

Universidad empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado



**Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la organización MAN-SER  
S.R.L.**

Alumna: Carnevale, Melania

DNI:42337789

Legajo: RHU02728

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tutora: Gambino, Natalia

Ciudad de Córdoba, 2023

## **Resumen**

El presente reporte de caso fue realizado en la empresa Man-Ser S.R.L, dedicada a la producción de bienes metalúrgicos y servicios afines. Se encuentra ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco en la Ciudad de Córdoba, Argentina.

Fue fundada en los años `90 por el Sr. Luis Mansilla y actualmente sus hijos, Melina y Julián son quienes se encuentran al mando de esta reconocida empresa.

Se observa, que los principales problemas son la falta de delegación de tareas, la inexistencia de canales formales de comunicación y la escasa formación de sus mandos medios, provocando problemas en la producción y la existencia de cuellos de botella.

Luego de realizar varios análisis y de incurrir en una serie de antecedentes bibliográficos, se desarrolló un plan de implementación, en el cual el objetivo es diseñar un plan de comunicación que mejore el flujo de información dentro de la empresa, junto con la formación en liderazgo coach por parte de los directivos, Julián y Melina, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa en un 5% dando como resultado un retorno de inversión de 277%.

*Palabras claves:* Comunicación interna- Plan de comunicación-Liderazgo Coach.

## **Abstract**

The present case report was carried out in the company *Man-Ser S.R.L* which is engaged in the production of metallurgical products and related services. It is located at 4724, 2 de Septiembre street; in neighborhood San Pedro Nolasco, in the city of Córdoba, Argentina.

It was founded in the 90's by Mr. Luis Mansilla and currently, his children, Melina and Julián are the ones who are in charge of this recognized company.

It was observed that the main issues of the company *Man-Ser S.R.L* are related to the deficiency in the delegation of tasks, the absence of formal channels of communication and the insufficient training of its middle management, which lead to significant production issues as well as the bottleneck existence.

Having made plenty of analyses and resorting to valuable bibliographical precedents, an implementation plan was developed. Its principal objective is designing a communication strategy so that the flow of information within the company increases. In addition to this, the training in leadership coach to the executives Julián and Melina was also implemented in order to improve the rentability up to 5% which gives as a result a return of investment of 277%.

**Key Words:** Internal Communication – Communication Plan – Leadership Coach

## Índice

<i>Introducción</i> .....	<i>Pág. 5</i>
<i>Análisis de la situación</i> .....	<i>Pág.9</i>
<i>Análisis Pest</i> .....	<i>Pág.11</i>
<i>Análisis Porter</i> .....	<i>Pág.13</i>
<i>Análisis FODA</i> .....	<i>Pág.15</i>
<i>Marco teórico</i> .....	<i>Pág.20</i>
<i>Comunicación interna</i> .....	<i>Pág.20</i>
<i>Comunicación digital</i> .....	<i>Pág. 21</i>
<i>Plan de comunicación</i> .....	<i>Pág.21</i>
<i>Liderazgo coach</i> .....	<i>Pág.22</i>
<i>Diagnostico</i> .....	<i>Pág.24</i>
<i>Conclusión diagnostica</i> .....	<i>Pág.24</i>
<i>Plan de implementación</i> .....	<i>Pág.25</i>
<i>Objetivo general</i> .....	<i>Pág.25</i>
<i>Objetivo específico</i> .....	<i>Pág.25</i>
<i>Alcances</i> .....	<i>Pág.25</i>
<i>Acciones</i> .....	<i>Pág.26</i>
<i>Implementación de reuniones mensuales</i> .....	<i>Pág.26</i>
<i>Creación de herramientas de comunicación vertical ascendente</i> .....	<i>Pág.26</i>
<i>Formación en liderazgo coach</i> .....	<i>Pág.29</i>
<i>Marco temporal de la implementación</i> .....	<i>Pág.30</i>

<i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i>	<i>Pág.31</i>
<i>Conclusión.....</i>	<i>Pág.33</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>Pág.33</i>
<i>Bibliografía .....</i>	<i>Pág.34</i>
<i>Anexos.....</i>	<i>Pág.36</i>
<i>Anexo I- Honorarios profesional de Recursos Humanos.</i>	
<i>Anexo II- Minuta de seguimiento para reuniones mensuales.</i>	
<i>Anexo III- Modelo grupo de WhatsApp.</i>	
<i>Anexo IV- Formato de papeleta a utilizar para el buzón de sugerencias</i>	
<i>Anexo V- Curso “Coaching y liderazgo” Contenido de temas.</i>	

## Introducción

El presente trabajo final de la Licenciatura de Gestión de Recursos humanos se pretende desarrollar un reporte de caso tomando como base la empresa Man-Ser S.R. L.

Esta empresa fue fundada a principio de los años noventa por el Señor Luis Mansilla, y está ubicada en la ciudad de Córdoba, más precisamente en la calle 2 de septiembre 4724 en el Barrio San Pedro Nolasco. Man- Ser S.R.L pertenece al sector metalúrgico dedicándose a la producción de herramientas y servicios industriales.

Desde sus inicios en 1995 esta organización ha ido llevando a cabo diferentes reformas e incorporaciones tanto materiales como administrativas. En un principio la empresa surge cuando la fábrica en la que el señor Luis mansilla trabajaba decidió tercerizar una parte de sus actividades logrando así convertirse en un proveedor de la firma para la cual él trabajaba.

En el año 2002 la empresa Man-Ser SRL deja de ser una organización unipersonal para convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L). Un año después, comienza a trabajar para la empresa AIT S.A con producción seriada, siendo hoy su principal proveedor.

Uno de los mayores logros de la firma Man-Ser S.R.L fue incorporar como cliente a la empresa Volkswagen Argentina S.A convirtiéndose en proveedor único de determinados productos.

En el año 2009 Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador de Man-Ser S.R.L toma el mando de la empresa. Ya en el año 2012, los hermanos inauguraron una segunda planta industrial con una superficie de producción que duplicaba a la anterior. A la vez, proyectan desarrollar nuevas unidades de negocio.

Una vez analizada la situación organizacional de Man-Ser S.R.L se detectó la presencia de varias falencias en lo que se refiere a la comunicación interna y al proceso de toma de decisiones.

Si bien la empresa cuenta con una estructura formal y procesos productivos definidos sobresalen en el análisis fallas tales como: ausencia de liderazgo; sobrecarga en tareas específicas dentro de los puestos con mayor responsabilidad debido a la falta de delegación; escasa presencia de herramientas digitales y falta de definición respecto a los planes por incentivos salariales. Estas falencias generan dentro de la institución un ambiente de incertidumbre y un clima laboral poco satisfactorio.

