Julian Mansilla, quienes en el año 2012 deciden inaugurar una nueva planta permitiéndoles duplicar su producción y desarrollar nuevos negocios. Cuentan con una nómina de 30 empleados “distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.” (Lectura Canvas).

La franja etaria que predomina entre sus empleados es de 50 años y el 90% son masculinos.

Actualmente cuentan con 3 líneas de productos de desarrollo propio y son una de las empresas metalúrgicas pioneras en la provincia.

La misión de esta organización es brindar soluciones industriales innovadoras y creativas para sus clientes predominando la comunicación constante y satisfaciendo sus pedidos, propiciando un ambiente de trabajo agradable para todos sus empleados. (Canvas, 2022)

Su visión está enfocada en ser reconocidos tanto internacional como nacionalmente por la confianza y calidad de los productos que elaboran. (Canvas, 2022)

En su organigrama, se plasman las divisiones departamentales de la organización: un Directorio Familiar compuesto por la esposa de Luis Mansilla y sus tres hijos, la Gerencia a cargo de Julián Mansilla, encargado de la planificación estratégica y la definición de objetivos, el desarrollo de unidades de negocio e inversiones. Luego le siguen el departamento de Administración, que tiene a su cargo los de Compras y Ventas.

De las ventas se encargan los dueños de la firma, la realizan de forma directa (no poseen medios externos) personal y telefónicamente. Las compras están a cargo del Gerente, Jefe de Producción y un administrativo. La solicitud inicia con el llenado de un formulario donde se detalla, tipo de mercadería, cantidad, motivo de compra, etc.

Por otro lado el área de Diseño, está compuesta por un diseñador, que reporta directamente al Gerente. A partir de la recepción de una orden de diseño, se encarga de la elaboración de planos con sus respectivas especificaciones técnicas.

Producción, está a cargo de Jorge Sarasate quien ocupa el puesto de Jefe de Producción, por sector (corte plasma HD, mecanizado y armado, punzonado, plegado, soldadura) hay un responsable, que está encargado de recepcionar y trasladar a operarios las ordenes de producción, que emite el área de ventas. Cada miembro de la empresa es responsable del mantenimiento preventivo, periódicamente recurren a services oficiales para la conservación de las maquinas.

También cuentan con un área de Calidad, para realizar auditorías internas del sistema de gestión de calidad que implementaron, como así también detectar oportunidades de mejora, las personas encargadas de auditar son los dueños de la firma y el Gerente de Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos, está abocada a realizar los ingresos e inducciones de personal nuevo, gestionar la comunicación interna y la motivación. La selección de personal es terciarizada a una consultora cuando, se necesitan profesionales en ingeniería o diseño, mientras que cada encargado de área realiza la elección del personal de producción.

Otra tarea a cargo, se relaciona con la planificación anual e implementación de capacitaciones, basadas en las necesidades que detectan. A través de estas, las evaluaciones de desempeño y el otorgamiento de premios grupales, la empresa motiva a sus empleados para la consecución de metas y logro de objetivos.

El estilo de liderazgo empleado por la organización es de tipo formal, esto quiere decir, que el directorio designó a una persona para desempeñar el rol del líder formal. En este caso, el elegido fue el gerente general de la firma, que a través de un liderazgo directivo se encarga de controlar que se cumplan con los planes prefijados, participando

directa y personalmente en el funcionamiento de su empresa (Canvas, 2022). También cumple el rol de líder formal, el jefe de producción, que como el gerente, se encarga de monitorear que los procesos y procedimientos productivos se desarrollen de manera correcta, este líder está orientado a la tarea, ya que su función está abocada a la consecución de objetivos, evaluar el desempeño del personal y los resultados.

Otro tipo de liderazgo que existe es el informal, que a diferencia del anterior nombrado, surgió de manera espontánea, la persona que se desempeña en este rol, se destaca en el grupo por su antigüedad y experiencia. Es el responsable de capacitar al personal que ingresa.

Para lograr una mayor comprensión de la situación de MANSER SRL, se utilizarán herramientas diagnósticas que permitirán conocer en qué contexto y que influencia tienen sobre esta organización.

PESTEL

Esta herramienta nos permite analizar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, externos a la empresa.

Aspectos políticos

Argentina actualmente está gobernada por el partido político “Frente de Todos” cuyas principales ideologías son de centroizquierda y peronistas.

A meses de asumir Alberto Fernández a la presidencia, a nivel mundial se propaga el virus COVID-19, decretando una pandemia. Esto conllevó a que el gobierno nacional tomara fuertes medidas restrictivas para poner al resguardo a la sociedad, algunas de estas no fueron del todo acertadas, repercutieron directamente sobre la población trabajadora provocando inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. El sector metalúrgico no estuvo ajeno a ello, así lo evidencia un informe elaborado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, “Entre las principales problemáticas que enfrentan las empresas metalúrgicas, la alta participación de los impuestos en el costo final del producto ocupa el nivel más alto de relevancia, seguido por la caída de las ventas y la disminución de la rentabilidad.”(ADIMRA, 2020, p.10).

El 29 de Marzo de 2022 el Ministro de Desarrollo de la Nación, Matias Kulfas, anuncio el plan “Argentina Productiva 2030” el cual fomentara el desarrollo de la producción nacional de alta tecnología, duplicación de exportaciones, como así también, “modernizar y crear empleos de calidad en los sectores industriales tradicionales” (Boletín Informativo N°87, ADIMRA, 2022)

Aspectos económicos

El país se encuentra inmerso en una fuerte crisis económica, la devaluación de la moneda, el aumento del dólar y la inflación son los principales factores de este fenómeno.

La llegada de la pandemia en 2020, asevero la situación crítica de Argentina. Cerraron comercios masivamente, multinacionales se fueron del territorio, aumento el desempleo y la pobreza, situación que sigue vigente en la actualidad.

Grandes empresas y pymes locales, comenzaron a tener dificultades a raíz de no poder producir y brindar sus servicios como lo hacían habitualmente.

Una de las principales preocupaciones de las metalúrgicas como las de muchas otras empresas fue el pago de salarios a sus empleados para lo cual se tuvo que recurrir al gasto de ahorros o solicitud de créditos, se redujeron en un 48% la nómina de personal y el 20% de ellas tuvo que reducir su horario laboral. (ADIMRA, 2020)

En los primeros meses de 2022, en pos de reactivar la industria, luego de atravesar diversas dificultades en los últimos 2 años, se registró en Córdoba Capital, un aumento del 4.0% en la producción metalúrgica, además empresarios del sector prevén el aumento de la nómina de empleados, por ende de la producción para el segundo bimestre de este año. (ADIMRA, 2022)

Aspectos Sociales

A causa de los cambios radicales a los que se tuvo que someter la población obligadamente por la propagación del COVID-19, se implementaron una serie de medidas de protección social, asistencia y apoyo a empresas y pymes, para mitigar esta situación extraordinaria.

Paralelamente a esta a este fenómeno mundial, se está gestando y cada vez con más fuerza un cambio de paradigma, el cual cuestiona el rol de la mujer, tradicional y culturalmente impuesto por tantos años, para ubicarla en igualdad de condiciones al género masculino. Este punto es interesante a tener en cuenta para las metalúrgicas, puede resultar beneficioso abrir su mercado de reclutamiento laboral para incluir a mujeres a su dotación de personal, además de capacitarse en cuestiones de género, para comenzar a construir un sector más igualitario y consiente de estas nuevas prácticas. (ADIMRA, 2021)

Aspectos Tecnológicos

En materia de tecnología el mundo avanza aceleradamente. Esto acompaña la creación constante de nuevas máquinas y dispositivos que permiten la creación e innovación de nuevos productos que satisfagan necesidades específicas según el rubro. Así lo es para el sector industrial la incorporación de nuevas tecnologías permiten desarrollar y perfeccionar cada vez más la producción. Actualmente el sector metalúrgico, incorporo el uso de tecnologías 4.0 una herramienta que “integra la producción y las operaciones físicas con tecnología digital inteligente, aprendizaje automatizado y big data para crear un ecosistema más holístico y mejor conectado para las compañías que se enfocan en la manufactura y la administración de la cadena de suministro.” (EPICOR, s.f), facilitando el crecimiento de la empresa tanto a nivel productivo como operativo.

