

Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso



**Estrategia de Comunicación Interna y
Formación de Líderes Coach en Man-Ser S.R.L.**

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Autor: Rusetto, Marilina Belén

D.N.I: 32.539.254

Legajo: VRHU14583

Tutora: Gambino, Natalia

Colon, Bs As - 2024

Agradecimientos

Nada me hace sentir más afortunada que hacer mi lista de agradecimientos. Así que estoy disfrutando mucho de este momento. Se me vienen tantas personas a las cuales darles las gracias...

Gracias a mi gran compañero Leandro por ser sostén y amor en mi vida, por tu paciencia y tu generosidad. Gracias por estar siempre y acompañarme para poder cumplir mi meta.

Gracias a mi mama María Inés y mi papa Ricardo, pues ellos me enseñaron el valor de la resiliencia.

Gracias a mis tíos Ángel, Segunda y Soledad; quienes marcaron mi infancia con un amor y complicidad incondicional. Gracias porque sé que aún están iluminándome para dar estos últimos pasos, ¡los recuerdo siempre!

Gracias a mi amiga Mariángeles, por su valiosa ayuda y asesoramiento en esta tesis.

Gracias a Omar, un compañero virtual que Siglo XXI me regaló y quien depositó mucha confianza en mí, minimizando este proceso y resaltando mis capacidades.

Gracias a todos y cada una de las personas que me he cruzado en esta comunidad Siglo XXI que han estado virtualmente por su invaluable orientación y guía para alcanzar el objetivo.

Gracias a mi tutora Natalia, por su apoyo en el acceso a las fuentes y recursos necesarios, sin los cuales este trabajo no hubiera sido posible.

Y gracias infinitas a vos que estás leyendo este trabajo, con la esperanza de que encuentres aquí algo de valor, algo que inspire o, al menos, una orientación que te acerque a lo que buscas...

Resumen

El propósito del presente Trabajo Final de Grado fue analizar la comunicación interna, la formación de líderes coach y temáticas de Recursos Humanos en la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en la ciudad de Córdoba Capital. Del análisis documental de la organización y el diagnóstico, se pudo percibir la carencia de canales internos de comunicación formal, la escasa formación para líderes de equipo, y la ausencia de un sistema de información integral de manufactura y de capital humano. En consecuencia, y utilizando distintas herramientas, se desarrolló una propuesta con un plan estratégico de comunicación interna y la formación de líderes coach, acompañado de la implementación de un sistema de gestión de información integral para RH y la incorporación de un profesional afín. Con ello, se prevé la mejora organizacional en aspectos cualitativos (motivación, trabajo en equipo y fidelización); y en aspectos cuantitativos, reflejados en resultados que sostengan la competitividad y mejoren la rentabilidad en un 10%.

Palabras Claves: Administración de RH, Sistemas de información de RH, Comunicación interna, Liderazgo, Liderazgo coach.

Abstract

The purpose of this Final Degree Project was to analyze internal communication, the development of coaching leaders, and Human Resources topics within the company MAN-SER S.R.L., located in Córdoba Capital. The analysis of organizational documents and diagnosis revealed a deficiency in formal internal communication channels, limited team leader training, and the absence of an integrated information system for manufacturing and human resources. As a result, using different tools, a proposal was created featuring a strategic internal communication plan and the development of coaching leaders, along with the implementation of an integrated information management system for HR and the incorporation of a qualified professional. This approach aims to enhance the organization both qualitatively (motivation, teamwork, and loyalty) and quantitatively, with results that will sustain competitiveness and improve profitability by 10%.

Keywords: HR Management, HR Information Systems, Internal Communication, Leadership, Coaching Leadership.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Agradecimientos..... | 2 |
| Resumen..... | 3 |
| Introducción..... | 5 |
| Análisis de la situación..... | 8 |
| <i>Análisis de macrocontexto PESTEL.....</i> | <i>10</i> |
| <i>Análisis de microcontexto PORTER.....</i> | <i>13</i> |
| <i>Diagnóstico Organizacional FODA.....</i> | <i>14</i> |
| Marco teórico..... | 17 |
| <i>Administración de Recursos Humanos.....</i> | <i>17</i> |
| <i>Sistemas de información para Recursos Humanos.....</i> | <i>17</i> |
| <i>Comunicación interna.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Liderazgo.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Liderazgo Coach.....</i> | <i>19</i> |
| Diagnóstico y Discusión..... | 20 |
| Plan de Implementación..... | 21 |
| <i>Objetivo general.....</i> | <i>21</i> |
| <i>Objetivos específicos.....</i> | <i>21</i> |
| <i>Alcance.....</i> | <i>21</i> |
| <i>Acciones.....</i> | <i>22</i> |
| <i>Propuesta 1: Incorporar un profesional en RH.....</i> | <i>22</i> |
| <i>Propuesta 2: Desarrollar un plan de comunicación interna.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Propuesta 3: Implementar un Software de gestión Finnegans GO e integrarlo con HCM.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Propuesta 4: Formar a mandos medios en liderazgo coach.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Marco de tiempo para la implementación.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Propuestas de medición o evaluación de las acciones.....</i> | <i>27</i> |
| Conclusión..... | 31 |
| <i>Recomendaciones.....</i> | <i>32</i> |
| Referencias..... | 33 |
| Anexos..... | 35 |

Introducción

Desde tiempos remotos, el comportamiento de las personas representa un eje de gran relevancia para el progreso de las organizaciones, y la gestión de las personas ha sido importante para que éstas funcionen y se desarrollen. Esta gestión se fue transformando, y -en la actualidad- ha alcanzado un nivel interesante de profesionalización al respecto. La gestión de recursos humanos es el resultado de un complejo proceso de vinculación generado por la interacción del entorno, la organización y las personas. El presente trabajo tiene por objetivo abordar la problemática de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en la empresa MAN-SER S.R.L.

Los inicios de MAN-SER S.R.L. se remontan a principios de los años noventa. La casa central está ubicada en calle 2 de septiembre 4724 del barrio San Pedro Nolasco, en la ciudad de Córdoba Capital.

El 15 de octubre de 1995 es considerada la fecha fundacional de la empresa, siendo su fundador el Sr. Luis Mansilla, quien -por aquellos años- se desempeñaba como empleado de una empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, y a la vez, trabajaba de manera independiente con tareas relacionadas a la herrería. La empresa donde trabajaba decidió tercerizar trabajos de soldaduras especiales y le brindó al Sr. Mansilla, la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma. Alquilando un galpón y luego una guillotina y plegadora, Mansilla inició su negocio, con la asistencia de un familiar.

En el año 1997, Mansilla viajó a Alemania y adquirió una máquina punzonadora CNC. Esto le permitió ampliar su cartera de productos y servicios, y convertirse en la empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales (como AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A.), e incluso, ganar licitaciones de grandes proyectos, compitiendo -así- con empresas líderes a nivel internacional. En el año 2002, MAN-SER dejó de ser una empresa unipersonal para convertirse en una S.R.L.; y más tarde -en el año 2009- los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, asumieron en la empresa como los nuevos responsables.

Posteriormente, en el año 2012, inauguraron una nueva planta industrial y proyectaron el desarrollo de nuevas unidades de negocios, apuntando al mercado nacional. Como un logro icónico,

se puede citar la certificación de las normas ISO 9001, alcanzada en el 2014. La planta de MAN-SER está conformada por 3 inmuebles intercomunicados y dividida en 4 áreas: corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado, trabajos especiales, y de compensadores de producción seriada. También se puede mencionar la existencia de 2 sectores de oficinas: 1 administrativo y 1 de diseño. Actualmente, MAN-SER cuenta con 30 colaboradores (distribuidos en 3 niveles jerárquicos), y asesores externos en lo contable, jurídico y de higiene y seguridad.

En MAN-SER se puede observar un problema central vinculado con la gestión de la fuerza laboral, y con la poca claridad de los mensajes hacia los miembros de la organización, lo que denota la ausencia de un socio estratégico (como lo es un profesional de recursos humanos) y la carencia en establecer canales comunicativos formales (tarea propia de un profesional especialista en comunicación). En este sentido, se puede enumerar los puntos más relevantes que se observan:

El canal que utilizan para promocionar la marca y sus productos es su página web (la que se encuentra en mantenimiento), y no se observa el uso de otro canal para promover su identidad corporativa. También se puede advertir la ausencia de un asesor externo o un sector interno que tenga la responsabilidad de administrar las actividades relacionadas al marketing o la publicidad de la marca, sus productos y servicios.

A pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente reconocida por sus miembros, no es la adecuada, ya que se puede percibir un exceso de tareas en algunos de los miembros jerárquicos, como consecuencia de la falta de delegación. A su vez, los dueños ejercen tareas que le son ajenas y que son propias -más bien- a las distintas áreas organizacionales, como repercusión de la centralización vigente en el ámbito institucional. La subutilización de la capacidad productiva, como resultado de los cuellos de botella detectados dentro del proceso (de mecanizado), demora las etapas posteriores, y los plazos de entrega, siendo efecto directo de la falta de capacitación en los operarios.

La investigación documental cualitativa, de índole descriptivo-interpretativo efectuada por León Mourgues y Zorzetto (2022) en Patagonian - Sede Argentina, ubicadas sus tres sedes en General Roca (sede principal), Mendoza y Villa la Angostura, sobre el salario emocional como estrategia, manifiesta que una gestión profesionalizada de RH que contempla aspectos que trascienden lo económico, contribuye considerablemente al desarrollo organizacional y sirven de refuerzo comunicacional y cultural.

En otro sentido, el estudio sobre Felicidad Organizacional realizado por Ramirez (2019) en Open Mall S.A. en la ciudad de Godoy Cruz, provincia de Mendoza, ofrece una perspectiva innovadora y complementaria para explicar cómo los nuevos paradigmas de gestión del capital humano, asociado a liderazgo, pueden transformar positivamente el ambiente laboral.

Asimismo, Irigoiti Vaccarini & López (2022) en su paper de cohorte cualitativo, no experimental de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina abordan comunicación interna y gestión de intangibles organizacionales. Analizan cómo se vinculan con otros aspectos de la organización, tales como la cultura, los procesos y la generación de valor; resaltando la importancia de las tendencias actuales del management y los sistemas de medición, que proporcionan un marco de referencia valioso para diseñar e implementar estrategias efectivas de comunicación interna.

Estos antecedentes completan un marco de referencia integral que permite abordar la problemática de MAN-SER SRL desde múltiples perspectivas complementarias: la estructural-comunicacional, la emocional-motivacional y la técnica-metodológica. Esta triangulación de enfoques enriquece el análisis y permite diseñar soluciones más robustas y adaptadas a la realidad específica de la empresa.

La relevancia del caso se fundamenta en el valor de las pymes en nuestro país y en que son las mayores generadoras de empleo. En este sentido, es importante abordar estas temáticas de Recursos Humanos y comunicación porque permitirán optimizar la gestión de manera integral. En tanto la empresa pueda mejorar estos aspectos logrará continuar con una competitividad que le permitirá seguir afianzándose y expandirse en el mercado.

La comunicación interna es un elemento clave para mantener conectados en red todos los niveles, áreas y personas; y contribuir al logro de objetivos organizacionales. Una comunicación clara y fluida reduce malentendidos y mejora la eficiencia y productividad en la organización. Permite que cada miembro conozca su rol y alcance el desempeño esperado. Genera un buen ambiente y facilita el crecimiento organizacional y profesional de cada uno de sus colaboradores. En la medida que la empresa pueda motivar a sus colaboradores, logrará conformar equipos que persigan la excelencia, y promuevan la formación y el entrenamiento constante.

Análisis de la situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa del rubro metalúrgico que ofrece productos y servicios industriales.

Su Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

Su Misión: 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.

Sus valores o principios: Confianza, Honestidad, Importancia en los detalles, Trabajo en equipo y Alta responsabilidad. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2024, pp.6- 8).

El área de Recursos Humanos está a cargo de Melina, quien realiza las tareas relacionadas la inducción de personal, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

El reclutamiento y selección se realiza según las necesidades del puesto a cubrir. Si se requieren candidatos con formación en diseño o ingeniería, la selección es llevada adelante por una consultora, mientras que en los casos del personal de producción es realizada por el encargado del área.

Una vez seleccionado el candidato, se efectúan los exámenes pre-ocupacionales para cumplimentar su ingreso a la empresa. Posteriormente, se procede a realizar el alta de su legajo (con toda la documentación personal) y el proceso de inducción. Luego, se da instrucción en seguridad e higiene, se firma el contrato laboral y se entregan los elementos de protección personal.

Para mantener motivado al personal se llevan distintas acciones relacionadas con capacitaciones, evaluación de desempeño, y premios grupales.

Actualmente, la empresa tiene un plan de capacitación anual en función de las necesidades detectadas, tales como problemas de calidad, inducción de personal, actualización de conocimientos, incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo.

En el área de ventas también participan los dueños. No existen medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, pero todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico, el cual constituye el medio de comunicación más utilizado por la empresa para el contacto con sus clientes.

En el área de compras participan el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. El proceso se inicia con una solicitud de compra interna en formato escrito mediante un formulario creado a tal fin. También se realiza la recepción y el control de las mercaderías.

El área de producción está a cargo de un encargado de producción y responsables por sector (punzonado y plegado, corte plasma HD, mecanizado y armado y soldadura). Las tareas se realizan a partir de órdenes de trabajo emitidas por el área de ventas.

En el área de mantenimiento cada miembro es responsable de preservar los equipos a su cargo, mientras que, las maquinarias más complejas requieren de los servicios oficiales. También, hay un auxiliar de limpieza que se ocupa de mantener el orden y la limpieza de los espacios.

El área de diseño está conformada por un diseñador, quien -bajo las directivas del gerente- dibuja los planos, basados en las especificaciones técnicas y los requerimientos brindados por el cliente, y que fueron detallados en las órdenes de diseño recibidas.

En el área de calidad participan ambos dueños junto con otro integrante, y se realizan auditorías internas para verificar la aplicación del sistema y detectar oportunidades de mejora.

MAN-SER siempre ha buscado la diferenciación a través de sus productos y servicios específicos, siendo el propósito de la empresa reflejar su política de calidad, que aspira a:

Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.

Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.

Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo UN criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.

Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.

Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2024, p.7)

La organización no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos. Una empresa responsable de residuos se encarga de retirar y gestionar el material para su disposición final.

Con el trabajo en equipo de una consultora en ambiente, se creó un protocolo para mantener la seguridad del lugar.

En el futuro, la empresa tiene como objetivo diferenciarse de la competencia mediante una gestión de calidad que permita la satisfacción de los clientes, una buena relación con los proveedores, propiciar el trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad.

MAN-SER es una empresa que tiene una gran relación comercial con Multinacionales, sin embargo, dentro de su esquema corporativo, aún no ha desarrollado este factor. No están inscriptos como Importadores y Exportadores y carecen de profesionales de la disciplina. Hasta el 2019 no han tenido necesidad de importar insumos ya que la empresa siempre compró a través de terceros.

Para poder entender el ámbito en que se desarrolla MAN-SER es conveniente efectuar un análisis que permita la comprensión de su contexto, donde la valoración de los factores internos y externos con los que convive, permitirán la visualización de la realidad organizacional.

Análisis de macrocontexto PESTEL

Para realizar este análisis se utiliza la herramienta PESTEL considerándose los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Figura 2

Análisis PESTEL



Figura 2. Cada título se corresponde con el estudio de cada una de las variables del análisis del macrocontexto PESTEL, correspondiendo a los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de la empresa MAN-SER.

Nota Fuente: Elaboración propia (2024)

Como factores políticos relevantes, se reconocen los cambios gubernamentales en la reglamentación de la reforma laboral. El ministro de Desregulación y Transformación del Estado, Federico Sturzenegger, adelantó que la reforma laboral incluida en la Ley Bases entrará en vigor con temáticas tales como la regularización de empleados, ampliación del período de prueba y flexibilización de las relaciones laborales (Infobae, 2024). Asimismo, cabe destacar la relevancia histórica de la modificación legislativa que marcará un antes y un después en materia de legislación laboral y condiciones aplicables.

En términos económicos el sector metalúrgico registró durante el mes de mayo una caída en su producción de -17,6% en forma interanual. Desde el Departamento de Estudios Económicos de

la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) señalan la disminución en la utilización de la capacidad instalada. En cuanto al nivel de empleo, se observa una disminución interanual de -3,4%, y comparado con el mes de abril, el empleo disminuyó -0,2% registrando una leve desaceleración con respecto a los meses anteriores.

Con respecto a las principales provincias metalúrgicas se observan, caídas en todas las regiones con valores que van desde -11% hasta -21%. En Santa Fe la producción del sector cayó de manera mucho más intensa que en el resto de las provincias, con fuertes disminuciones en el sector de bienes de capital y autopartes. Algo similar ocurre en Córdoba, donde el sector de bienes de capital y los fabricantes de autopartes han caído mucho durante el mes (Ámbito Financiero, 2024).