En síntesis, se puede indicar como problema central de Man-Ser S.R.L 2 variables importantes. Por un lado, la falta de canales formales de comunicación interna y por otro, el control excesivo a cargo de los directores de la empresa, sobre todas las áreas operativas debido a la falta de personal especializado en cada área, más precisamente en áreas críticas.

Otras de las falencias observadas son: no contar con medios externos de venta; no poseen un asesor externo o un sector interno destinado al marketing o publicidad; retraso en los plazos de entrega de la producción y la ausencia de una política de ambiente por gestión de residuos.

Al analizar la temática a abordar se tuvieron en cuenta algunos antecedentes bibliográficos y científicos: Tal como, Rochetti, Juan Ignacio; Somale Pablo German (2020), en su trabajo final de grado: “Cultura y gestión de la comunicación interna en instituciones educativas. Estudio de caso: Instituto Técnico Renault Córdoba” realizado en Ciudad de Córdoba, Argentina hace referencia a la comunicación interna dentro de las organizaciones

Dentro de una organización, la comunicación interna desempeña funciones de integración, fomentando la cohesión y mejorando el sentimiento de pertenencia de sus públicos. También posee una función informativa, mejorando la escucha de sus miembros y el entendimiento entre las diferentes áreas a la vez que se enmienda divulgar su cultura, su misión y visión, sus valores, sus objetivos estratégicos, sus noticias e implicar a los miembros en los temas centrales de la organización. Prevenir y resolver situaciones de crisis también es una función de la comunicación interna, al igual que colaborar creando espacios de encuentro y acercamiento entre áreas y las personas. (Pág. 24)

Petrocco, Nicolas Alfredo (2019), profundiza en su investigación descriptiva, titulada “¿Para qué líderes coach en las organizaciones?” realizada en Córdoba, Argentina. Utilizó una metodología cuantitativa y cualitativa, realizando 50 encuestas a gerentes y mandos medios del Banco Santander Río. Esta investigación hace referencia al desempeño de los líderes coach en las organizaciones

Hoy día, quien se desempeña como líder reconoce la importancia de desarrollar tanto habilidades intrapersonales como interpersonales. El líder de hoy empodera a su gente, tiene la capacidad de aprender, aprehender y desaprender. Identifica talentos y los desarrolla. El líder coach, utilizando diferentes herramientas, ve a cada persona de su equipo como una persona completa, con potencialidades a través de competencias conversacionales busca resultados extraordinarios en su equipo con la concepción que la suma de las partes es más que el cien por ciento. (Pág.5)

Y, por último, García, Gisella Maricruz. (2018) en su proyecto de grado, titulado: “Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina, destaca el rol que poseen los líderes en una organización

...se puede determinar que los líderes de una organización poseen un rol crítico al momento de implantar la cultura y transmitir mensajes a todos los miembros de la organización ya que son los principales protagonistas en este proceso. A través de un liderazgo que promulgue la Misión y Visión de la compañía, el resto de los integrantes podrán involucrarse con los valores fundamentales que busca transmitir la organización. (Pág.10).

La comunicación interna y el liderazgo coach se los considera de gran importancia ya que son problemas comunes que presentan las empresas en la actualidad, lo cual afecta el correcto funcionamiento de la misma. Esta comunicación es importante dado que las personas deben contar con información y sentirse acompañados para un mayor rendimiento en el trabajo. Si esta problemática no se gestiona correctamente pueden dañar la eficiencia y la productividad de la empresa y generar un mal clima laboral, lo cual repercute en la productividad del trabajador.

Debido a esto es que la capacitación de líderes en la empresa Man-Ser S.R.L resulta necesaria, para que logren realizar tareas de manera adecuada y delegar las mismas, ya que los líderes son la fuente de inspiración y transformación de una organización, le aporta valor y excelencia e integran a los colaboradores en los procesos exitosos, como así también una mejora en la comunicación interna ya que es un problema de gran importancia para la empresa el cual puede traer rumores, relaciones de trabajo débiles, mal clima laboral, altas tasas de rotación y ausentismo.

## **Análisis de situación**

Man-Ser S.R.L es una empresa de productos y servicios industriales del sector metalúrgico. Se encuentra ubicada en la calle 2 de septiembre 4724 en el Barrio San Pedro Nolasco, de la Ciudad de Córdoba.

El directorio familiar está compuesto por miembros de la familia, la esposa del fundador y sus 3 hijos, aunque los 2 mayores (Julián y Melina) son quienes estar frente de la firma. Ellos gestionan la empresa de manera profesional, de modo tal que cuentan con un procedimiento de dirección. La gerencia general está a cargo de uno de sus hijos. Esta gerencia es la responsable de mantener toda la información que se maneja en la empresa en correcto estado y manejo.

Al principio, la empresa solo contaba con un galpón rentado, una guillotina y una plegadora y solo contaba con un empleado. Entre ambos realizaban trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

A dos años de su fundación el Señor Mansilla, en un viaje que realiza a Alemania logra la adquisición de una maquina punzonadora CNC (control numérico por computadora), tecnología que le permitirá ampliar la cartera de productos y servicios, convirtiéndose así en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, ganando licitaciones de grandes proyectos llegando a competir incluso con empresas internacionales líderes en el rubro.

Uno de los mayores logros de la firma Man-Ser S.R.L fue incorporar como cliente a la empresa Volkswagen Argentina S.A convirtiéndose en proveedor único de determinados productos.

El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, mantenimiento, Diseño y Calidad.

Actualmente Man-Ser S.R.L posee un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza y el resto son operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

La empresa hoy cuenta con 13 inmuebles intercomunicados y está dividida en 4 áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde además se encuentra el stock de materia prima; un

área de mecanizado, equipada con centro de mecanización CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales que está equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada.

Cuenta, además, con 2 sectores de oficina: uno administrativo y el otro de diseño. Man- Ser S.R.L desarrolló aquí 3 líneas de productos propios, incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Su capacidad productiva se ha ampliado gracias a la política de inversión tecnológica sostenida por la empresa.

La certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization), (Organización Internacional de Normalización) 9001, fue obtenida en el año 2014.

En lo que se refiere a la visión, misión y valores, la empresa ha dejado muy claros sus lineamientos.