Aspectos Ecológicos

Son cada vez más las organizaciones que toman conciencia y emprenden acciones sustentables para el cuidado del medioambiente, reciclando residuos, regulando el uso del agua, consumiendo la energía necesaria, contamos con leyes que regulan esta materia tanto a nivel nacional con la Ley N° 25675 de Política Ambiental Nacional, como provincial, Ley 10.208 de Política Ambiental Provincial.

Las empresas metalúrgicas deben hacerse eco de esto e implementar medidas que garanticen un buen uso y recurso de sus desechos ya que la mayoría son de carácter tóxico y contaminante.

Aspectos Legales

Las empresas y pymes metalúrgicas se encuentran regidas por las siguientes leyes:

Ley de Contratos de Trabajos N° 20744

Ley de Riesgos de Trabajo N° 24557

Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19587

Ley de Jornada de Trabajo N° 11544

Convenio Colectivo de Trabajo de la Unión Obrera Metalúrgica N° 260/7

5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta diagnóstica, brinda un panorama respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo.

Intensidad de los competidores actuales: MANSER SRL cuenta con competidores de los siguientes productos y servicios, extractores de viruta y cintas de transporte (Transfil SRL) máquinas lavadoras (Eisaire SRL), corte plasma (Empremet SRL), plegado y punzonado. Ventaja, son los únicos que fabrican de protectores de bancada.

Competidores potenciales: cuenta con bastante competencia, el sector industrial está en constante crecimiento, se registran cada vez más nuevas empresas en el sector.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: no se detectan productos que puedan sustituir a los que comercializan en la organización, ya que son bastantes específicos y varios de ellos son de invención y diseño propio.

Poder de negociación de los proveedores: MANSER SRL elige a sus proveedores por la calidad de la materia prima, plazo de entrega, costos. Por este motivo mantienen un vínculo comercial fijo con las empresas, Sidersa S.A (provee chapas), Alcenor SRL y Extrusora Argentina SRL (proveedoras de tubos y planchuelas de aluminio).

Poder de negociación de los clientes: la empresa brinda atención personalizada a sus clientes, para satisfacer y cumplir con sus necesidades, expectativas, como así también los plazos de entrega. La calidad de los productos, la posicionan como empresa líder. Otro aspecto que los diferencia es su servicio de post venta, orientado a garantizar la correcta conservación y un adecuado manejo de la maquinaria, brindando soporte técnico, además de capacitaciones.

FODA

EL análisis FODA tiene como objetivo plasmar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de MANSER SRL.

En primer lugar se detallara el análisis interno de la empresa:

Fortalezas:

- Predisposición a una comunicación constante con sus clientes.
- Conocimiento y experiencia en el sector metalúrgico.
- Fidelización y trayectoria con clientes.
- Calidad e innovación en sus productos.
- Filosofía de acompañamiento y flexibilidad con sus colaboradores.

En lo que respecta a las fortalezas MANSER, se destaca por el compromiso y fidelización con sus clientes. Brindan un servicio de post venta “este consiste en la instalación de las máquinas (en caso de que sea necesario) en la planta del cliente, atención de reclamos y soporte técnico en caso de fallas de la maquinaria o capacitaciones brindadas al personal del comprador que las operará” (Lectura Canvas, 2022), además la calidad de sus productos, el cumplimiento en los plazos de entrega pactados y la accesibilidad de sus precios, son los factores diferenciadores de su competencia, que hacen que tanto medianas como grandes empresas los elijan.

Por otro lado, destacar, la flexibilidad y acompañamiento que le brindan a sus empleados, en caso de situaciones extraordinarias que se les presenten, brindando permisos para ausentarse o retirarse antes de lo previsto de su horario laboral.

Debilidades:

- Falta de formalización en los procesos y actividades claves de Recursos Humanos.
- Falta de organización y delegación de tareas.
- Carencia de un plan de comunicación interna entre gerentes, mandos medios y colaboradores.

- Demoras de producción, generando problemas de calidad de productos y entregas.
- Capacitaciones poco efectivas.

En cuanto a las debilidades que presenta esta organización, como ya se mencionó, el área de recursos humanos no está profesionalizada, la selección del personal se realiza, a través de una consultora externa. La comunicación interna es ascendente y solo verbal, entre operarios y líder directo. La gerencia recibe, reclamos y aportes a través de un buzón de sugerencias, no se presenta un dialogo fluido entre todos los niveles de la organización.

Al mismo tiempo la falta de delegación y organización de tareas provocan, cuellos de botella, retrasando la producción. También se presentaron dificultades en cuanto a calidad, en varias oportunidades se entregaron productos defectuosos, esto se debe a que falta capacitación de operarios en áreas cruciales.

En segundo lugar se detallara lo que respecta al análisis externo:

Oportunidades:

- Exportar sus productos a otros países.
- Innovar en procesos no establecidos de Recursos Humanos.
- Implementar herramientas que faciliten la comunicación interna.
- Certificar norma ISO 9001 para el control de residuos.

Actualmente, MANSER, está analizando la posibilidad de comenzar a exportar sus productos, en el caso de concretarse, su producción aumentara por lo que también su rentabilidad. Es necesario que para seguir expandiendo el negocio se innove en materia de recursos humanos, e implementen herramientas que fomenten y mejoren la comunicación organizacional, estas acciones repercutirán positivamente, eliminando las falencias que presentan, motivando a todo el personal y generando más participación.

Amenazas:

- Inestabilidad en las decisiones políticas y económicas del país.
- Incremento Inflacionario.

- Debilitamiento del poder adquisitivo.
- Retraso en la inversión de maquinaria en la industria metalúrgica.

Argentina es un país inestable económicamente, esto hace que pymes como Manser estén en constante alerta, por el incremento inflacionario que afecta directamente a los costos de materias primas por consecuencia al precio del producto final. De igual modo esta organización en particular ha podido atravesar estos obstáculos y seguir ofreciendo precios relativamente bajos.

Otro punto no menos importante es el retraso que hay en la inversión que se realiza en maquinaria, ya que se deben acceder a créditos o préstamos bancarios con altos intereses para poder adquirirlas.

Para finalizar con el apartado, considerando lo expuesto en el análisis situacional, como así también en el contexto externo e interno de MANSER SRL, se realizara un análisis detallado, desde la visión profesional de Recursos Humanos.

A pesar de que se observa una cierta estructuración y organización respecto a los procesos que son propios del área, se evidencia la falta de profesionalización que esta requiere. Actualmente, se desarrollan tareas vinculadas a la selección de personal, ingreso e inducción, motivación, capacitaciones y comunicación interna.

Respecto a la selección de personal, la empresa, debe recurrir a consultoras externas para realizar la búsqueda de profesionales (como por ejemplo diseñadores), mientras que los operarios, son elegidos por el responsable de cada área. Como consecuencia, deben realizar una inversión, cada vez que precisan incorporar talento calificado y también les resulta dificultoso encontrar perfiles que tengan conocimiento en el manejo de tornos y maquinas soldadoras.