En cuanto a los factores sociales, el entorno vive momentos de importantes negociaciones; los tres paros que la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) decidió en marzo de 2024, pero que el Gobierno -mediante la conciliación- frenó el primer paro de 24 horas que se había establecido dentro de un plan de lucha que prevé huelgas también de 48 y 72 horas para ese período. El sindicato pidió un aumento salarial del 35% a partir de febrero y la incorporación de una cláusula gatillo para activar mes a mes en base a los datos del INDEC. La propuesta de las cámaras era otorgar un anticipo del 15% "a cuenta de futuros acuerdos" a partir del 1 de febrero, lo que fue rechazado. Los empresarios realizaron una oferta de mejora salarial por un trimestre, pero los dirigentes gremiales la rechazaron y alegaron que "no alcanza para equiparar la pérdida del poder adquisitivo de los haberes por la grave escalada inflacionaria". A pesar del llamado a las huelgas, los puentes no se rompieron y las negociaciones entre las partes continúan. El último acuerdo salarial firmado con las cámaras para enero fue del 25,5% (Ámbito Financiero, 2024).

Para generar competitividad y crecimiento tecnológico en el sector, se están llevando adelante distintas acciones, tales como la reunión entre el gobernador de la provincia de Córdoba, Martín Llaryora, y el presidente de ADIMRA, Elio Del Re donde se abordó la actualidad del sector, su importancia para incrementar las exportaciones de alto valor agregado y su fuerte impacto en economías regionales. Del Re hizo la presentación del "Plan Integral Metalúrgico", centrado en propuestas productivas para generar competitividad y crecimiento, a través de planes de inversión, legislación, modernización industrial y el fomento de exportaciones (Ámbito Financiero, 2024).

Las empresas deben desarrollar esfuerzos para generar impactos positivos en el planeta y sus habitantes. La Agenda 2030 situó por primera vez al sector empresarial como agente clave de desarrollo y colocó sus contribuciones al desarrollo sostenible en el mismo nivel que las realizadas

por los estados y la sociedad civil. En este sentido, cabe recordar que esta forma de ver los negocios, la sostenibilidad empresarial se posiciona como el lenguaje de las empresas con futuro. Dentro de esta relación, el Pacto Mundial de la ONU es la iniciativa de las Naciones Unidas que promueve el tejido empresarial más inclusivo, sostenible y próspero basado en los ODS y los Diez Principios (Pacto Mundial Red España, 2023).

Las empresas necesitan el acompañamiento de los gobiernos para poder generar impactos positivos. En MAN-SER por norma ISO 9001 (2018), se gestiona el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Actualmente, el Ministerio de Ambiente y Economía Circular lanzó el programa “Córdoba Productiva y Sostenible”, iniciativa que tiene como objetivo final la mejora de la sostenibilidad, la eficiencia y la competitividad de los sectores productivos de Córdoba, promoviendo una economía circular y el desarrollo en todo el territorio provincial. (Claves, 2024).

Por último, entre los factores legales del entorno de la Ley Bases preocupa a las Pymes metalúrgicas la creación del Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI). La ADIMRA envió -a todos los senadores de la Nación- un documento mostrando preocupación por la creación del RIGI, y mencionó que la iniciativa "atenta directamente contra la producción nacional de los bienes destinados a estos proyectos, al otorgar un trato preferencial a los bienes importados que compiten con los productos nacionales". (Ámbito Financiero, 2024).

Los factores citados poseen gran relevancia y deben ser considerados por la organización, ya que permiten conocer el contexto en el que está inserta, facilitando la toma de decisiones y brindando herramientas que permitan planificar acciones ante posibles escenarios futuros, y anticipar la resolución de problemas o cambios que influyan en el normal desenvolvimiento de la organización.

Análisis de microcontexto PORTER

Para llevar a cabo este análisis se utiliza la herramienta de las 5 Fuerzas de PORTER que permite medir y analizar su nivel de competitividad y crear las estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar sus amenazas.

Figura 3*Análisis PORTER*

Figura 3. Evaluación de las cinco fuerzas de PORTER de la empresa MAN-SER. Cada imagen se corresponde con una variable de análisis diferente, considerando la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación del proveedor, el poder de negociación del cliente, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

Nota Fuente: Elaboración Propia (2024)

Diagnóstico Organizacional FODA

Para realizar este análisis se utiliza la matriz FODA que permite identificar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, que afectan a la organización.

Figura 4

Análisis FODA

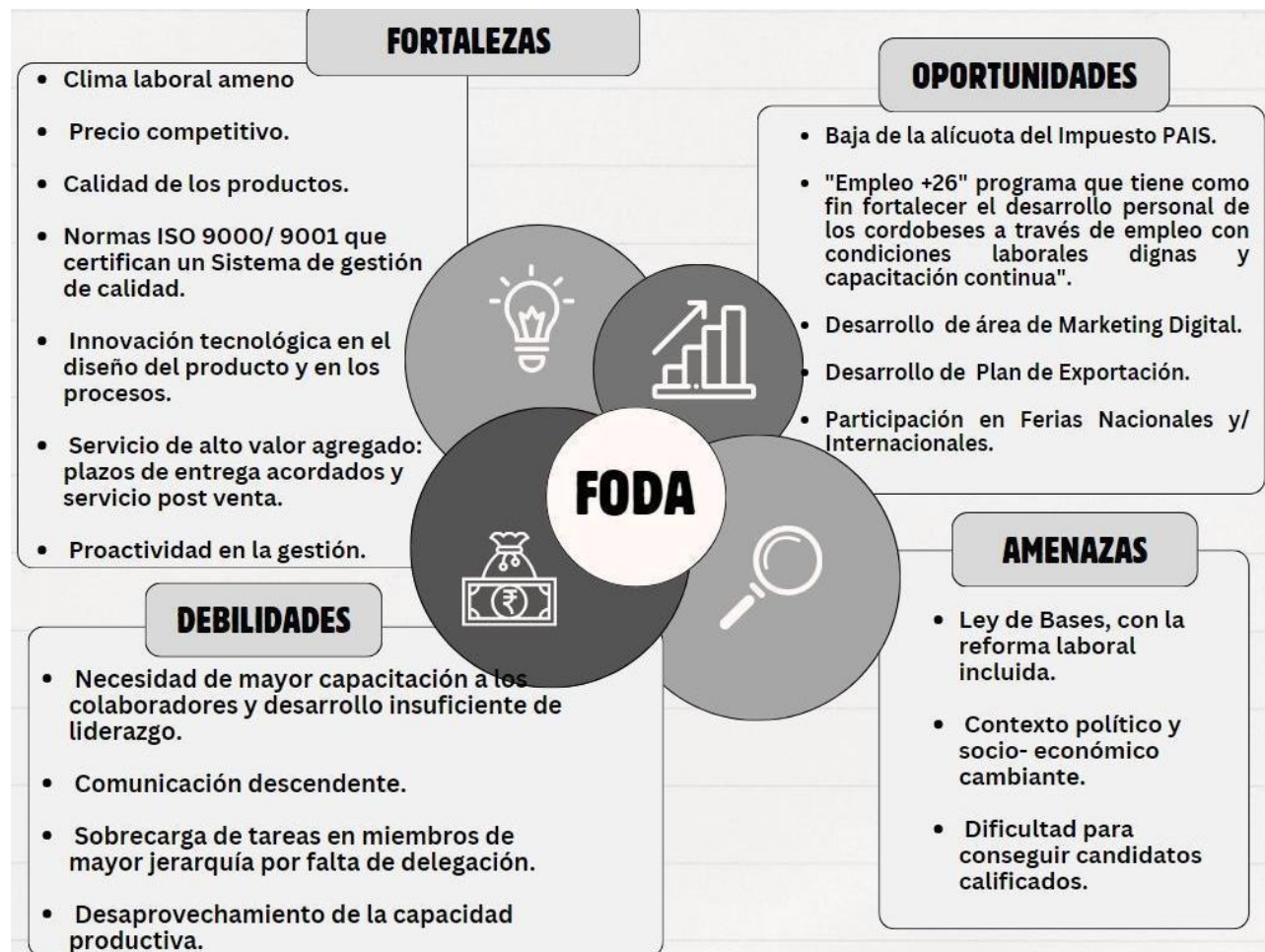


Figura 4. Cada título se corresponde con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

(FODA) de la empresa MAN-SER S.R.L.