Su visión propone: “ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, s.f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

La misión de Man-Ser S.R.L es:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, s.f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Por último, en los que a sus valores se refiere, destacan: “Confianza; honestidad; importancia en los detalles; trabajo en equipo; alta responsabilidad”. (MAN-SER, s.f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

### *Análisis PEST*

Es una descripción detallada del contexto en el que desenvuelven la actividad.

#### *Factor político*

El gobierno de la Nación Argentina enfrentó una crisis sanitaria mundial (Covid 19). La pandemia ha tenido un impacto negativo en el sector metalúrgico, al igual que muchos otros sectores del país.

Algunos de los principales efectos de la pandemia que influyeron en el sector metalúrgico según ADIMRA (2020) son: la caída de la demanda, la dificultad para la adquisición de insumos y las dificultades para la entrega y la distribución de los productos.

En la provincia de Córdoba, el 11% de los trabajadores se encuentran dentro de la población de riesgo. Sólo el 3% de los trabajadores metalúrgicos se movilizan en transporte público para ir a su puesto de trabajo. El 93% del personal viven en un radio menor a 93% 10km. de la empresa. Los datos de la provincia de Córdoba corresponden en su gran mayoría a las ciudades de San Francisco y Río Cuarto. Pese a ser ciudades grandes, los porcentajes de movilidad pública son muy bajos y la gran mayoría de los trabajadores reside en un radio menor a 10km. (ADIMRA, 2020, <https://www.adimra.org.ar/download/3464>)

Luego de los efectos económicos que se produjeron en el país por la pandemia, el gobierno implemento diversas medidas de apoyo, como: programas de asistencia financiera, subsidios salariales y beneficios fiscales. Estas medidas también abarcaron el sector metalúrgico.

En Argentina, el sector metalúrgico está sujeto a una serie de impuestos que son aplicados de acuerdo a las leyes fiscales y regulaciones vigentes en el país. Algunos de los impuestos son: Impuesto al Valor Agregado (IVA), impuestos a las ganancias, impuestos a los ingresos brutos, y derechos de exportación.

### *Factor económico*

Desde la Asociación de industrias de la republica argentina (ADIMRA) se estima que la actividad metalúrgica crecerá entre 21% y 7,4%.

El sector industrial es uno de los sectores más importantes del país, integrado por más de 24 mil empresas, lo cual generan miles de puestos de trabajo en la actualidad.

El escenario contempla un crecimiento del 7,4%, con sectores impulsando l industria metalúrgica: automotriz, petróleo y gas y el sector agropecuario.

A nivel regional, las provincias como Santa Fe y Córdoba presentaron una desaceleración en el ritmo del crecimiento. Por otro lado, en Buenos Aires y CABA aumento un 8,6% con respecto al año 2021.

Se registró un incremento interanual en los siguientes sectores: carrocerías, remolques, equipamiento médico, productos de metal, equipos y aparatos eléctricos.

En cambio, los sectores como fundición, autopartes y maquinaria agrícola se ubicaron entre los que más rendimiento registraron en términos interanuales.

Crecimiento del nivel de empleo: tal como detallaron desde ADIMRA, "el nivel de empleo registró una variación de +2,4% interanual en agosto y acumula un crecimiento de 2,3% durante los primeros ocho meses del año".

“A su vez, a lo larga de agosto 2022, aumentó el porcentaje de empresas que bajaron su nivel de empleo, debido a que el 23% de los empresarios indicó haber reducido su plantilla de personal en relación con el mismo período del año anterior” (ADIMRA,2022).

“En tanto, se mantuvo un aumento constante en el porcentaje de empresas que incrementaron su nivel de empleo durante agosto respecto del mismo mes de 2021. El 36% registró una suba en la plantilla de personal, explicaron.” (ADIMRA, 2022).

“Sin embargo, en agosto volvió a caer el porcentaje de empresas que indicaron haber reducido las horas extras. Sólo el 19% de los empresarios señalaron haber aplicado una reducción de horas extras y, además, un 2% señaló una reducción de la jornada laboral”. (ADIMRA,2022)

Desde ADIMRA se espera que el 31% de las empresas aumente el nivel de actividad, aunque el 25% espera una caída en la producción para los próximos tres meses.

Según indica ADIMRA (2022), a nivel regional, Mendoza es una provincia más optimista, el 76% de las empresas prevé un aumento en la actividad metalúrgica. La visión positiva de Buenos Aires (incluyendo CABA) fue de 39%. En Córdoba, el 25% de las empresas espera un aumento a nivel producción, en entre ríos un 20%.

### *Factor social*

El factor social en las empresas metalúrgicas está relacionado con la responsabilidad y el compromiso de las empresas en su impacto en la sociedad en general y en las comunidades en las que operan. El cumplimiento de las regulaciones y normas, el respeto a los derechos laborales y sindicales, el cuidado del medio ambiente y la contribución al bienestar de la comunidad son aspectos clave en el desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial en el sector metalúrgico y en cualquier otro sector económico.

### *Factor tecnológico*

El factor tecnológico es un aspecto crucial en la industria metalúrgica, ya que la adopción de tecnologías avanzadas puede mejorar la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas en este sector. La innovación, la automatización, la digitalización y la optimización de procesos son áreas en las que la tecnología puede tener un impacto significativo en las empresas metalúrgicas, permitiéndoles adaptarse a los cambios del entorno empresarial y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

### *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

Este análisis permite conocer cómo se relaciona la empresa con el medio con el que interactúa.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

La amenaza de nuevos competidores es baja debido a que los costos de inversión son altos, y como consecuencia de la crisis económica y política por la que atraviesa el país existe una imposibilidad de importar maquinarias e insumos.

Es un mercado dinámico, el cual requiere mantenerse actualizado en cuanto a procesos y nuevas tecnologías.

#### *Poder de negociación de los clientes*

La empresa maneja grandes clientes de manera personalizada y mantiene con ellos una relación muy estrecha. La calidad de los productos que la empresa ofrece a sus clientes hace que este muy bien posicionada en el mercado, además de contar con un buen servicio post-venta.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Desde hace mucho tiempo, Man-Ser S.R.L trabaja con los mismos proveedores, son pocos, ya que la empresa los elige dependiendo de la calidad de la materia prima, costos y plazo de entregan con los que cuenten.

Algunos proveedores que trabajan con esta empresa metalúrgica son: Sidersa S.A (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L y Extrusora Argentina S.R.L (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

Mantienen comunicación constante y una relación de confianza mutua.

#### *Amenaza de productos y servicios sustitutos*

Man-Ser S.R.L ofrece productos como: protectores telescópicos, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos.