En cuanto a la incorporación de nuevos empleados, MANSER, realiza una inducción con el fin, de que el ingresante pueda conocer, la empresa, los procesos productivos, el responsable de área, al cual reportará y sus compañeros. También se le proporcionan elementos de protección y se lo instruye en, lo que respecta a las normas de seguridad e higiene laboral.

La motivación al personal, es realizada mediante el otorgamiento de premios grupales por el logro de objetivos y evaluaciones de desempeño. No se promueve dentro de la organización, la posibilidad de desarrollar un plan de carrera, que les brinde a los empleados oportunidades de crecimiento. También, forman parte de los incentivos, las capacitaciones que se realizan anualmente.

Como se mencionó, todos los años, desde el departamento de RRHH, planifican y ejecutan capacitaciones, a partir de la solicitud que realizan los encargados de cada área, para actualizar conocimientos, subsanar problemas de calidad, por desempeño dificultoso (ante la falta de conocimientos) o la incorporación de nuevas tareas y metodologías de trabajo. En varias oportunidades, se evidencio que no fueron eficaces, ya que se detectaron inconvenientes en el área de mecanizado, porque no se cumplieron con los plazos de entrega, se produjeron “cuellos de botella”, además recibieron quejas y cierta disconformidad por parte de sus clientes, quienes recibieron productos defectuosos en varias ocasiones.

En relación a la comunicación, predomina la de tipo ascendente, verbal, entre mandos medios y operarios. No se registra por escrito, los avances, las necesidades que hay según cada área, tampoco las pautas que se deben seguir para el cumplimiento de tareas y logros de objetivos. A nivel gerencial, se realizan reuniones donde se plantean temas relacionados a negocios, informar novedades importantes o presentaciones de nuevos empleados.

La comunicación descendente, se realiza a través de un panel, donde se plasma información relacionada a las políticas de la empresa, objetivos, decisiones, planes de trabajo y acciones futuras a desarrollar. No poseen, un plan de comunicación interna, que les permita estructurar la distribución y recepción de la información.

En resumen es necesario que la organización, se comprometa con el desarrollo interno y se interese en buscar soluciones a sus falencias, para brindarle a sus empleados un espacio adecuado de trabajo.

Marco Teórico

A continuación, se presentan conceptos claves, que permitirán comprender desde una perspectiva teórica los conceptos de: comunicación organizacional, plan de comunicación interna, tecnologías de la información y comunicación, y liderazgo coach, abordando diversos autores que fundamentan la importancia, implicancia y beneficios que estos brindan.

Comunicación organizacional

La podemos definir como el conjunto de actividades de comunicación que desarrolla una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros. (Cuenca, 2018)

Es una herramienta eficaz que ayuda difundir y consolidar tanto la cultura como la estrategia empresarial, promueve el retorno de información, también a través de ella se puede conocer y analizar la opinión, la actitud y las expectativas de todo el personal. (Hortas Ventura, 2014)

Plan de Comunicación Interna

Los empleados de una organización demandan constantemente información, necesitan conocer que ocurre en su entorno laboral, es aquí donde la comunicación interna gestionada con eficacia y metodología, cumplirá su objetivo: corresponsabilizar, motivar y afianzar la confianza de los colaboradores (Hortas Venturas, 2014). Por esta razón, es imprescindible desarrollar un plan de comunicación interna dentro de una organización, para el cual previamente se deberán fijar los objetivos, estrategias y mensajes que se pretenden emitir, a fin de definir las acciones que se implementaran para lograr su consecución. (Hortas Venturas, 2014)

Para dar inicio a un plan de comunicación, es necesario elaborar un diagnóstico donde se detallen las necesidades detectadas y por consiguiente sea posible gestar una estrategia de comunicación. Será imprescindible para llevar a cabo dicha estrategia tener en cuenta todos los canales de comunicación disponibles con los que se contara, como por ejemplo, correo electrónico, cartelera impresa, reuniones de equipo, entre otros. (Hortas Venturas, 2014)

Para finalizar con este proceso es esencial realizar una evaluación de los resultados que se obtengan y si es necesario llevar a cabo mejoras. (Hortas Ventura, 2014)

Es importante mencionar los beneficios de la implementación de un plan de comunicación interna en una empresa:

- “Consolida (o da forma a) una identidad corporativa.
- Procura satisfacer las necesidades de información de los empleados. Permite hacer circular normas o procedimientos que repercuten en su trabajo diario, sus tareas y atribuciones.
- .Da voz a los colaboradores y permite hacer llegar sus puntos de vista mediante canales específicos habilitados para este feedback.
- Lograr que se esté orgulloso de pertenecer a la organización (Grunig; Hunt, 2000)
- Agilizar la toma de decisiones
- Hacer que los empleados se sientan partícipes de los proyectos
- Permite a la organización mantener la coordinación entre los diferentes departamentos, con lo que se favorece la interacción y la disminución de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.
- Contribuye a crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación.” (Cuenca, Verazzi, 2018)

Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Las tecnologías de la información y comunicación se empezaron a incorporar en las organizaciones, como una herramienta de gestión, con el fin de cambiar las formas de trabajar y gestionar recursos, para acrecentar la productividad en el desarrollo de las tareas diarias, su buen uso permiten a “las empresas producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo y le ayudan a la competitividad” (Cano-Pita, 2017). También, contribuyen e impulsan los cambios estructurales y culturales dentro de una empresa. Entre sus beneficios se pueden mencionar la distribución rápida y eficaz de la información, mejora del clima laboral (favoreciendo el trabajo en equipo) y agiliza la comunicación entre miembros de la organización. (Cano-Pita, 2017)

Liderazgo Coach

El concepto de liderazgo es entendido como un ejercicio que produce una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar objetivos y metas, en beneficio de satisfacer las necesidades de ese grupo. El líder posee un conjunto de habilidades que le permiten tanto guiar como motivar a los integrantes, para la consecución de las anteriormente mencionadas metas. (Sánchez, Alvero Pérez, Tillán Gómez, 1999)

“El objetivo del líder coach es desarrollar un liderazgo auténtico, posibilitar a los directivos ser más conscientes, y crear un estilo de liderazgo personalmente distintivo y acorde con la organización.” (Mari Iturroz, 2017).

Sera el encargado de motivar y potenciar el desarrollo personal y organizacional, generando confianza y sobre todo compromiso del personal. (Anzorena, 2019) Tiene un conocimiento detallado de la empresa, favorece el desarrollo de los equipos e impulsa los cambios que se desean realizar. (Mari Iturroz, 2017).

Desarrollados los conceptos más importantes vinculados a la temática de este trabajo, como lo son, la comunicación interna, las tecnologías de la información y comunicación, plan de comunicación interna y el liderazgo coach, queda demostrada la correlación que hay entre ellos, como así también la importancia que tienen, en la estructura de una organización.

Es necesario que se contemple el desarrollo de un plan de comunicación interna dentro de una empresa, ya que estimulara los flujos de información, potenciara la participación de los miembros de esta y mejorara los resultados de negocio. La capacitación en liderazgo coach, complementara el desarrollo del plan, brindará a gerentes como mandos medios, las competencias idóneas para el manejo de equipos de trabajo.

Diagnóstico y Discusión

Recuperando lo analizado en apartados anteriores, la principal dificultad que se identifica en MANSER es la ausencia de un plan de comunicación interna. Esto con lleva a que se presenten en el cotidiano de la organización diversos problemas, entre ellos podemos mencionar, la comunicación es ascendente y solo verbal, no hay canales de comunicación definidos, falta de delegación y optimización de tareas que repercuten en la producción generando cuellos de botellas, la gerencia toma todas las decisiones. De este modo se produce una sobre carga de tareas tanto en el directorio como para mandos medios.