Nota Fuente: Elaboración Propia (2024)

Las empresas deben enfrentar infinidad de desafíos en un contexto altamente competitivo. La única herramienta que las diferencia son sus recursos humanos. Las personas que integran la organización representan un valor estratégico. Se dice que son estratégicos, pero poco se observa para atribuir esa condición. En el caso, se puede evidenciar a través de las siguientes situaciones:

- Sólo se realizan tareas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora.

- No existe un profesional en Recursos Humanos ni sistema de gestión de RH, sino que los legajos de todo el personal son actualizados en formato papel, dificultando el acceso a la información por parte de los supervisores, para la toma de alguna decisión, por ejemplo. El contenido de cada legajo se limita a: fotocopia de DNI, copia de contrato laboral, currículum vitae, declaración del domicilio, resultados de exámenes médicos, copia del reglamento interno firmado por el empleado, entre otros.
- Deficiencia en la delegación de decisiones y una sobrecarga de trabajo por parte de los directivos, lo que podría significar un impacto negativo en los colaboradores administrativos al no ser tenidos en cuenta (dentro del organigrama no hay un área llamada Administración).
- Ausencia de una comunicación efectiva bidireccional que integre a todos niveles, áreas y personas de la organización, para asegurarse que todos comprendan y puedan aportar ideas a las políticas de la organización.
- Necesidad de mayor capacitación en los colaboradores y desarrollo de líderes de equipo, que promuevan el crecimiento y la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Esto permitirá mejorar el desempeño y la aspiración a nuevos desafíos dentro de la organización. Hasta el momento, en el Área de Mecanizado persisten los inconvenientes al originarse los “cuellos de botella” y todo lo que esa situación implica en la producción.

Marco teórico

El presente marco teórico hace referencia a las principales definiciones utilizadas en el reporte de caso, como son la administración de recursos humanos, los sistemas de información de recursos humanos, la comunicación interna, liderazgo y liderazgo coach.

Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el potencial humano dentro de la organización, con el fin de lograr tanto los objetivos organizacionales como individuales de las personas.

Idalberto Chiavenato (2011), cita 5 procesos básicos en la ARH: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control. Agrega además que la variación de alguno de ellos dentro de la organización provoca una modificación en los otros. Los 5 subsistemas forman un proceso global, dinámico y situacional mediante el cual las personas son atraídas, empleadas, fidelizadas, desarrolladas y dirigidas por la organización. La presencia de un ARH o responsable, no se limita sólo a la gestión técnica, sino que debe alinear las prácticas y políticas de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la organización para generar competitividad a través de sus colaboradores.

Sistemas de información para Recursos Humanos

Chiavenato Idalberto (2011), resalta la importancia del sistema de información gerencial (SIG) porque permite a los gerentes automatizar varias tareas como el control de nómina, reclutamiento y selección. Son indispensables para tomar decisiones, ya que proporcionan diferentes datos: los personales de cada empleado, de los ocupantes de cada puesto, de salarios e incentivos, acerca de beneficios, sobre cursos y capacitaciones; entre otros.

En tanto, Dessler y Varela Juárezo (2011) destacan la función importante que tienen las aplicaciones tecnológicas en la administración de Recursos Humanos. Consideran que la tecnología mejora el desempeño de los Recursos Humanos y facilita los procesos de gestión, porque permite que los gerentes se enfoquen en asuntos estratégicos. Los sistemas no sólo organizan datos, sino que también ayudan a mejorar el compromiso y el desempeño de los empleados, proporcionando acceso

a herramientas informáticas; como los portales de autogestión, donde los empleados pueden administrar su información personal, solicitar permisos, entre otros trámites.

Comunicación interna

Según Chiavenato Idalberto (2011) es el proceso de transferencia de información y significados de una persona a otra. Toda comunicación es un acto que involucra al menos dos personas, una que envía el mensaje y otra que lo recibe. Las organizaciones no pueden gestionarse sin considerar la comunicación, por la función clave que representa para lograr cohesión e integración entre todas sus áreas. La comunicación se considerará efectiva cuando el receptor interprete y comprenda el mensaje, permitiendo una retroalimentación.

Por su parte, Ritter (2008) describe la comunicación interna como una oportunidad de encuentro con el otro, porque es a través de ella que las personas logran entendimiento, coordinación y cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de los objetivos, políticas y programas organizacionales. Las comunicaciones internas son indispensables para que las organizaciones logren un buen funcionamiento y promuevan la reciprocidad, la integración y la convivencia. Posibilitando -además- que cobre sentido el rol de cada colaborador y el reconocimiento de sus capacidades individuales y grupales. La comunicación interna es un elemento clave para lograr el éxito en las organizaciones y para orientar un liderazgo eficaz.

Liderazgo

Para Maxwell (2007) el liderazgo es influencia. No es otorgado por un título, asignado o impuesto; sólo proviene de la influencia que no puede ser impuesta. La capacidad de dirigir es una mezcla de destrezas en las interacciones con las personas, iniciativa, disciplina, y visión que son aprendidas y mejoradas. Se desarrolla día a día, a través del aprendizaje de las 21 leyes del liderazgo.

Bennis y Nanus (1991) definen al liderazgo como las 4 destrezas que todo el mundo posee, pero que sólo algunos usan. Es algo que todos podemos aprender, podemos enseñar y no se le puede negar a nadie; tales como la atención mediante la visión, el significado mediante la comunicación, la confianza mediante el posicionamiento y el despliegue del yo, mediante el auto concepto positivo y el factor Wallenda. El liderazgo puede transformar las organizaciones de estados actuales a futuros e inculcar en los empleados el compromiso para el cambio.

Liderazgo Coach

Para Anzorena (2019) el concepto de líder – coach supone llevar adelante el liderazgo con el compromiso de desarrollar las potencialidades de las personas con las que trabaja día a día. Hablamos de un desarrollo que implica el crecimiento de sus competencias profesionales y sus cualidades como ser humano, para lograr resultados individuales y colectivos que no parecían posibles hasta entonces.

Por su parte Withmore (2003) resalta la importancia del coaching como una herramienta poderosa para liberar el potencial de las personas y ayudarlos a alcanzar su máximo rendimiento. A través de un proceso de apoyo y guía, el coach ayuda a las personas a descubrir sus fortalezas, superar debilidades y establecer metas claras y alcanzables. Destaca también, la importancia de tres elementos fundamentales: empatía, escucha activa y la capacidad de formular preguntas adecuadas.

La figura del Líder Coach es necesaria para impulsar la retroalimentación, y la comunicación clara, honesta y precisa; fomentar la colaboración y el trabajo en equipo; ofrecer oportunidades para el desarrollo y el crecimiento en sus roles; crear un ambiente de trabajo positivo, estableciendo un tono de respeto y apoyo en la organización. La sinergia perfecta sólo podrá darse trabajando desde una activa administración de Recursos Humanos que incluya un sistema de información para RH y permita a los líderes de equipo, tomar decisiones y generar acciones por sí mismos, aumentando así la motivación, el compromiso y la productividad en la empresa.

En resumen, la gestión estratégica de los Recursos Humanos requiere una integración efectiva de sus diversos componentes, como la administración de los subsistemas de ARH, el uso eficiente de sistemas de información, una comunicación interna sólida y un liderazgo transformador. La alineación de las prácticas de Recursos Humanos con los objetivos organizacionales permite crear entornos donde el potencial humano es aprovechado al máximo. Los sistemas de información para RH, optimizan la toma de decisiones, mientras que una comunicación interna fluida favorece la cohesión y el entendimiento dentro de la organización. En cuanto al liderazgo, desempeña un papel crucial en la gestión efectiva de los Recursos Humanos y en el éxito organizacional, ya que se enfoca en el desarrollo de las personas, tarea vital para crear equipos comprometidos y productivos. En conjunto, estos factores contribuyen a una administración de Recursos Humanos eficiente que potencia tanto el éxito organizacional como el bienestar individual.

Diagnóstico y Discusión

Los problemas que se pueden observar en MAN-SER están asociados al bajo desarrollo de líderes de equipo, la carencia de canales internos de comunicación formal y un sistema de información integral de manufactura y recursos humanos.

La empresa ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años y es evidente que la administración de Recursos Humanos no está siendo gestionada por un profesional del área de manera eficiente para adaptar esa expansión a los tiempos actuales. Junto a todo ello, las innovaciones tecnológicas y los procesos productivos han generado una sobrecarga de trabajo por parte de los directivos, lo que podría significar un impacto negativo en los colaboradores administrativos al no ser tenidos en cuenta.