También, ofrece servicios como: retrofitting de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

Man-Ser S.R.L no tiene competencia directa con respecto a algunos de sus productos ya que son diseñados para clientes exclusivos.

#### *Rivalidad entre competidores*

Los principales competidores que tiene la empresa son: Transfil S.R.L, Eisaire S.R.L, y Emprement S.R.L.

Compiten tratando de diferenciarse en la calidad de producción que brindan y en una reducción de precio.

Man-Ser S.R.L cuenta con un servicio de post-venta que garantiza a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las maquinas.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta útil para lograr una evaluación interna y externa de lo que sucede en cualquier organización, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento.

#### Fortalezas

- Calidad de los productos que comercializan. Cumplimiento con normas ISO 9001.
- Tecnología avanzada.
- Bajo ausentismo.
- Baja rotación de personal.
- Servicio post-venta.
- Suficiente espacio físico para poder realizar los procesos de producción y la capacidad.
- Clima laboral ameno.
- Política de crecimiento sostenido.
- Cuenta con misión, visión y valores.
- Cuenta con un sistema de gestión.
- Cuenta con procedimientos definidos para cada área.
- Antigüedad en el sector metalúrgico.
- Plazo de entregas acordados.
- Conocimiento del mercado.
- Buena reputación.
- Cartera de productos y servicios.
- Precios competitivos.
- Comunicación constante con sus clientes y proveedores.
- Cooperación con empresas competitivas.

- Organizados a nivel estratégico.
- Organizados a nivel táctico.
- Organizados a nivel operativo.

#### *Oportunidades*

- Bajos precios en relación a los demás competidores.
- Exportación de productos.
- La fábrica se encuentra ubicada estratégicamente en relación con sus principales clientes.
- Nuevas oportunidades de negocio.
- Página web (gracias a la tecnología sus productos se pueden promocionar a través de internet).
- Poca competencia en el mercado.
- Certificación de normas ISO 9001 para el control de residuos.
- Invertir en tecnología.
- Mejoras en la gestión del capital humano.
- Productos sustentables.

#### *Debilidades*

- No posee medios externos de ventas (ya que se realizan con vendedores en forma personal y vía telefónica).
- Ausencia de un plan de comunicación interna.
- Ausencia de delegación de tareas por parte de los miembros de mayor jerarquía.
- Falta de capacitación de los operarios, lo que genera “cuellos de botella”.
- Sobrecarga de tareas en miembros de mayor jerarquía.
- Tardanza en entrega de insumos por falta de comunicación.
- Capacitaciones ineficientes.

#### *Amenazas*

- La empresa no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos.
- No posee sucursales.
- La mayoría de las cobranzas se realizan con cheques (con plazos entre 30 a 75 días).

- Inflación.
- Situación Covid 19.
- Situación económica y política por la que atraviesa el país.
- Avance de la tecnología en el sector metalúrgico.
- Suba de impuestos.
- Imposibilidad de importación.

Se puede determinar que las principales fortalezas con las que cuenta Man-Ser S.R.L son calidad en sus productos y servicios que comercializan, ya que de esta manera logran la plena satisfacción del cliente en cuanto a calidad, innovación, precio, etc.

En segundo lugar, esta empresa metalúrgica cuenta con tecnología avanzada lo cual permite conocer lo que necesitan sus clientes.

Por último, pero no menos importante, Man-Ser S.R.L cuenta con un gran servicio post-venta (en caso de que sea necesario) y con personal experimentado en el sector metalúrgico.

Las oportunidades que puede aprovechar la empresa son la exportación de productos (actualmente se está analizando la posibilidad), ya que al concretarse se aumentara la producción y la rentabilidad de la empresa.

Cuenta con certificación de normas ISO 9001 para el control de residuos y con productos amigables con el medio ambiente.

Es muy importante invertir en tecnología, ya que ahorra tiempo, esfuerzo y tiene la finalidad de hacer más eficientes los procesos.

También, es una gran oportunidad que la empresa se encuentre estratégicamente ubicada en relación a sus principales clientes.

En cuanto a las debilidades que presenta esta empresa, se encuentra la falta de un plan de comunicación interna, lo cual potencia la desmotivación, la insatisfacción, la baja productividad de los empleados y la tardanza en los plazos de entrega.

Se hace notar la falta de delegación de tareas por parte de los miembros de mayor jerarquía lo cual produce sobrecarga de actividades.

Los operarios no están eficazmente capacitados, lo que lleva a producir “cuellos de botella”, teniendo como resultado baja productividad, mal clima laboral y baja motivación en los equipos de trabajo por no llegar a los resultados esperados.

Además, Man-Ser S.R.L no cuenta con medios de venta externos, ya que las ventas se realizan con vendedores en forma personal y telefónica.

Las amenazas a las que se enfrenta el sector metalúrgico en Argentina son la situación económica y política que atraviesa el país, incluyendo una suba de impuestos, posibilidad de realizar importaciones de sus productos y de adquirir materia prima del exterior por las restricciones en las importaciones que se imponen en el país.

El área de Recursos Humanos de Man-Ser S.R.L no realiza el proceso de selección de personal para puestos como los de mandos medios que requieren formación en diseño o ingeniería, en este caso dicho proceso se realiza a través de una consultora mientras que la elección de personal para producciones es realizada por el encargado de área.

Una vez seleccionado el candidato se le pide un examen de aptitud médica, una vez obtenido dicho informe se abre el legajo del nuevo empleado. Cada trabajador de la empresa tiene un legajo, el cual incluye fotocopia del DNI, curriculum vitae, una declaración del domicilio, resultados de los exámenes pre ocupacionales y la copia del reglamento interno firmada por el empleado.

El nuevo trabajador es inducido a un conocimiento de la empresa de lo general a lo particular, para que conozca la empresa, los procesos genéricos, al responsable del área en donde desempeñará sus tareas, las tareas a realizar y sus pares.

Luego de la inducción, se le entrega en formato papel el reglamento interno por duplicado. Se le provee al trabajador todos los elementos de protección necesaria. La empresa lleva un registro de esto, el cual al momento de la entrega el empleado debe firmar una constancia de que la ropa de trabajo y los elementos de protección personal fueron entregados.

Man-Ser S.R.L tiene posibilidad de mejora en sus procesos y procedimientos, como por ejemplo en los cargos de mayor jerarquía donde se presenta una sobrecarga de actividades por falta de delegación de tareas, lo que causa una mala comunicación interna y las relaciones de confianza no se encuentran especialmente desarrolladas.