Respecto a los empleados de producción, se identifica que no tienen un referente que los acompañe, motive y les brinde *feedbacks* de su desempeño, o a quien recurrir para expresar, necesidades, emociones, reclamos. Carecen de un espacio para ser realmente escuchados, solo se les brindan capacitaciones anuales respecto a la parte operativa que en varias ocasiones no llegan a ser efectivas.

En este sentido, es necesario que MANSER haga foco en desarrollar profesionalmente el área de recursos humanos, iniciando con la implementación de un plan estratégico de comunicación interna, que les brindara una comunicación más fluida entre las diferentes áreas.

Capacitar a mandos medios en liderazgo coach será una ventaja a la hora de realizar cambios, motivar al personal para aumentar el ritmo de trabajo, generar espacios donde todos puedan participar para llegar a consensos y establecer objetivos, además de fomentar la creación de un clima laboral más ameno y agradable.

Dicho esto, se considera fundamental que MANSER realice una inversión e implemente los cambios necesarios. Establecer una comunicación multidireccional, permite organizar procesos, delegar tareas y tomar decisiones operativas en pos de mejorar y acelerar procesos productivos, aumentando la rentabilidad del negocio.

Plan de Implementación

Objetivo General

- Diseñar e implementar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para la empresa MANSER SRL, estableciendo mejoras en la gestión de equipos, delegación de tareas y fluidez en la comunicación, repercutiendo en el aumento de la productividad en un 3%.

Objetivos Específicos

- Implementar el uso de una herramienta de comunicación institucional digital, Microsoft Teams, para facilitar el contacto diario entre operarios, mandos medios y gerencia.
- Organizar y realizar reuniones de equipo, entre mandos medios y operarios para fomentar la comunicación interna.
- Brindar una capacitación en liderazgo coach a mandos medios y directivos que permita la adquisición de herramientas de gestión y liderazgo de equipos de trabajo.

Alcance

Geográfico: El plan se llevara a cabo en la empresa metalúrgica MANSER SRL, ubicada en Córdoba Capital, con domicilio, calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco.

Temporal: Tendrá una duración de 6 meses, iniciando en Agosto de 2022 y finalizando en Enero de 2023.

De contenido: Como eje principal se tratara el desarrollo de la comunicación interna de la empresa en pos de mejorar relaciones entre los miembros y aumentar su productividad. Respecto a la capacitación, se brindara una formación en liderazgo coach para gerencia y mandos medios, bajo la modalidad presencial.

Acciones

Todos conectados, incorporación de Microsoft Teams

Se dará comienzo al plan implementando una herramienta de comunicación institucional, que permitirá agilizar el flujo de información diario entre operarios y mandos medios. La utilización de este dispositivo fomentara también el contacto directo e instantáneo entre la gerencia y jefes operativos contribuyendo eficazmente a la delegación de tareas como a la toma de decisiones.

La plataforma elegida es Microsoft Teams, su función principal se centra en la posibilidad de entablar conversaciones (Chats) grupales como así también privadas, la creación de canales de chats permite organizar a diferentes grupos de trabajo dentro de una misma aplicación, utilizando diversos nombres para cada canal, dentro de estos es posible compartir archivos, imágenes, coordinar reuniones, ya que trae incorporado un calendario de tareas, también cuenta con la función de video llamadas.

A partir de la incorporación de esta plataforma se comenzaran a desarrollar activamente flujos de comunicación, que permitirán organizar la información y la coordinar los equipos de trabajo, creando un ambiente de trabajo interactivo y estableciendo espacios de intercambios de ideas, para ello se propone la creación del canal “PRODUCCION MANSER” integrado por mandos medios y operarios. La función de este canal consistirá, al iniciar la jornada de trabajo, el jefe de producción pueda informar que tarea debe desempeñar o que tiene pendiente por hacer cada operario según su área, compartiendo un diagrama del día. Así mismo compartir información importante, como por ejemplo recordatorios de reuniones, fecha de cobro de liquidaciones, recibir consultas sobre temas específicos y promover un espacio de comunicación distendida dentro de los marcos formales que se requieren. ([Ver anexo 1](#)) Estimular la participación y dotar de información clara y concisa al plantel operario, mejorara las relaciones interpersonales, aumentara los niveles de productividad y los resultados de negocio.

El canal de comunicación de gerencia y mandos medios llevara el nombre “GERENCIA + JEFES DE SECTOR”, ya que estará integrado por cada jefe según área operativa, se espera que al poner en marcha este chat se establezcan vínculos informativos más estrechos, en post de utilizar esta herramienta como una aliada para brindar una

solución eficaz a la delegación de tareas, para que no se sigan produciendo cuellos de botella que repercuten en la calidad y los plazos de entrega de los productos. A través de ella se podrán brindar reportes diarios, semanales o mensuales de producción, informar sobre fallas, faltas de insumos, diagramar los flujos de producción, ajustar metas u objetivos que no se estén cumpliendo y se requiera de una comunicación directa e instantánea. ([Ver anexo 2](#))

Para poder utilizar Teams es necesario contar con una dirección de correo electrónico, por lo tanto, se creara uno para cada miembro de la empresa, esta herramienta permite la integración de otras plataformas, se utilizara Outlook, el servicio de correo electrónico de Microsoft. Una vez creados los mails que llevaran el siguiente dominio: melinamansilla@man-ser.com.ar / julianmansilla@man-ser.com.ar se organizara una reunión informativa presencial bajo el nombre “Todos conectados”, donde se presentara la nueva herramienta de comunicación interna de MANSER, se procederá a instalarla en los celulares de cada empleado y se brindara una breve explicación de uso.

Esta acción estará a cargo de responsable de Recursos Humanos, Marcelo Borsini quien coordinara y gestionara los recursos necesarios para llevarla a cabo, bajo la supervisión del gerente general Julián Mansilla. Para instalación, configuración de Teams y la creación de mails, será necesario contar con la asesoría de un profesional en Sistemas, también cumplirá la función de brindar una charla informativa de uso.

Tareas:

1. Creación de mails para cada miembro de la empresa.
2. Instalación y configuración de Microsoft Teams.
3. Charla informativa y capacitación de uso de Microsoft Teams.

Recursos:

En la Tabla 1, se detallan los recursos financieros, materiales y el tiempo que se necesitara para desarrollar cada acción involucrada en la implementación de la herramienta Microsoft Teams.

Tabla 1

Recursos financieros, materiales y duración para cada acción.

Tareas	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Tiempo
Creación de mails	Computadora.	Valor por hora especialista en Sistemas: \$3983 ^a	3 hs
Instalación y configuración de Teams	Computadora, celulares.	Valor por hora especialista en Sistemas: \$3983 ^a Licencia plataforma Teams: \$1000 (por usuario)	4 hs
Charla informativa de uso y puesta en práctica.	Sala de reuniones, 30 sillas.	Valor por hora especialista en Sistemas: \$3983 ^a	4 hs

Nota. ^aLos valores por hora del profesional en sistemas fueron tomados del CPCIPC (Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba).

Tiempo:

Esta acción iniciará y finalizará en Agosto de 2022. Su duración total será de 4 semanas.

Evaluación:

Para poder medir el impacto de la incorporación de esta plataforma como herramienta de comunicación institucional, se enviara a través de canal de chat “PRODUCCION MANSER” a los 30 días de su implementación, una encuesta para medir la satisfacción y recibir opiniones acerca de Teams. ([Ver anexo 3](#))

Reuniones de equipo

Como segunda instancia se propone realizar reuniones de equipo. El objetivo principal es, además de tratar temas relacionados a la producción, que se cree un espacio donde las pluralidades de perspectivas sean escuchadas.