Las comunicaciones e informaciones que circulan en la organización se refieren más a cuestiones operativas que estratégicas; si no se trabajan, contribuyen a una gran desmotivación, insatisfacción y, en consecuencia, una disminución en la productividad.

MAN-SER deberá establecer una buena comunicación interna y lograr que los colaboradores se sientan más valorados, reconocidos y motivados trabajando en sus puestos; y esto impactará directamente en la rentabilidad y mejoras a nivel integral en la organización. La comunicación interna favorece el desempeño de los empleados y minimiza situaciones de conflicto en los procesos productivos gracias al proceso de retroalimentación.

Los sistemas de información de RH integrados a sistemas de información de manufacturas serán de gran utilidad para centralizar la gestión de información integral en la empresa.

La formación de los mandos medios en liderazgo coach destaca la importancia de la influencia, la inspiración y el desarrollo del potencial humano para impulsar la productividad y el compromiso. Es fundamental que todos los miembros de MAN-SER S.R.L., desde los diferentes puestos que ocupan, participen y estén alineados a la nueva propuesta de comunicación interna y formación de líderes coach para ganar eficiencia y calidad en los resultados.

A través de esta estrategia, la empresa mejorará en aspectos cualitativos como la motivación de los empleados, la participación, el compromiso, la colaboración, el trabajo en equipo y la fidelización, y -a su vez- impactará en aspectos cuantitativos, tales como la rentabilidad y el rendimiento de la empresa.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach, acompañado de un sistema de gestión de información integral para RH en la empresa MAN-SER y la incorporación de un profesional de recursos humanos para mejorar la efectividad en la gestión del capital humano y asistir en la implementación de los nuevos canales de comunicación formales, a fin de alcanzar eficiencia y calidad en los resultados organizacionales que permitan sostener la competitividad y mejorar la rentabilidad en un 10%.

Objetivos específicos

- 1- Incorporar un profesional en RH para gestionar la implementación del plan de comunicación interna y el sistema de información.
- 2- Desarrollar un plan de comunicación interna haciendo uso de un muro de novedades, buzón de sugerencias, reuniones semanales y tableros de anuncios.
- 3- Implementar un Software de gestión para empresas de manufacturas Finnegans GO e integrarlo con Finnegans GO HCM, un software de gestión del capital humano con el fin de centralizar la gestión de información integral y mejorar la rentabilidad de la empresa.
- 4- Formar a los mandos medios en liderazgo coach para desarrollar habilidades en liderazgo de equipos y mejorar sus habilidades comunicacionales.

Alcance

Límite geográfico: el ámbito de aplicación del plan propuesto será en la empresa MAN-SER S.R.L ubicada en calle 2 de septiembre 4724 del barrio San Pedro Nolasco, en la ciudad de Córdoba Capital.

Temporal: Se estima como plazo para la implementación del plan 10 meses, iniciando en el mes de enero de 2025 y finalizando en el mes de octubre de 2025.

Contenido: Se propone como capacitación la Diplomatura en LIDERAZGO COACH E INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Acciones

A continuación, se especifican las acciones a ejecutar, siguiendo el orden de los objetivos específicos planteados.

Propuesta 1: Incorporar un profesional en RH

Será de gran valor incorporar un profesional de Recursos Humanos a la organización para asistir en la implementación de esta nueva estrategia.

La búsqueda del profesional será externa y se realizará a través de la consultora Randstad. El costo por la búsqueda corresponde a una remuneración bruta de \$1.356.700 sin adicionales ni comisiones. (Anexo 2). Una vez incorporado a la empresa, se sumará al equipo actual de administración para desempeñar actividades propias de la disciplina.

Su incorporación no sólo garantiza una gestión del talento más profesional, sino que también genera un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa y la satisfacción de los empleados, al crear una organización más ágil, transparente y orientada al desarrollo y la formación.

El profesional desempeñará un rol vital en la coordinación de actividades de comunicación interna al monitorear cómo se transmiten los mensajes y fomentar un entorno más colaborativo. (Anexo 3- Perfil de puesto).

Se estima que la búsqueda del profesional podrá extenderse a un mes y su ingreso está previsto para febrero. Las actividades a realizarse serán las siguientes: Semana 1: reclutamiento y selección de Consultora. Semana 2: entrevistas grupales e individuales. Semana 3: entrevista con directivos de la empresa- verificación de referencias - realización de exámenes pre-ocupacionales. Semana 4: resultado apto de exámenes- inducción: se lleva adelante la incorporación del candidato.

Propuesta 2: Desarrollar un plan de comunicación interna.

Establecer un plan de comunicación interna claro y bidireccional entre los diferentes niveles, áreas y personas de la organización, asegurará que todos comprendan y conozcan, permitiendo que puedan aportar ideas a las políticas de la organización.

El plan de comunicación interna se anunciará a todas las personas que forman parte de la empresa y estará a cargo de los directivos, logrando así una alineación organizacional a la estrategia propuesta. Además, contará con una revisión periódica y una frecuencia anual (para la tarea), y será ejecutada por la Alta dirección y/o Representante de la empresa, quienes garantizarán su actualización, aplicabilidad y vigencia, en relación al contexto de la organización.

Para llevar adelante esta acción, se prevé la incorporación -en la empresa- de las siguientes herramientas:

- Muro de novedades a través Finnegans GO HCM, un software de gestión del capital humano, que permitirá publicar novedades, videos, fotos, documentos, asignar tareas, generar un feedback de las actualizaciones y gestionar -de forma colaborativa- el trabajo de la empresa. Este muro está integrado al Software de gestión para empresas de manufacturas Finnegans GO, por lo tanto, se implementará cuando la Dirección de la empresa MAN-SER instale el mismo, correspondiente al Objetivo Específico 2. Los destinatarios serán los directivos, jefe de producción, empleados administrativos, de ventas, compras, diseño, calidad, mantenimiento y los supervisores de los sectores. Un total de 13 personas.

Se sugiere implementarlo en enero, ya que su instalación y montaje conlleva 90 días y requiere -además- de una capacitación mínima de 2 usuarios. Lo ideal sería inicialmente contratar el Usuario full, formando y entrenando 2 colaboradores, y luego en función de los resultados obtenidos continuarlo hasta hacerlo extensivo a todos los destinatarios involucrados.

El costo de inversión, se abona 1 sola vez, los valores comienzan desde 3000 USD, dólar BNA. Incluye 2 usuarios para capacitación, y en caso de necesitar más tiene un costo de USD 276 + IVA cada uno. La implementación contiene soporte técnico en la plataforma durante todo el tiempo que se utilice y parametrización del sistema. Luego se abonan honorarios de forma mensual, que serán por la cantidad y el tipo de usuario que se contrate. Cuentan con 2 tipos: Usuario full: 75 USD + IVA c/u - Limitado: 43 USD + IVA c/u. (Anexo 4)

- Buzones de sugerencias físicos ubicados en todas las áreas de la empresa, de manera anónima para fomentar la sinceridad. Las ideas y sugerencias siempre son importantes para llevar

adelante mejoras continuas. Será fundamental la participación del área de Recursos Humanos para recolectar, analizar, y -de ser posible- implementar sugerencias; informando a los colaboradores sobre el impacto de sus propuestas, lo que fortalecerá la credibilidad en esta herramienta.

Su implementación será en febrero, se brindará un formulario de sugerencias (ubicado junto al Buzón) para que cada colaborador -que así lo desee- pueda completarlo. (Anexo 5)

El costo de los recursos para su implementación es el siguiente:

- ✓ 2 buzones de sugerencias \$68.899 cada uno, por un total de \$137.798.
- ✓ 50 lapiceras, por un total de \$5.310.
- ✓ 2 resmas de hojas para imprimir los formularios de sugerencias \$6.273 cada una, por un total de \$12.546.

El costo total es de \$155.654.

- Reuniones periódicas para alinear objetivos, revisar proyectos, establecer prioridades en el corto plazo, ayudar a resolver conflictos y a la toma de decisiones. La frecuencia será mensual y participarán la Dirección y los supervisores de los sectores, por un lado; y los colaboradores y sus supervisores, por el otro. La creación de este espacio será de gran utilidad para generar retroalimentación y mejorar los procesos productivos.

Su implementación será a partir de enero, y por cada reunión se elaborará una minuta facilitando una copia de la misma a cada uno de los participantes. (Anexo 6). Gracias a este registro, estarán informados de lo sucedido y podrán contactar a los miembros en caso de alguna consulta.