Desde la visión profesional de Recursos Humanos se puede concluir que si bien Man-ser, se encuentra bien posicionada en el sector metalúrgico, cuenta con algunos inconvenientes a nivel organizacional ya que se producen cuellos de botellas y, por ende, una baja motivación y productividad al no contar con trabajadores eficazmente capacitados, producto de que el área de Recursos Humanos no posee procesos de mejora a través de la capacitación de mandos medios y líderes coach que refuercen la comunicación interna y por ende, las relaciones de confianza.

## Marco Teórico

A continuación, se presentan los ejes principales de este trabajo final de grado. Los temas a abordar son: comunicación interna, comunicación digital, plan de comunicación y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Según Capriotti (1998) la comunicación interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo, esta idea es de aspecto informacional, ya que lo que se busca es informar al personal lo que sucede dentro de la organización. El propósito no es hacer partícipe a los miembros de la empresa si no transmitirles la información que el área considere como importante. Esta idea de comunicación interna contiene la matriz dirigista, en el cual la información es descendente, es decir que va desde los directivos hacia los subalternos.

Ritter (2008) indica que la comunicación interna cuenta con varios “dueños”. En primer lugar, el personal, ya que es quien interactúa y define sus propias pautas de comunicación dependiendo del marco de la cultura en el que vive. En segundo lugar, los directivos, ya que cuando hacen una bajada de línea comunican, lo mismo sucede con los supervisores y gerentes. En tercer lugar, el área de Recursos Humanos, porque dentro de los programas de inducción y capacitación se comunica. Y, por último, los comunicadores institucionales y de marketing, porque ellos se ocupan de manejar la comunicación, sobre todo la mediática.

Según Ritter (2008) las funciones principales de la comunicación interna son:

- Alcanzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.

- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimientos estancos.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros. (Pág.7)

### *Comunicación digital*

Según Aced (2013) en 2010, aquellos profesionales que desempeñaban labores referentes a todo lo relacionado a la comunicación, reconocían que el 82% de ellos, participaban activamente en las redes sociales y que ese porcentaje va incrementándose en el día a día.

Afirman también que esta actitud se debe más, a lo que ellos denominan “actitud digital” que a las posibilidades de acceso a las herramientas o a la misma tecnología. Reconocen como “Actitud digital”, a la predisposición positiva respecto del cambio en la manera de comunicarse y al interés que estos profesionales manifiestan sobre el aprovechamiento de estas nuevas formas de comunicación. Ante estas afirmaciones, se confirma que, aunque las herramientas digitales cambien con el tiempo, la “actitud digital” permanecerá activa ya que los profesionales se sienten más preparados para asumir estos cambios.

Las redes sociales nos han puesto de frente a una nueva manera de comunicarnos, y, en la “era de Internet”, la comunicación se presenta como un espacio más democrático y es por ello que las empresas ya no tienen el control absoluto sobre todo aquello que se habla en redes, respecto de su marca.

Si bien es cierto que las empresas nunca pudieron tener el control de lo que de ellas decían los usuarios, la colaboración de los periodistas dedicados a informar y comunicar sobre la marca, les daba la sensación de tener todo bajo control y sin miedo a sobresaltos o informaciones negativas.

### *Plan de comunicación*

Tal como indica IEBS School (2020) un plan de comunicación puede ser entendido como un mapa, donde además de facilitar el ordenamiento de tareas y acciones que se van a realizar se pueden plasmar las formas en que la empresa se va a comunicar con su público, estableciendo de forma clara los puntos a comunicar, y así, alcanzar los objetivos deseados.

Según el público al que puede ir dirigido se puede encontrar planes de comunicación interna, el cual está abocado a los colaboradores de una organización, ya que el mismo se trata de poner en marcha un conjunto de acciones para propiciar el traspaso de datos y saberes entre los empleados de la empresa, y de esta forma poder generar un buen clima organizacional y mejorar la relación entre empresa y empleado.

Tessi (2012) indica cuales son las 7 premisas para realizar un correcto plan de comunicación: escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros, ¿Y el cuadro de resultados?.

### *Liderazgo coach*

Según Robbing Coulter (2014) el liderazgo es un proceso en el que se guía a un grupo de personas para que alcancen sus metas.

Robbing Coulter (2014) indica que son 8 los rasgos que se relacionan con el liderazgo efectivo y exitoso.

- Dinamismo.
- Deseo de dirigir.

- Honestidad e integridad.
- Confianza en sí mismos.
- Inteligencia.
- Conocimientos importantes para el puesto.
- Extroversión.
- Propensión a culpa.

Según Rafael Echeverría (2012) Coach es una persona capaz de identificar los obstáculos que impiden el desempeño y el aprendizaje de su gente y quien es capaz de crear soluciones para resolverlo. Por más que hayamos detectado y encontrado soluciones para esos problemas eso no significa que estos vayan a desaparecer si no que vendrán nuevos obstáculos a los que tendremos que enfrentarnos.

Se puede concluir que la comunicación interna es un elemento clave para la puesta en marcha de una empresa ya que mantiene a los empleados informados sobre aspectos relevantes de una organización y eso hace que los colaboradores se sientan parte de esta y así puedan compartir la cultura, y los valores de la misma, como también la fuerza laboral. Por otro lado, para que se pueda llevar a cabo un plan de comunicación interna eficiente, es importante el rol de liderazgo en la organización., ya que el liderazgo coach se centra en acompañar a las personas de su equipo a que desarrollen su potencial para ponerlo al servicio de lo que el equipo y la organización quieran lograr.

## Diagnóstico

Luego de analizar la empresa Man-Ser S.R.L, si bien la misma cuenta más de 30 años en el sector metalúrgico, especialmente en la producción de herramientas y servicios industriales; esto no quiere decir que la empresa actualmente no enfrente diversas problemáticas que le impidan avanzar en su funcionamiento, por lo que son necesarias afrontarlas.

El principal problema que se encuentra es la falta de un plan de comunicación interna, lo que afecta a la motivación, al clima laboral, al incumplimiento en los plazos de entrega, demoras en los insumos, es decir, a la productividad de la empresa en general. Todo esto produce efectos negativos de la empresa en el sector.

La comunicación trae otro problema arraigado como lo es la dificultad para delegar tareas por parte de quienes ocupan puestos jerárquicos, ya que estos ven a sus miembros como simples receptores de mensajes y no como miembros activos con los cuales se pueda establecer canales adecuados de comunicación y que de esta manera los hagan partícipes en la organización, contribuyendo a un ambiente de trabajo agradable, generando confianza, aumentando la productividad y la competitividad de la empresa; disminuyendo así el conflicto que se genera al delegar tareas.