Es sumamente importante hacer foco en las necesidades y los factores emocionales que están involucrados en la diaria que atraviesan a los colaboradores. Una acción clave a desarrollar es, proponer como equipo buscar soluciones innovadoras, sostenibles en el tiempo que mejoren el clima laboral, utilizando recursos que estén al alcance del personal, para fomentar y reforzar la unión como grupo, mientras más involucrados se sienta un colaborador más lealtad le brindara a su lugar de trabajo.

Las reuniones se planificarán y se podrán definir los temas a tratar junto a los operarios, mediante el canal de comunicación que tienen en Teams, ellos allí podrán proponer un listado de ítems que consideren necesarios conversar. El jefe de producción será el encargado de definir fechas, anunciarlas, y el día pactado llevar el listado de temas propuestos.

Se realizarán cada 15 días, como se mencionó anteriormente el responsable de la diagramación de las fechas y coordinación de temas a tratar será el jefe producción con supervisión del gerente de recursos humanos.

Tareas:

4. Coordinación y ejecución de reuniones de equipo.

Recursos:

En la Tabla 2, se detallarán recursos materiales que serán necesarios para ejecutar las reuniones quincenales con el personal y su duración.

Tabla 2.

Recursos materiales para llevar a cabo reuniones de equipo.

Tareas	Recursos Materiales	Tiempo
Coordinación y ejecución de reuniones.	Sala de reuniones, sillas, papeles, lapiceras.	Cada 15 días. Con una duración de: 1h 30min.

Tiempo:

El proceso para definir la planificación y coordinación de las reuniones, iniciará y finalizará en Septiembre de 2022, con una duración de 3 semanas en total.

Evaluación:

Al finalizar cada reunión se enviara una minuta de reunión donde queden expuestos los temas tratados y las propuestas, soluciones o acciones a implementar que surgieron durante el desarrollo. Se evaluara su impacto a la siguiente reunión conversando como se llevaron a cabo dichas acciones, si tuvieron resultado o no, de qué manera las pudo implementar cada uno.

Capacitación en Liderazgo Coach

Para complementar las acciones anteriormente detalladas y finalizar con el plan de comunicación, se brindara una capacitación en liderazgo coach cargo de la institución Capacitarte, destinada a mandos medios de las áreas Administración, Compras, Recursos Humanos, Diseño, Producción, Mantenimiento y Gerencia (6 personas en total). El objetivo de esta capacitación es que se adquieran herramientas y desarrollen habilidades de liderazgo.

La función que cumple el líder coach dentro de una organización, es fundamental promueve la cultura organizacional, motiva al personal, mejorar relaciones, fomenta la creación de lazos y aporta soluciones.

La capacitación se divide en 3 módulos: “Como ser un buen jefe”, “Liderazgo para mandos medios”, “Herramientas de coaching para gestionar equipos” ([Ver Anexo 4](#))

Cada uno cuenta con una duración de 15 hs, repartidas en 5 clases. Se dictaran de manera sincrónica a través de la plataforma zoom, los días viernes en el horario de 15 a 18 hs. Al finalizar cada módulo, se hará entrega de un certificado, para ello es necesario rendir y aprobar una evaluación final.

Tareas:

5. Capacitación de 3 módulos en liderazgo coach a mandos medios y gerencia.

Recursos:

En la tabla 3, se especifican los recursos financieros y materiales necesarios para la capacitación y la duración de la misma.

Tabla 3*Recursos financieros y materiales para capacitación en liderazgo.*

Tareas	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Duración
Módulo 1. “Como ser un buen jefe”	Computadora con acceso a internet Papel, lapicera	Costo del módulo: \$5.850 ^a	5 clases de 3 hs, total: 15 hs.
Módulo 2. “Liderazgo para mandos medios”	Computadora con acceso a internet Papel, lapicera	Costo del módulo: \$7.350 ^a	5 clases de 3 hs, total: 15 hs.
Módulo 3. “Herramientas de coaching, para gestionar equipos”	Computadora con acceso a internet Papel, lapicera	Costo del módulo: \$7.050 ^a	5 clases de 3 hs, total: 15 hs.

Nota: ^aLos valores por modulo fueron extraídos de la página web de la institución capacitarte.

Tiempo:

La capacitación en liderazgo coach iniciará la cuarta semana de Septiembre de 2022 y finalizará en la última semana de Enero de 2023, con una duración total de 17 semanas.

Evaluación:

Se medirá el impacto de esta capacitación, con evaluaciones que se tomaran al finalizar cada curso, para medir el grado de conocimientos adquiridos.

Marco de tiempo para la implementación

Se plasmara en un diagrama de Gantt (tabla 4) el tiempo estimado que demandará llevar a cabo el plan de comunicación interna, con inicio en Agosto del 2022 y finalización Enero del 2023.

Tabla 4.*Diagrama de Gantt*

Tareas	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Tarea 1	■																						
Tarea 2		■																						
Tarea 3			■	■																				
Tarea 4					■	■	■																	
Tarea 5									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Evaluación del impacto de la implementación

A continuación, en la tabla 5 se desglosará la inversión (presupuesto) que deberá realizar MASER para llevar a cabo el plan de comunicación interna.

Tabla 5*Presupuesto para plan de comunicación interna*

Detalle	Costo
Honorarios profesional en Sistemas	\$43.813
Licencia Microsoft Teams	\$30.000
Capacitación en Liderazgo	\$121.500
Honorarios profesional de Recursos Humanos	\$300.000 ^a
Total	\$495.313

Nota: ^a Los honorarios del profesional de RRHH, fueron calculados en base a un sueldo promedio por mes, extraído del sitio web Glassdoor.

Retorno de la Inversión (ROI)

Con la implementación del plan, se estima que MANSER, aumente su productividad en un 3%, para ello se llevara a cabo el cálculo del ROI, esta herramienta permite conocer cuál es la ganancia que tendrá la empresa respecto a la inversión que va a realizar.

Para realizar el cálculo se tomara como referencia el resultado final de ganancias del año 2018 de MANSER, y se actualizara a 2022 teniendo en cuenta el porcentaje de inflación de los años, 2019, 2020, 2021 y primer semestre de 2022.

En 2018 la ganancia total fue de, \$13.118.036,11 (Canvas, 2022), en la tabla 6, se visualizaran los valores estimados según el porcentaje de inflación de cada año.

Tabla 6

Resultado por año de ganancias según inflación.

Año	Porcentaje de Inflación	Resultados
2019	53,8% ^a	\$20.175.534,92
2020	36,1% ^a	\$27.458.903,02
2021	50,9% ^a	\$41.435.484,65
2022 (hasta Abril)	23.1% ^a	\$51.007.081,60

Nota: ^aLos porcentajes fueron extraídos de la página web del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo).

Calculo ROI

$$\text{ROI} \left[\frac{\text{BENEFICIO-COSTO}}{\text{COSTO}} \right] \times 100$$

$$\text{ROI} \left[\frac{1.530.212,44 - 495.313}{495.313} \right] = 2.08 \times 100 = \boxed{208\%}$$

Se espera que para 2022 el incremento sea del 3% por lo tanto, se estima una ganancia de \$1.530.212,44. El resultado del cálculo del ROI, nos arroja un valor de 208%, esto quiere decir que por cada 100\$ invertidos se ganaran \$208, por lo que la implementación del plan de comunicación tiene una rentabilidad positiva.