El costo de los recursos para su implementación es el siguiente:

- ✓ 50 lapiceras, por un total de \$ 5.310.
- ✓ 2 resmas de hojas para imprimir las minutas de reunión \$6.273 cada una, por un total de \$12.546.

El costo total es de \$17.856.

- Tableros de anuncios ubicados en áreas estratégicas de uso compartido para formalizar la comunicación ante sus los colaboradores (publicación de notas solicitadas de Dirección, información en general, horarios, anunciar logros, cumpleaños, actividades sociales, campañas de promoción de la salud, etc.). El emplazamiento de los tableros de anuncios será en comedores, pasillos, salas de descanso, de reuniones o de capacitaciones. Estos tableros son herramientas tradicionales y muy efectivas porque sirven como un medio visual accesible a todos los colaboradores. Su implementación será en febrero. (Anexo 7)

El costo de los recursos para su implementación es el siguiente:

- ✓ 3 pizarras magnéticas de 60x80 de \$21755, por un total de \$65.265.

Propuesta 3: Implementar un Software de gestión Finnegans GO e integrarlo con HCM

Teniendo en cuenta aspectos técnicos, organizativos y económicos de MAN-SER, se propone la implementación de Finnegans GO e integrarlo con Finnegans GO HCM.

Finnegans GO es un software de gestión integral para administrar todo el proceso productivo, desde la compra de insumos hasta las ventas. Definir las fórmulas y procesos productivos para simplificar al máximo la gestión y lograr mejorar la eficiencia en las operaciones. Esta solución es integrable con Finnegans GO HCM, parametrizando distintos convenios, actualizaciones y configuraciones dentro del sistema, requeridas por ley. Incluye campos para el alta del colaborador hasta la liquidación de sueldos, en el mismo espacio de trabajo. Además de herramientas y configuraciones opcionales, como el perfil de autogestión -donde los empleados podrán firmar y descargar sus recibos de haberes en cualquier momento y lugar-, se potencia la parte soft y se agiliza los procesos de RH desde una app (control, análisis y gestión de vacaciones, resumen de liquidaciones, control y gestión de entrega de materiales, control y gestión de embargos, préstamos y descuentos, cálculo actualizado del impuesto a las ganancias 4ta categoría, gestión de novedades de ausentismo), para optimizar el tiempo de trabajo y contar con información precisa en todos los niveles de la organización para la toma de decisiones estratégicas.

Los destinatarios serán los directivos, administrativos, ventas, compras, diseño, calidad, jefe de producción, mantenimiento y los supervisores de los sectores. Un total de 14 personas.

Se sugiere implementarlo en enero, ya que el proceso de instalación conlleva 90 días y requiere de una capacitación mínima de 2 usuarios. Lo ideal sería inicialmente contratar el paquete de Usuario full, formando y entrenando 2 usuarios, y luego en función de los resultados obtenidos, continuar hasta hacerlo extensivo a todos.

El costo de inversión se abona 1 sola vez, los valores comienzan desde 3000 USD, Dólar BNA. Incluye 2 usuarios para capacitación, y en caso de necesitar más tiene un costo de USD 276 + IVA cada uno. La implementación contiene soporte técnico en la plataforma durante todo el tiempo que se utilice y parametrización del sistema. Luego se abonan honorarios de forma mensual,

que serán por la cantidad y el tipo de usuario que se contrate. Cuentan con 2 tipos: Usuario full: 75 USD + IVA c/u - Limitado: 43 USD + IVA c/u. (Anexo 8)

Propuesta 4: Formar a mandos medios en liderazgo coach

La formación de los mandos medios en liderazgo coach será fundamental para desarrollar habilidades que inspiren, guíen, enseñen y transmitan al resto de los miembros del equipo. Por lo tanto, se debe trabajar en el desarrollo del sentido de pertenencia y fomentar la transición a socios estratégicos de la actividad. Para ello, se sugiere la Diplomatura en LIDERAZGO COACH E INTELIGENCIA EMOCIONAL, en Universidad Siglo XXI que les permitirá a los líderes de equipo conocer y desarrollar tanto habilidades intrapersonales (autoconocimiento y autogestión) como habilidades interpersonales (conciencia social y gestión de relaciones), empoderar a su gente, legitimar, aprender y reaprender, desarrollar talentos en los equipos y el coeficiente de inteligencia emocional crea la diferencia. También, los ayudará a facilitar el camino hacia las metas utilizando herramientas como la ontología del lenguaje y la inteligencia emocional. La diplomatura tiene una duración de 8 meses y está conformada por 10 materias. 1. Conceptualización - 2. Liderazgo – 3. El poder de las emociones – 4. El poder de las conversaciones- 5. Ciclo de coordinación de acciones- 6. Aiki Training- 7. Cultura y Felicidad en las Organizaciones- 8. Atención Plena Inteligente (A.P.I.) – 9. Neurociencias y su aporte- 10. Resiliencia.

Cuenta con varias modalidades de cursada: en la ciudad de Córdoba y Rosario de forma presencial, y -por otro lado- de manera virtual, con encuentros online sincrónicos. El costo de Matrícula 100% de descuento y su arancel de \$1.288.560 y tiene un 35% de descuento quedando \$837.564. Los destinatarios serán los directivos, jefe de producción y los supervisores de los sectores, siendo 7 personas, por un total de \$5.862.948. (Anexo 9).

Marco de tiempo para la implementación

Una vez definidas y detalladas las acciones propuestas, es necesario organizar y planificar su avance mediante una estimación clara del tiempo. Para lograrlo, se empleará un diagrama de Gantt, que permitirá visualizar de forma gráfica la duración y secuencia de las tareas, facilitando el seguimiento del progreso del proyecto. El diagrama de Gantt es una herramienta visual que permite a la organización observar de manera clara los tiempos estimados para cada tarea vinculada con la ejecución de las acciones definidas en el plan de comunicación. Esta representación gráfica facilita

Inversión y costos del Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach - Man-Ser SRL

| Inversión | Costos |
|---|--|
| Instalación de Software Finnegans GO y GO HCM + 2 usuarios para capacitación. | 3000 USD- El dólar oficial en Banco Nación cotiza a \$1.004 por unidad para la venta. El costo en pesos es de \$3.012.000. |
| Capacitación de Finnegans GO y GO HCM para 11 usuarios más. | 276 USD + 21 % IVA cada uno. El dólar oficial en Banco Nación cotiza a \$1.004 por unidad para la venta. Cálculo sin IVA: $276 \text{ USD} \times 1.004 \text{ ARS/USD} = \277.104 . Cálculo con IVA (21%): $\$277.104 \times 1.21 = \335.296 . El costo de cada uno es de \$335.296. Costo total final para 11 usuarios: \$3.688.256. |
| Recursos para acciones comunicacionales | Buzón de sugerencias: costo total de \$155.654. Reuniones periódicas: costo total es \$17.856. Tableros de anuncios: costo total de \$65.265. Total costo final: \$238.775. |
| Formación a los mandos medios | Arancel de diplomatura \$837.564 por persona. Costo total final para 7 personas: \$5.862.948. |
| Incorporación de un profesional en RH | Costo de Consultora Randstad: \$1.356.700. Honorarios del profesional en RH: \$1.890.000. |
| Honorarios del profesional que elabora la propuesta | \$1.356.700. |
| Totales | \$ 17.404.679 |

Tabla 1. Esta tabla representa las inversiones y costos para alcanzar los objetivos específicos definidos. Nota Fuente: Elaboración propia (2024)

En cuanto a los Honorarios del profesional de Recursos Humanos, hay que mencionar que el pago total estimado de un profesional en el área es de \$ 189.000 al mes. Este número representa la mediana, que es el punto medio de los rangos (según Glassdoor, 2024); por lo que se ha definido en la propuesta y se ha estimado en \$189.000 alcanzado así \$1.890.000 indicados en la tabla; por los 10 meses que sería el tiempo de implementación de la propuesta.

Por otro lado, con la propuesta detallada anteriormente se busca sostener la competitividad y mejorar la rentabilidad de la empresa en un 10%.

Para medir el impacto de la implementación, se aplicará el retorno de la inversión (ROI), el cual permitirá determinar si la propuesta resulta eficaz. La estimación de este beneficio se realizará tomando como referencia el balance más reciente de la organización.

Man-Ser S.R.L presenta en su último balance una ganancia neta de \$13.118.036,11 correspondiente al año 2018, para actualizarlo y traerlo al 2024 es necesario realizar el ajuste de acuerdo con la inflación de Argentina en ese periodo; los datos son extraídos del INDEC (2024).