Por último, la falta de formación en los mandos medios, en cuanto a un liderazgo coach supone una serie de dificultades, tales como: la toma de decisiones, mal clima laboral, la imposibilidad de desarrollarse profesional y personalmente dentro de la empresa, debilitando así su cultura organizacional y, por ende, disminuya su productividad y la probabilidad de alcanzar el éxito organizacional.

### *Conclusión diagnóstica*

Es de suma importancia invertir en la implementación de un plan de comunicación interna y en la formación de los mandos medios en el liderazgo coach, ya que este último permitirá que los colaboradores participen en la toma de decisiones y desarrollen nuevas habilidades, además de mejorar la cultura organizacional, atraer y retener el talento, por ende, la comunicación se volverá concisa y clara, y habrá un correcto flujo de la información dentro de la empresa.

En lo económico, se producirá un incremento de la rentabilidad de la empresa en un 5%.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

- Desarrollar un plan de comunicación interna en la empresa Man-Ser S.R.L, junto con una capacitación de liderazgo coach en los mandos medios para una mejora en los canales de comunicación y en las relaciones laborales de los empleados de la empresa, y así aumentar la rentabilidad de la organización en un 5%.

### *Objetivo específico*

- Implementar la utilización de reuniones mensuales informativas para fomentar la comunicación interna. A su vez, este objetivo se complementará con un seguimiento a través de minutas para brindar información clara para el cumplimiento de dichos objetivos.
- Crear herramientas de comunicación como los correos electrónicos institucionales, grupos de WhatsApp y la instalación de buzones de sugerencias que propicien la comunicación vertical ascendente.
- Capacitar en materia de liderazgo coach a los mandos medios para que estos mejoren la coordinación de acciones en cada departamento, además de sus competencias y las de sus trabajadores.

### *Alcance*

- Geográfico: El plan de implementación se desarrollará en la empresa Man-Ser S.R.L, ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba, Argentina.
- Temporal: El plazo previsto para el desarrollo del presente plan de comunicación es de 6 meses. Comenzando en el mes de agosto 2023 y finalizando en el mes de enero 2024.
- Contenido: Se brindará una formación en liderazgo coach para mandos medios bajo la modalidad presencial.

## *Acciones*

### *Plan de comunicación interna*

#### *Implementación de reuniones mensuales*

La primera acción que se llevará a cabo en Man-Ser S.R.L es la implementación de reuniones mensuales informativas, en donde participarán los mandos medios, los encargados de cada departamento y los trabajadores de la empresa. Estas reuniones las llevará a cabo el departamento de Recursos Humanos y estarán bajo la supervisión del gerente general Julián Mansilla, con la intención de que los trabajadores y los mandos medios intercambien ideas, solucionen conflictos, tomen decisiones, o aclaren dudas, es decir, optimizar la comunicación entre los integrantes de la organización.

Las ventajas que tiene implementar reuniones mensuales son:

- Favorecen el trato con los empleados y captan mejor su atención.
- Agilizan las comunicaciones internas.
- Potencian el desempeño de los trabajadores, la confianza en el equipo y en la empresa.
- Fomentan el trabajo en equipo, la colaboración y cooperación.
- Garantizan el seguimiento y control periódico de los proyectos y procesos.

El departamento de Recursos Humanos es quien realizará los encuentros, se estima que sea la última semana de cada mes comenzando el 28 de agosto del 2023 y finalizando el 26 de enero de 2024 con una duración de aproximadamente 2hs cada encuentro. Tendrá como costo el desayuno, el cual consta de infusiones y facturas y artículos de librería, lo cual se estima un presupuesto de \$166.666 mensuales, lo que da un total de \$1.000.000 en 6 meses. Y un profesional en Recursos Humanos quien diseña la propuesta \$189.893, según Glassdor. (Ver anexo I)

Se realizará un seguimiento de estas reuniones a través de minutas donde se detallará ubicación, fecha y hora, asistentes, ausentes, objetivo de la misma, quien estará a cargo, etc. (Ver anexo II)

#### *Creación de herramientas de comunicación vertical ascendente*

##### *Correos electrónicos institucionales*

Otro instrumento que complementa al anteriormente mencionado son los correos electrónicos institucionales.

Cada trabajador de la empresa, menos los que trabajaban en el sector operario, contará con un correo electrónico para poder interactuar con clientes internos y externos y con los mismos miembros de la organización. Esta herramienta permite al usuario organizar sus actividades y separar los temas laborales de su vida personal. A su vez, su uso permite reafirma el sentido de pertenencia con la institución.

El responsable de Recursos Humanos a través de la herramienta de google, Outlook es quien desarrollará los correos electrónicos para los empleados, esta acción se llevará a cabo el 1° de agosto y tendrá fin el 31 de agosto del 2023.

Los mismos serán de esta manera. Ejemplo. ([Julianmansilla@manser.com](mailto:Julianmansilla@manser.com))

Esta acción no tiene costo ya que es una herramienta gratuita de Google. En la que se puede acceder fácilmente.

#### *Grupos de WhatsApp*

Se utilizará también la creación de grupos de WhatsApp para una mayor interrelación entre los miembros de la empresa.

Beneficios de incorporar esta herramienta:

- Respuestas inmediatas.
- Seguimiento de tareas de forma rápida.
- Es menos invasivo que una llamada.
- Ante cambios a última hora la comunicación es rápida.
- Comunicación segura.

Los grupos de trabajo deben mantener siempre su objetivo y evitar utilizar para promover conversaciones ajenas al trabajo.

Se crearán grupos de WhatsApp por cada departamento para un mejor flujo de la información. (Ver anexo III.)

Esta acción no tiene costo ya que la aplicación es gratuita, se obtiene descargándola a través de Play Store o App Store. El tiempo estimado para realizar los grupos de WhatsApp es de un mes, comenzando el 1° de agosto y finalizando el 31 de agosto del 2023.

*Tabla 1-Recursos involucrados*

Acciones	Recursos a utilizar.	Responsable.	Supervisión
Reuniones mensuales.	-Sala de reuniones.  -Insumos de librerías para los involucrados.  -2 horas aprox. laborales por mes.	Responsable del área de Recursos Humanos.	Gerente general.
Correo electrónico institucional.	-Computadora con conexión a internet.  -3 horas laborales.	Responsable del área de Recursos Humanos.	-
Grupos de WhatsApp.	-Computadora o móvil con conexión a internet.	Responsable del área de Recursos Humanos.	-

Fuente: elaboración propia.