Conclusión

El objetivo de este Reporte de Caso, fue realizar un análisis de la empresa MANSER SRL, y sus principales problemáticas. Se detectaron dificultades en cuanto a la gestión de la comunicación interna, la falta de delegación de tareas y la ausencia de competencias en liderazgo de mandos medios y gerenciales. En consecuencia, se planteó la implementación de un plan de comunicación interna, junto a la capacitación en liderazgo coach, con la finalidad de brindar una solución.

Se llegó a la conclusión, que desarrollar estrategias de comunicación en una organización resulta fundamental, promueve la interacción entre los miembros, activa flujos de información, mejora las relaciones interpersonales, permite estructurar y organizar tareas, como así también aumentar el compromiso del personal hacia la empresa. A través de los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación en liderazgo coach, mandos medios y gerenciales, serán los encargados de fomentarla, implementando la escucha activa, entendiendo los factores emocionales que atraviesan al grupo, comunicando efectivamente, brindando feedbacks, de manera que todos los empleados puedan internalizar y comprender la importancia de la identidad de la organización, los propósitos y objetivos que tiene esta.

La implementación de estas acciones tendrá como finalidad estructurar las tareas que debe desarrollar cada área, mantener actualizada la información que circula en la planta, estrechar vínculos entre departamentos, evitar los cuellos de botella que retrasan la producción y mejorar el clima laboral, esto se vera reflejado en el aumento de la producción y rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Se sugiere a la empresa, las siguientes recomendaciones:

➤ Profesionalizar el área de recursos humanos: Es importante, pensar en una reforma del área, iniciando con la contratación de más profesionales, esto ayudara a gestionar de manera más eficiente el capital humano y no recurrir a externos. Se sugiere sectorizar el departamento en sub áreas como, selección de personal, liquidación de sueldos, capacitación, para delimitar tareas.

➤ Promover ascensos: Alentar a sus colaboradores a alcanzar su máximo potencial, mediante el desarrollo de un plan de crecimiento, fomentara la retención de talentos, el sentido de pertenencia, la motivación y la productividad.

➤ Incorporación de talento joven: Actualmente en la nómina de empleados, predomina la franja etaria comprendida entre los 50 a 60 años. Se puede decir que son personas que están próximas a llegar a la edad jubilatoria, por lo cual MANSER debe tener en cuenta este aspecto para comenzar a incorporar talento joven. También, cada vez son más las metalúrgicas, que incorporan mujeres a sus equipos de trabajo para desempeñarse en el área de producción, la empresa podría hacerse eco de esto y considerar la posibilidad de realizar dicha incorporación.

➤ Capacitaciones: Tomando en cuenta, las dificultades que la empresa tiene para encontrar tanto torneros como soldadores, se podría desarrollar un plan de capacitación, donde los operarios con más experiencia y conocimiento en la materia, puedan participar en la creación y dictado de la misma, dirigida a los empleados más jóvenes que no poseen estas habilidades.

Bibliografía

#ELLASDECIDEN MARCELA RAUZI: "EN ADIMRA JOVEN BUSCAMOS UN CAMBIO DE PARADIGMA (2021) <https://www.adimra.org.ar/noticias/3726-ellasdeciden-marcela-rauzi-en-adimra-joven-buscamos-un-cambio-de-paradigma>

Acevedo Muiños y Barrera: “Diagnóstico Comunicacional en la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba” (CIMCC) (2020) <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/17082>

Alfonso Sánchez I., Alvero Pérez Y., Tillán Gómez, S. (Agosto de 1999) Liderazgo: un concepto que perdura. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008

Anzorena, O. (2019). Líder-Coach. Un modelo para el Liderazgo y el Coaching

Boletín de Actividad Metalúrgica - 1er bimestre de 2022 <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

Boletín de Actividad Metalúrgica – 1er bimestre 2020 <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

Boletín Informativo N°87, Departamento de Seguridad, Ambiente y

Canvas (2022) Información Financiera MANSER.

Capacitarte (2022) <https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazo-como-ser-buen-jefe>

Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba (2022) https://www.cpcipc.org.ar/wp-content/uploads/2022/03/HONORARIOS_RECOMENDADOS_31_Ene_2022.pdf

Cuenca J., Verazzi L. (2018) Guía fundamental de la comunicación interna. UOC.

Dominici Maria A. Rosa: “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio” (2016) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7323732>

EPICOR (s.f) ¿Qué es la Industria 4.0: la Internet Industrial de las Cosas (IIoT)? <https://www.epicor.com/es-mx/resources/articles/what-is-industry-4-0/>

Glassdoor, sueldo para recursos humanos (2022) https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,16.htm

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-para-mandos-medios>
<https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-coaching-herramientas-para-gestionar-equipos>

Indec (2019) https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

Indec (2020)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

Indec (2021)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf

Indec (2022)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_2224DC1A5434.pdf

Lecturas de Canvas: Seminario Final – 2022

Mari Iturroz, J. (2017) El liderazgo en el siglo XXI. Centro Libros PAPP.

Microsoft Teams (2022), <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options?activetab=pivot:primaryr1#coreui-contentrichblock-7wgyjux>

Organizacional. Garnica

Petrocco Nicolas: ¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?

(2019) <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>

Prats Alejandro: “La importancia de la comunicación en el marketing interno” (2013)

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200851>

Salud Ocupacional ADIMRA, 2022 <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS METALÚRGICAS FRENTE AL COVID-19 (2020)

<https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

Tecnología e innovación en la industria metalúrgica (2020)

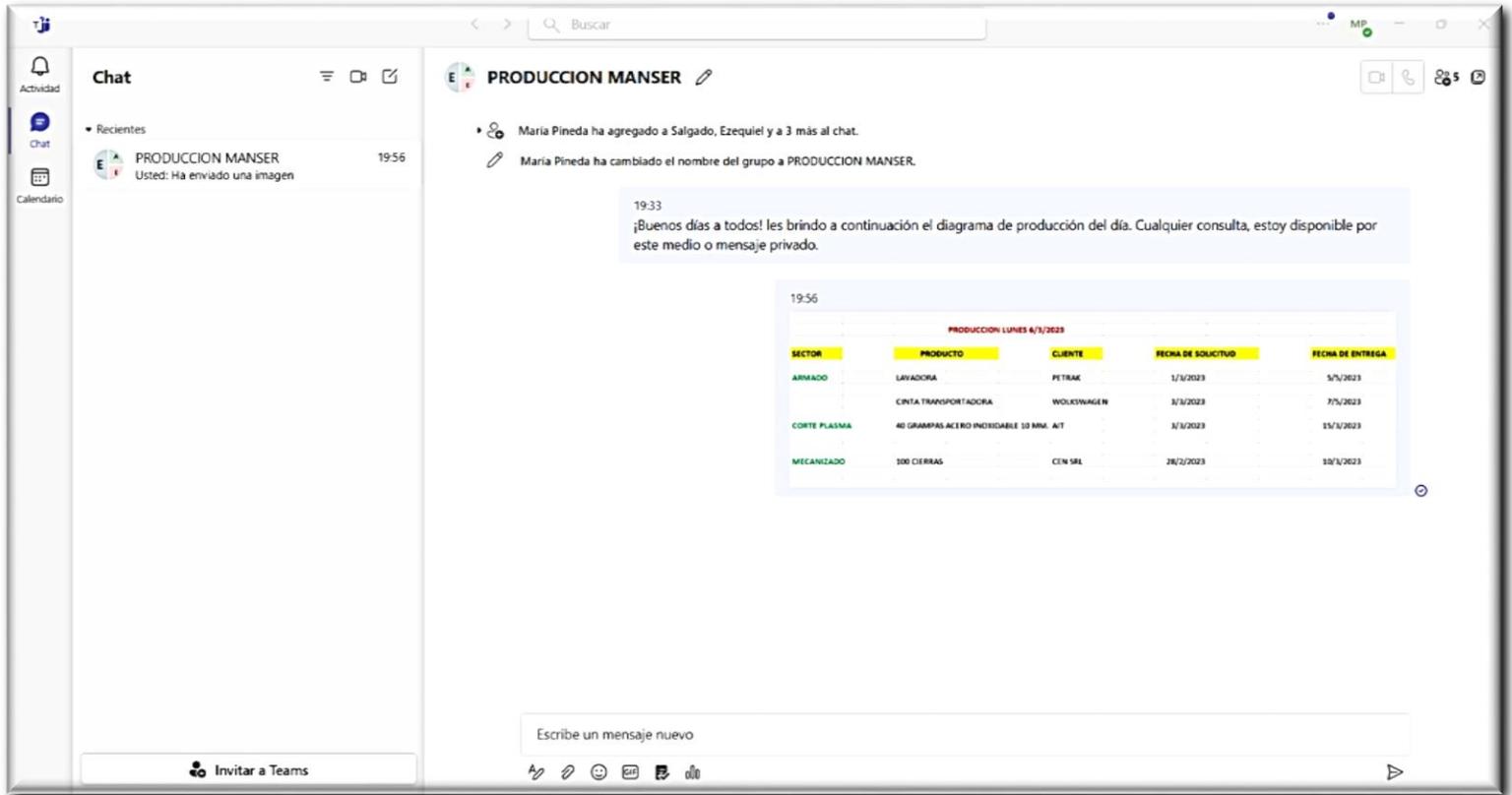
<https://mercado.com.ar/tecnologia/tecnologia-e-innovacion-en-la-industria-metalurgica/>