Tabla 2

Ganancias

| Año | Índice de precios al consumidor (IPC) Unidad de medida var. % | Ganancias x (1+variación IPC) |
|------------------------------|--|----------------------------------|
| 2018 | | \$13.118.036,11 |
| 2019 | 53,8% | \$20.177.623,00 |
| 2020 | 36,1%. | \$27.478.944,60 |
| 2021 | 50,9% | \$41.452.067,87 |
| 2022 | 94,8% | \$80.755.618,36 |
| 2023 | 211,4% | \$251.496.712,64 |
| 2024 a septiembre | 3,5% | \$260.299.108,67 |
| Incremento 10% con propuesta | | |

Tabla 2. Esta tabla representa los años, índice de precios al consumidor (IPC) según periodos y ganancias. Fuente: INDEC 2024. Elaboración propia.

Con la implementación del plan estratégico propuesto, se proyecta una mejora del 10% en la rentabilidad. Por lo tanto, el beneficio económico estimado sería de \$26.029.910. Dado que el costo total de la inversión propuesta es de \$17.404.679, se calcula el ROI aplicando la fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la inversión}}{\text{Costo de la inversión}} \times 100$$

Costo de la inversión

$$\text{ROI} = \frac{\$26.029.910 - 17.404.679}{17.404.679} \times 100 = 49,55\%$$

17.404.679

La propuesta genera un retorno estimado del 49,55%, lo que significa que por cada \$100 invertidos, MAN-SER S.R.L. obtendría aproximadamente \$49,55 de ganancia adicional. Este dato refuerza la viabilidad y conveniencia de implementar el plan propuesto desde una perspectiva económico-financiera.

Conclusión

En base al análisis alcanzado a través de este Reporte de Caso, se pudo percibir una carencia significativa en la gestión del capital humano, particularmente en la comunicación interna, la ausencia de liderazgo estratégico y la falta de sistemas de información para la gestión de personas. Estas debilidades no sólo afectan el clima laboral, sino que también comprometen la productividad y sostenibilidad de la organización.

La incorporación de un profesional en Recursos Humanos no es sólo una necesidad operativa, sino una decisión estratégica que permite profesionalizar la gestión, implementar políticas coherentes y actuar como socio estratégico entre las personas y los objetivos del negocio.

Asimismo, la implementación de un Sistema de Información de Recursos Humanos –como Finnegans GO + HCM– responde a la necesidad de contar con datos precisos y accesibles para una toma de decisiones ágil. No sólo mejoran la administración técnica de personas, sino que son instrumentos esenciales para transformar la información en valor organizacional.

El diseño de un plan comunicacional con canales formales, periódicos y bidireccionales contribuye a reducir tensiones, evitar malentendidos y reforzar la motivación y el sentido de pertenencia.

Por otro lado, la formación de líderes coach es una respuesta alineada con los nuevos modelos de liderazgo organizacional. El liderazgo transformador y el enfoque coaching son fundamentales para desarrollar personas, empoderar equipos y fomentar la autonomía, todos aspectos claves en un entorno competitivo y en cambio constante.

Finalmente, el abordaje propuesto es coherente con una visión integradora y sistémica de la gestión de personas. No se trata sólo de resolver problemas puntuales, sino de instaurar capacidades organizacionales sostenibles en el tiempo. Esta propuesta promueve un cambio basado en la comunicación, el aprendizaje y la colaboración, que impacta directamente en el desempeño, la rentabilidad y la consolidación de la empresa como una organización moderna, humana y preparada para el futuro.

Recomendaciones

Dentro del proceso de análisis diagnóstico se pudieron observar otras temáticas que no fueron abordadas por no coincidir con el objetivo específico de este Trabajo Final de Grado, pero es importante resaltar su hallazgo y proponerlas para que la empresa continúe el proceso de mejora y profesionalización. En este sentido, se sugieren las siguientes acciones:

Desarrollar un Sistema Integral de Bienestar Organizacional que incluya programas de salud física, mental, emocional y financiera, como parte de una estrategia de salario emocional para mejorar la calidad de vida laboral, reduciendo el ausentismo y elevando la productividad.

Crear una Unidad de Innovación Organizacional conformada por colaboradores de distintos sectores, orientada a pensar mejoras de procesos, productos o dinámicas laborales.

Diseñar e implementar un Modelo de Evaluación del Desempeño que permita medir objetivamente el rendimiento de los colaboradores, detectar necesidades de capacitación, reconocer el desempeño y alinear expectativas, promover la mejora continua y la retroalimentación y fortalecer el liderazgo y el compromiso. Un modelo que no solo mida resultados, sino que funcione como una herramienta de desarrollo, motivación y alineación con los objetivos estratégicos de MAN-SER.

Planificar la Sucesión Generacional que a futuro será clave para profesionalizar la continuidad del liderazgo familiar o su transición, incorporando figuras externas o procesos formales de sucesión.

Estas recomendaciones no solo amplían el alcance del trabajo, sino que invitan a repensar la gestión de Recursos Humanos como un eje estratégico en la sostenibilidad organizacional. Ponen en debate la necesidad de evolucionar desde una gestión tradicional, centrada en funciones administrativas, hacia un enfoque integral, innovador y humano.

Referencias

León Mourgues, K. G.; Zorzetto, M. S. (2022). “*El salario emocional como estrategia de la Gestión de Recursos Humanos. Estudio de caso en la Empresa Patagonian-Sede Argentina, período 2019-2021*”. Recuperado de <https://n9.cl/fxqop>

Ramirez, P. M. (2019). *Felicidad organizacional ¿cómo implementarla y por qué? Análisis y Propuesta de un Plan para la empresa mendocina Palmares Open Mall*. Recuperado de <https://n9.cl/4tzxt0>

Irigoití Vaccarini, D., & López, M. L. (2022). *Comunicación interna y gestión gubernamental: escenarios, prácticas y herramientas*. Recuperado de <https://n9.cl/uucp14>

Ámbito Financiero. (2024, 25 de agosto). El Gobierno reglamentará esta semana la reforma laboral: los puntos que entrarán en vigencia. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://n9.cl/tlz65>

Ámbito Financiero. (2024, 18 de junio). La industria metalúrgica cayó 17,6% en un año y acumula baja del 8,9% en 2024. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://n9.cl/flb3p>

Claves. (2024, 12 de agosto). Ambiente presentó el programa “Córdoba Productiva y Sostenible”. *Claves*. Recuperado de <https://n9.cl/074oe>

Ámbito Financiero (2024, 23 de agosto). Baja del Impuesto PAIS: cómo impactará en la inflación, la economía, las reservas y el dólar. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://n9.cl/d3zg2>

Ámbito Financiero. (2024, 19 de agosto). Córdoba lanzó un nuevo programa laboral: aspira a crear 10.000 empleos. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://n9.cl/cvp3t>

Ámbito Financiero. (2024, 07 de mayo). Ley Bases: pymes metalúrgicas mostraron su preocupación por la creación del RIGI. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://n9.cl/v4skv6>

Pacto Mundial Red España. (2023, 21 de agosto). Agenda 2030 de la ONU: ¿hacia dónde vamos? Recuperado de <https://n9.cl/u0z3j>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

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

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

Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Estados Unidos: Grupo Nelson.

Warren Bennis y Burt Nanus (1991). *Líderes, Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz*. Bogotá Grupo Editorial Norma.

Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach*. Granica.

John Whitmore, (2003) *Coaching: El Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas*. Paidós.