#### *Buzón de sugerencia.*

Sirve para manifestar quejas, reclamos, felicitaciones y/o también puede utilizarse para dar a conocer una idea o concepto. Genera compromiso entre empleados, clientes y usuarios. A través de estos buzones se pueden sugerir innovaciones o mejoras continuas para la empresa.

Beneficios:

- Mejora el ambiente laboral.

- Aumenta la motivación de los trabajadores.
- Evita el distanciamiento y la impersonalidad.
- Mejora la forma de trabajar.
- Favorece el dialogo: los trabajadores son escuchados y atendidos.

Los buzones se instalan en lugares estratégicos de la empresa, ya sea en la entrada, en comedores o en espacios en común. Todo el contenido de los buzones de sugerencias será relevado por el departamento de Recursos Humanos quienes analizan la información con el fin de mejorar la empresa a través de los consejos, quejas, o mejoras propuestas por el personal.

El tiempo para poner en marcha esta acción es de un mes, comenzando el 1° de agosto y finalizando el 31 de agosto del 2023.

Se instalarán 2 boxes de acrílico cuyo valor unitario es de \$15.000 lo que da un total de \$30.000 y \$770.000 en impresiones y artículos de librería. (Ver anexo IV- formato de papeleta a utilizar).

#### *Capacitación en liderazgo coach*

La última acción que se llevará a cabo es la capacitación en liderazgo coach para mandos medios en el cual participarán Julián Mansilla y Melina Mansilla, con el objetivo de que logren reconocer sus competencias y desarrollar nuevas habilidades en cuanto al diseño, planificación y acción dentro del entorno laboral. De esta manera, la comunicación se verá optimizada ya que, lograrán definir el rol que se requiere para conducir la empresa. Como líderes, deberán brindar herramientas necesarias para el desarrollo de un equipo de alto rendimiento teniendo en consideración las posibilidades de cambio a medida que se produzca la retroalimentación.

Esta acción se implementará a través del Instituto “Mariano Moreno” quien ofrece un curso de “Coaching y liderazgo” para mandos medios y directivos, cuenta con una duración de 4 meses, los días jueves de 19 hs a 21 hs, de manera presencial en la institución, comenzando en el 3 de agosto y finalizando el 30 de noviembre del 2023. (Ver anexo V- contenido de temas del curso).

El costo de la formación es de \$7.800 la inscripción, más 4 cuotas mensuales de \$12.900, lo que da un total de \$59.400 por directivo.

El costo total del curso para ambos directivos es de \$118.800, a esto se le suma un presupuesto de \$500.000 en viáticos y artículos de librería.

Tabla 2- Recursos involucrados

Acción.	Recursos a utilizar.	Responsable.	Supervisión.
Capacitación en liderazgo coach.	-2 horas semanales. -Movilidad a la institución.	Gerente general.	-
Capacitación en liderazgo coach.	-2 horas semanales. -Movilidad a la institución.	Responsable del área de administración.	-
Capacitación en liderazgo coach para el nivel gerencial	Económico: Valor inscripción \$7.800 cada uno. 4 pagos de \$12.900 por cada inscripto. Total \$118.800. Viáticos y artículos de librería \$500.000.	Departamento de Administración.	-

Fuente: elaboración propia.

Marco temporal de la implementación.

Tabla 3- Diagrama de Gantt

Acciones/ mes	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
<b>Semanas</b>																								
<b>Reuniones mensuales.</b>																								
<b>Creación de correos electrónicos.</b>																								



Los costos de la implementación del plan son los siguientes:

- Reuniones mensuales \$1.000.000
- Profesional de Recursos Humanos \$189.893
- Buzón de sugerencias \$800.000
- Capacitación en liderazgo coach \$618.000
- Costo total \$2.607.893

Con los datos anteriores se procede a realizar el cálculo de ROI.

ROI= beneficio de la propuesta - costo de la propuesta x100

Costo de la propuesta

ROI: 9.120.946,65 – 2.607.893 x 100

2.418.000

ROI: 6.513.053,65 x 100

2.418.000

ROI: 269%

De acuerdo al resultado obtenido, por cada \$100 invertidos, la empresa obtiene una rentabilidad de \$269 siendo este un proyecto beneficioso para la organización.

## Conclusión

Los problemas que inicialmente fueron detectados en Man-Ser S.R.L responden a las dificultades en la comunicación interna como así también, a la escasa formación en materia de liderazgo coach de los directivos, estas complicaciones pudieron ser resueltas mediante la implementación de un plan de acción, aumentando el cumplimiento de metas y objetivos, y mejorando la motivación y trasmisión de información dentro de la organización.

El principal aporte de esta implementación radica en desconcentrar la comunicación interna que se encuentra reservada en la cúspide de la pirámide, buscando generar una cultura compartida y reforzar los vínculos con todos los miembros pertenecientes a la organización al mantenerse informado de los acontecimientos de la empresa.

Desde la visión profesional de Recursos Humanos se puede concluir que, para que la organización pueda adaptarse al entorno cambiante y globalizado, es necesario que se enfoque en mejorar la comunicación interna y la formación de líderes coach, ya que son dos pilares fundamentales para que la empresa pueda estar a la altura de los demás competidores. Por ende, es fundamental que el equipo directivo junto con el área de Recursos Humanos trabaje para fomentar el crecimiento de los colaboradores, brindándoles capacitación eficiente, delegándoles responsabilidades, escuchando sus necesidades y estimulando el sentido de pertenencia, buscando así aumentar la productividad dentro de la organización, para cumplir con los objetivos propuestos.

### *Recomendaciones*

A partir del análisis realizado en Man-Ser S.R.L se sugieren una serie de recomendaciones.

- Crear un plan de capacitaciones en el que los empleados con mayor antigüedad y experiencia en la empresa les brinden sus conocimientos a los trabajadores con menor experiencia.
- Incorporación de talento joven, ya que la empresa actualmente cuenta con empleados de entre 50 a 60 años, los cuales están próximos a jubilarse.
- Diseñar canales de comunicación externos que les simplifiquen a los clientes la realización de pedidos.
- Encuestas de clima laboral para conocer la comodidad de los empleados con la empresa.

## Bibliografía

Aced. C. (2013). Comunicación corporativa: al otro lado de la información. Cuadernos de comunicación evoca.