Túnez López M., Costa-Sánchez C. (2014). Capítulo II La comunicación interna en la empresa En P. Hortas Ventura (Ed.). Comunicación Corporativa. Claves y Escenarios (pp. 17-30). UOC

Anexos

Anexo 1

Imágenes del canal “PRODUCCION MANSER” de Microsoft Teams.



Chat

Recientes

PRODUCCION MANSER
Usted: Ha enviado una imagen 19:56

19:33
¡Buenos días a todos! les brindo a continuación el diagrama de producción del día. Cualquier consulta, estoy disponible por este medio o mensaje privado.

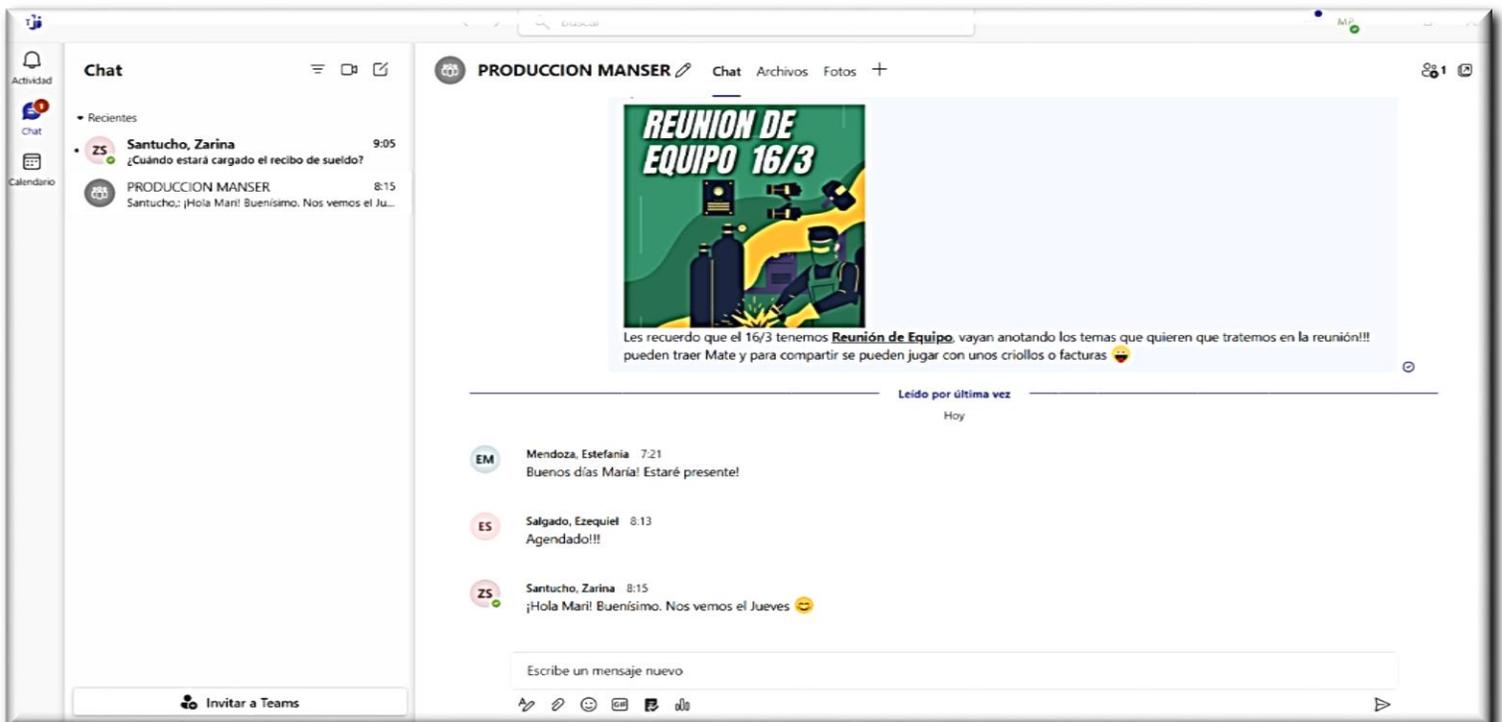
19:56

PRODUCCION LINES 4/3/2023

SECTOR	PRODUCTO	CLIENTE	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE ENTREGA
ARMADO	LAVADORA	PETRAK	1/1/2023	5/2/2023
	CINTA TRANSPORTADORA	WOLSKWANGEN	3/1/2023	7/1/2023
CORTE PLASMA	40 GRAMPAS ACERO INOXIDABLE 10 MM. AUT		3/1/2023	11/1/2023
MECANIZADO	100 CIERRAS	CIN SRL	28/2/2023	10/3/2023

Escribe un mensaje nuevo

Invitar a Teams



Chat

Recientes

Santucho, Zarina 9:05
¿Cuándo estará cargado el recibo de sueldo?

PRODUCCION MANSER 8:15
Santucho: ¡Hola Mari! Buenísimo. Nos vemos el Ju...

Chat Archivos Fotos +

REUNION DE EQUIPO 16/3

Les recuerdo que el 16/3 tenemos **Reunión de Equipo**, vayan anotando los temas que quieren que tratemos en la reunión!!! pueden traer Mate y para compartir se pueden jugar con unos criollos o facturas 🍷

Leído por última vez
Hoy

EM Mendoza, Estefania 7:21
Buenos días María! Estaré presente!

ES Salgado, Ezequiel 8:13
Agendado!!!