Capriotti, P. (Diciembre de 1998). La comunicación interna. Recuperado de: [file:///C:/Users/melan/Downloads/Comunicacion Interna%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/melan/Downloads/Comunicacion%20Interna%20(1)%20(1).pdf)

Echeverría, R. (2012). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica S.A.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Dircom.

Robbins, C. (2014). *Administracion*. Pearson Education.

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica.

ADIMRA (2020). Situación de las empresas metalúrgicas frente al Covid-19. Recuperado de: <https://www.adimra.org.ar/download/3464>

El economista (2021). Industria metalúrgica: +51,8% interanual por efecto pandemia, pero baja frente a marzo. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/industria-metalurgica-518-interanual-efecto-pandemia-pero-baja-frente-marzo-n43937>

García, Gisella Maricruz. (2018). “Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL” (Proyecto de Grado). Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA, Córdoba. Recuperado de: <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1708/1/TFG.pdf>

IEBS School. (2020). *Plan de comunicación interna*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/#:~:text=Un%20plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,y%20acciones%20que%20se%20realizar%C3%A1n>.

Man-Ser S.R.L, (s.f.a). Nosotros. Recuperado de: <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Negocios BAE. (2022). El sector metalúrgico registró un crecimiento interanual del 7,9% en agosto. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/economia/El-sector-metalurgico-registro-un-crecimiento-interanual-del-79-en-agosto-20221002-0016.html>

Nemo. Política, economía y poder (2020). Cómo impactará la pandemia en la industria metalmeccánica argentina. Recuperado de: <https://www.memo.com.ar/analitica/como-impactara-la-pandemia-en-la-industria-metalmeccanica-argentina/>

Petrocco, Nicolás (2019). “¿Para qué líderes coach en las organizaciones?”. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17106/PETROCCO%20NICOLAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rochetti, Juan Ignacio; Somale Pablo German (2020). “Cultura y gestión de la comunicación interna en instituciones educativas. Estudio de caso: Instituto Técnico Renault Córdoba”. Recuperado de: <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/15205/CULTURA%20Y%20GESTION%20DE%20LA%20COMUNICACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad Siglo 21, (s.f). Información sobre Man-ser S.R.L. Recuperado de: [file:///C:/Users/melan/Downloads/MAN-SER%20Productos%20y%20servicios%20industriales%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/melan/Downloads/MAN-SER%20Productos%20y%20servicios%20industriales%20(2).pdf)

Anexo I. Honorarios profesional de Recursos Humanos, según Glassdor.

## Sueldos de Recursos Humanos

Descripción general **Sueldos** Entrevistas

### Sueldos para Recursos Humanos en Córdoba

Actualizado el 13 de jul de 2023

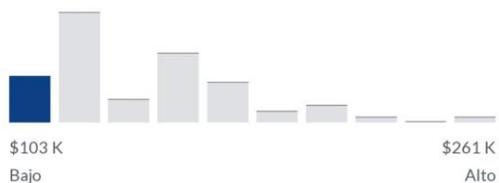
**i** Para filtrar sueldos de Recursos Humanos en Córdoba, [inicia sesión](#) o [regístrate](#). **X**

 Confianza muy alta

**\$ 189.893** /mes

Sueldo base promedio

47 sueldos



Fuente: [www.glassdoor.com](http://www.glassdoor.com) (2023)

*Anexo II. Minuta de seguimiento para reuniones mensuales.*

## MINUTA DE REUNIÓN

Escribe el objetivo de la reunión aquí. Proporcióname a tu equipo una visión general de lo que deben esperar.

<b>Ubicación</b>	<b>Hora y fecha</b>	<b>Asistentes</b>	<b>Ausentes</b>
Escribe aquí el lugar de la reunión.	DD/MM/AA 00:00 a.m. a 00:00 p.m.	Lista de individuos presentes en la reunión.	Toma nota de aquellos que no pudieron venir.

## MINUTA DE LA ULTIMA REUNIÓN

<b>Objeto de la reunión</b>	<b>Notas</b>	<b>Estado</b>
Enlista un objeto de la última reunión que debe ser atendido aquí.	Incluye cualquier información relevante o actualizaciones.	

## AGENDA DE LA REUNIÓN

<b>Agenda 1</b>		
<b>Presentadores</b>	<b>Discusión</b>	<b>Objeto de acción</b>
Escribe quien está a cargo de esta agenda. Incluya a otros individuos/equipos.	Incluya información clave o decisiones para esta agenda.	Enumera los pasos siguientes. Asigna la tarea aquí.

<b>Agenda 2</b>		
<b>Presentadores</b>	<b>Discusión</b>	<b>Objeto de acción</b>
Escribe quien está a cargo de esta agenda. Incluya a otros individuos/equipos.	Incluya información clave o decisiones para esta agenda.	Enumera los pasos siguientes. Asigna la tarea aquí.

<b>Agenda 3</b>		
<b>Presentadores</b>	<b>Discusión</b>	<b>Objeto de acción</b>

Escribe quien está a cargo de esta agenda. Incluya a otros individuos/equipos.	Incluya información clave o decisiones para esta agenda.	Enumera los pasos siguientes. Asigna la tarea aquí.
---	--	--

### OTROS ASUNTOS

Escribe un resumen del tema aquí.

Este espacio se usa para puntos a comentar que no se cubrieron en la agenda. Se puede escribir cualquier otro recordatorio que necesites comunicar.

### PROGRAMACION DE LA SIGUIENTE REUNIÓN.

<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>
DD/MM/AA	00:00 a.m. a 00:00 p.m.

#### MINUTA ESCRITA POR:

Escribe el nombre de la persona que toma notas

#### MINUTA APROBRADA POR:

Escribe el nombre del líder del equipo

Fuente: [www.canva.com](http://www.canva.com)

*Anexo III. Modelo grupo de WhatsApp.*



*Fuente:* <https://www.cronista.com/>

*Anexo IV. Formato de papeleta a utilizar para el buzón de sugerencias.*

	Buzón de sugerencias	Sector de la empresa:
---	----------------------	-----------------------

Fecha:
Sugerencia, queja o reclamo:

Fuente: elaboración propia.

*Anexo V- Curso “Coaching y liderazgo” Contenido de temas.*

Plan de Estudios

- **Módulo I. Coaching y Liderazgo.** La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.
- **Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento.** La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.
- **Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo.** Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El RoI de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.
- **Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder.** Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del “miedo y enojo”. Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.

Fuente: [www.mariano-moreno.com.ar](http://www.mariano-moreno.com.ar)