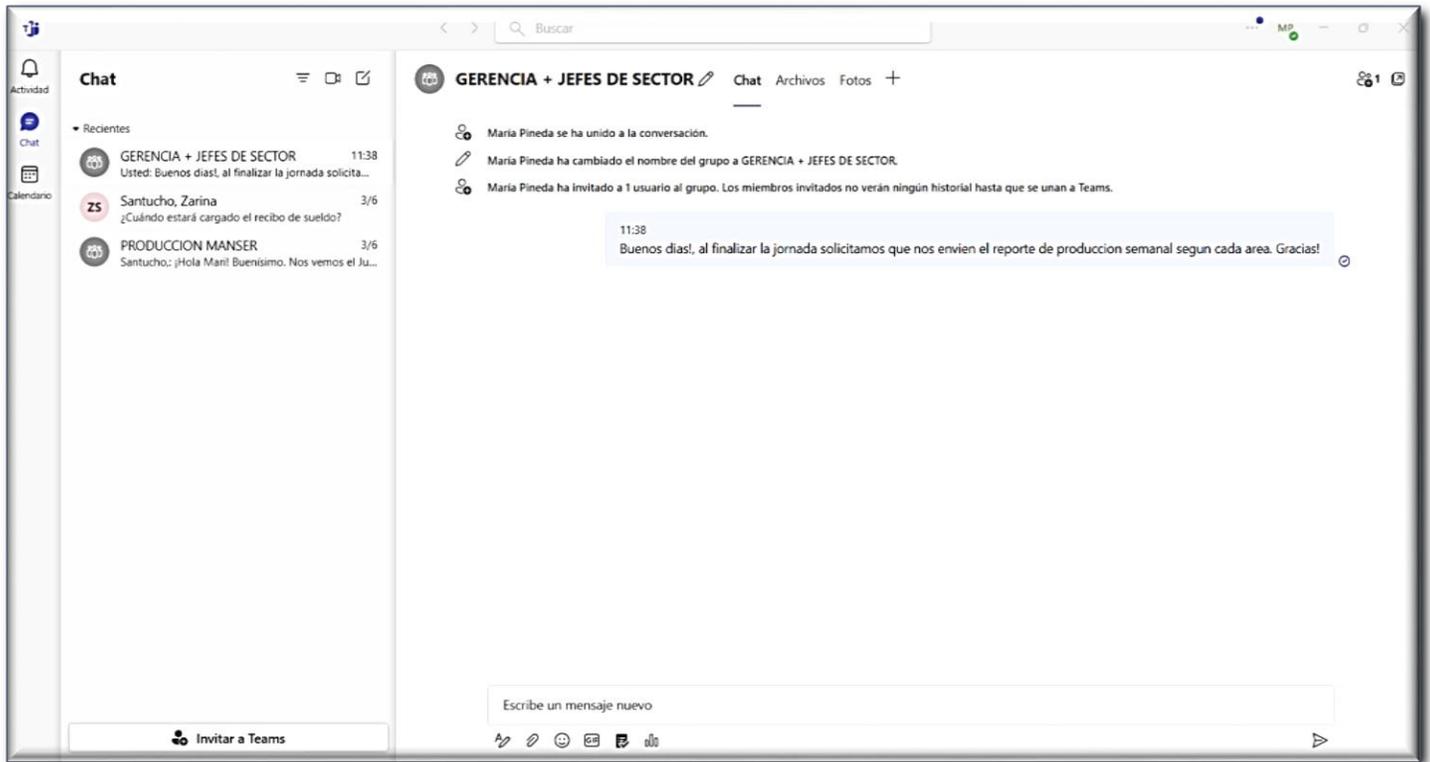
ZS Santucho, Zarina 8:15
¡Hola Mari! Buenísimo. Nos vemos el Jueves 🍷

Escribe un mensaje nuevo

Invitar a Teams

Anexo 2

Imagen del canal “GERENCIA + JEFES DE SECTOR” en Microsoft Teams.



Anexo 3

Encuesta de satisfacción sobre la incorporación de Microsoft Teams.

Incorporacion de Microsoft Teams

Esta encuesta tiene como fin conocer la satisfaccion y opiniones que se tienen respecto a la incorporacion de Teams como herramienta de comunicacion interna. La respuesta es de caracter obligatorio.
¡Agradecemos tu participacion!.

 mariapineda671@gmail.com (no se comparten) 
[Cambiar cuenta](#)

*Obligatorio

¿Te resulto util, el uso de Teams? *

SI
 NO

Comentanos brevemente, ¿Por qué? *

Tu respuesta _____

Implementarias, alguna mejora o cambio *

SI
 NO

En el caso de responder SI, ¿Que cambio o mejora propones? *

Tu respuesta _____

Enviar [Borrar formulario](#)

Anexo 4

Temario por modulo, de la capacitación en Liderazgo Coach.

MODULO: “Como ser un buen jefe”

Contenidos:

- El perfil del jefe.
- Competencias necesarias para desempeñar el rol.
- Acciones a cumplir para ejercer el puesto exitosamente.

- La comunicación con el equipo de trabajo.
- La comunicación sobre las tomas de decisiones que impactan en el equipo de trabajo.
- El consenso en decisiones tomadas.
- Estrategias de comunicación para mejorar el vínculo, Jefe-Empleado.

- Organización en la distribución de la tarea.
- Lograr que mi equipo haga lo que necesito.
- Maneras de manifestar un trabajo mal desempeñado.
- La desvinculación de un miembro de mi equipo.
- Instancias Previas.
- Comunicación individual y grupal.

Capacitarte. (2022). Contenido del módulo “Como ser un buen jefe”.

MODULO: “Liderazgo para Mandos Medios”

Contenidos:

- Gestión de Procesos y Liderazgo de Personas.
- El Líder prestando un servicio a sus colaboradores.
- La acción sobre las tareas y sobre las personas.
- Qué, cómo, cuándo y a quién delegar.
- Identificación de habilidades personales para la delegación.

- El feedback como herramienta directiva.
- Importancia del Feedback.
- Cómo dar feedback efectivo.
- Manejo de críticas.
- El Feedback y el control emocional.
- Recibir feedback.

- Cimientos de la cultura de la ejecución efectiva.
- Uso estratégico del tiempo de los ejecutivos. Visión tradicional.
- El agujero negro de las organizaciones.
- Por qué no se logran los Objetivos.
- Los pequeños fracasos que debilitan a la organización.
- La negligencia.

- La ejecución como estrategia.
- La ejecución como corazón de la Cultura Organizacional.
- Porqué las personas no ejecutan.
- La fortaleza emocional del Líder.

- Las acciones esenciales del Líder.
- Mire hacia abajo.
- La ejecución como principal trabajo del Líder.
- Condiciones para la ejecución.
- Síntesis de la actividad y Plan de Acción Individual.

Capacitarte. (2022). Contenido del módulo “Liderazgo para mandos medios”

MODULO: “Herramientas de Coaching para Gestionar Equipos”

Contenidos:

Trabajo en equipo y la función del líder

- Autoconocimiento: Bitácora.
- Introducción al coaching.
- Influir y movilizar personas: confianza y responsabilidad.
- Planificación y toma de decisiones - Smart.
- Gestión de prioridades.
- La importancia de la Escucha Activa.

Formación de equipos de trabajo

- Diferencia entre Grupo y Equipo.
- Qué me acerca y qué me aleja de los integrantes de un equipo.
- Factores de desmotivación.
- Factores de consolidación.

Equipos de alto desempeño

- Asimilación de Diferencias.
- Objetivos Comunes.
- Las tres C del jugador de equipo. Compromiso, Comunicación y Confianza.
- Formación de un equipo de alto desempeño.
- Estilos de comportamiento Paradigmas limitantes y posibilitantes.

Diseño de conversaciones

- Diseño de conversaciones efectivas.
- Comunicación Efectiva con el equipo.
- El feedback positivo y negativo.
- Aptitudes: competencias y habilidades.

Motivación-inteligencia emocional

- La importancia de la motivación en el líder.
- Estrategias motivacionales.
- Gestión de las emociones.

Capacitarte. (2022). Contenido del módulo “Herramientas de Coaching para Gestionar Equipos”