Glassdoor (2024). Sueldos para Recursos Humanos en Argentina. *Glassdoor*. Recuperado de: <https://n9.cl/vnji0>

INDEC.(2024). Principales indicadores del INDEC. *INDEC*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>

Banco de la Nación Argentina. (2024). *Cotización del dólar*. Recuperado de: <https://www.bna.com.ar>

Infobae (2024, 19 de agosto). *El gobierno se apresta a reglamentar la reforma laboral: claves de la nueva legislación*. *Infobae*. Recuperado de: <https://n9.cl/v8ppwi>

Randstad (2024) *Para empresas: recursos humanos y legales*. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/>

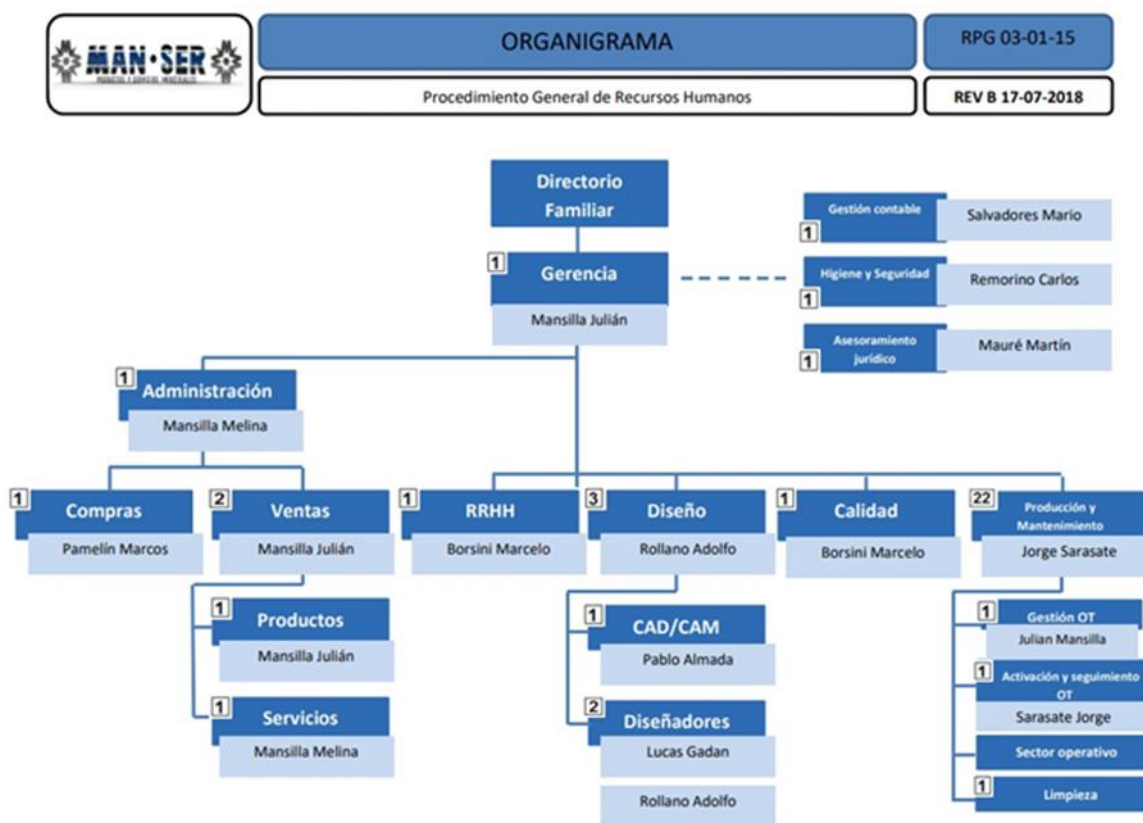
Universidad Siglo XXI. (2024). *Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional*. Recuperado de: <https://n9.cl/q1jhih>

Anexos

Anexo 1

Figura 1

Organigrama de MAN-SER SRL



Fuente: Organigrama de la Empresa Man-ser S.R.L. Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2024, p.16.

Anexo 2

Cotización Consultora Randstad Argentina para profesional en recursos humanos.

| Randstad Argentina

recursos humanos. según zona geográfica e industria.

Todos los montos corresponden a una remuneración bruta mensual, sin adicionales ni comisiones, para una posición Semi Senior. Se muestran los valores mínimos y máximos para cada una de ellas, completados el 15 de junio de 2024.

| Analista de Recursos Humanos | Buenos Aires | Cuyo | Litoral | NEA | NOA | Patagonia |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Automotriz | \$1.310.851 | \$1.153.549 | \$1.205.983 | \$1.081.452 | \$1.114.223 | \$1.612.347 |
| | \$1.809.454 | \$1.592.319 | \$1.664.697 | \$1.492.799 | \$1.538.036 | \$2.225.628 |
| Banca y Serv Financieros | \$1.392.763 | \$1.225.631 | \$1.281.342 | \$1.149.029 | \$1.183.848 | \$1.713.098 |
| | \$1.904.583 | \$1.676.033 | \$1.752.216 | \$1.571.281 | \$1.618.895 | \$2.342.637 |
| Consumo masivo | \$1.228.939 | \$1.081.466 | \$1.130.624 | \$1.013.875 | \$1.044.598 | \$1.511.595 |
| | \$1.714.143 | \$1.508.445 | \$1.577.011 | \$1.414.168 | \$1.457.021 | \$2.108.395 |
| Energía y Petróleo | \$1.228.939 | \$1.081.466 | \$1.130.624 | \$1.013.875 | \$1.044.598 | \$1.511.595 |
| | \$1.714.143 | \$1.508.445 | \$1.577.011 | \$1.414.168 | \$1.457.021 | \$2.108.395 |
| IT | \$1.474.674 | \$1.297.713 | \$1.356.700 | \$1.216.606 | \$1.253.473 | \$1.813.849 |
| | \$1.999.894 | \$1.759.906 | \$1.839.902 | \$1.649.912 | \$1.699.910 | \$2.459.869 |
| Lab y Pharma | \$1.392.763 | \$1.225.631 | \$1.281.342 | \$1.149.029 | \$1.183.848 | \$1.713.098 |
| | \$1.904.583 | \$1.676.033 | \$1.752.216 | \$1.571.281 | \$1.618.895 | \$2.342.637 |
| Manufactura | \$1.474.674 | \$1.297.713 | \$1.356.700 | \$1.216.606 | \$1.253.473 | \$1.813.849 |
| | \$1.999.894 | \$1.759.906 | \$1.839.902 | \$1.649.912 | \$1.699.910 | \$2.459.869 |
| Retail y Comercio | \$1.228.939 | \$1.081.466 | \$1.130.624 | \$1.013.875 | \$1.044.598 | \$1.511.595 |
| | \$1.714.143 | \$1.508.445 | \$1.577.011 | \$1.414.168 | \$1.457.021 | \$2.108.395 |
| Servicios | \$1.228.939 | \$1.081.466 | \$1.130.624 | \$1.013.875 | \$1.044.598 | \$1.511.595 |
| | \$1.714.143 | \$1.508.445 | \$1.577.011 | \$1.414.168 | \$1.457.021 | \$2.108.395 |
| Transporte y Logística | \$1.226.697 | \$1.079.493 | \$1.128.561 | \$1.012.025 | \$1.042.692 | \$1.508.837 |
| | \$1.709.777 | \$1.504.604 | \$1.572.995 | \$1.410.566 | \$1.453.311 | \$2.103.026 |

*Anexo 3**Perfil de puesto para profesional en RH.*DESCRIPCIÓN DE PUESTO**CARGO:**

Analista de Recursos Humanos.

CÓDIGO:

2024- 01

OBJETIVO:

Ejercer funciones de dirección y control de las actividades relacionadas a la Gestión de RH.

FUNCIONES PRINCIPALES:

Define políticas de RH alineadas a la estrategia de la organización.

Ejerce la representación de la organización ante autoridades sindicales, públicas y privadas en materia de relaciones laborales.

Asiste en las acciones propuestas en el plan de comunicación interna.

Organiza, coordina y controla la formación de los mandos medios en liderazgo coach.

Realiza los procesos de reclutamiento, selección e inducción y desvinculaciones.

Planifica el plan de capacitación anual y promociones.

Gestiona compensaciones y beneficios.

Implementa los procesos de mejora, evaluaciones del desempeño y desarrollo en el área.

RELACIONES:

Con sindicatos, consultores y asociaciones profesionales.

RESPONSABILIDADES:

Sus decisiones repercuten en la gestión de los recursos humanos, el clima y demás actividades de RH.

REQUISITOS

Estudios de licenciatura en recursos humanos, relaciones laborales o afines.

Experiencia en cargos similares del sector privado de al menos 3 años.

COMPETENCIAS: Liderazgo- Comunicación- Gestión del Cambio- Habilidad Analítica- Desarrollo de equipo- Orientación a resultados- Adaptabilidad.

Anexo 4

Muro de novedades a través Finnegans GO HCM un software de gestión del capital humano.


Soluciones ▾
Aplicaciones ▾
Servicios ▾
Integraciones
Partners
Academia ▾
Nosotros ▾



¡Una digitalización completa de tu Gestión del Capital Humano!

Sumamos más herramientas y configuraciones como perfil de autogestión y vacaciones, para hacer tu trabajo cada vez más fácil.



Perfil de autogestión

Los empleados podrán firmar y descargar sus recibos de haberes en cualquier momento y lugar.

Muro de novedades

¡Anunciá todas las novedades que quieras en tu muro!



Reportes de control

Resumen de liquidaciones, análisis de conceptos liquidados, análisis de novedades, análisis de embargos y descuentos, etc.

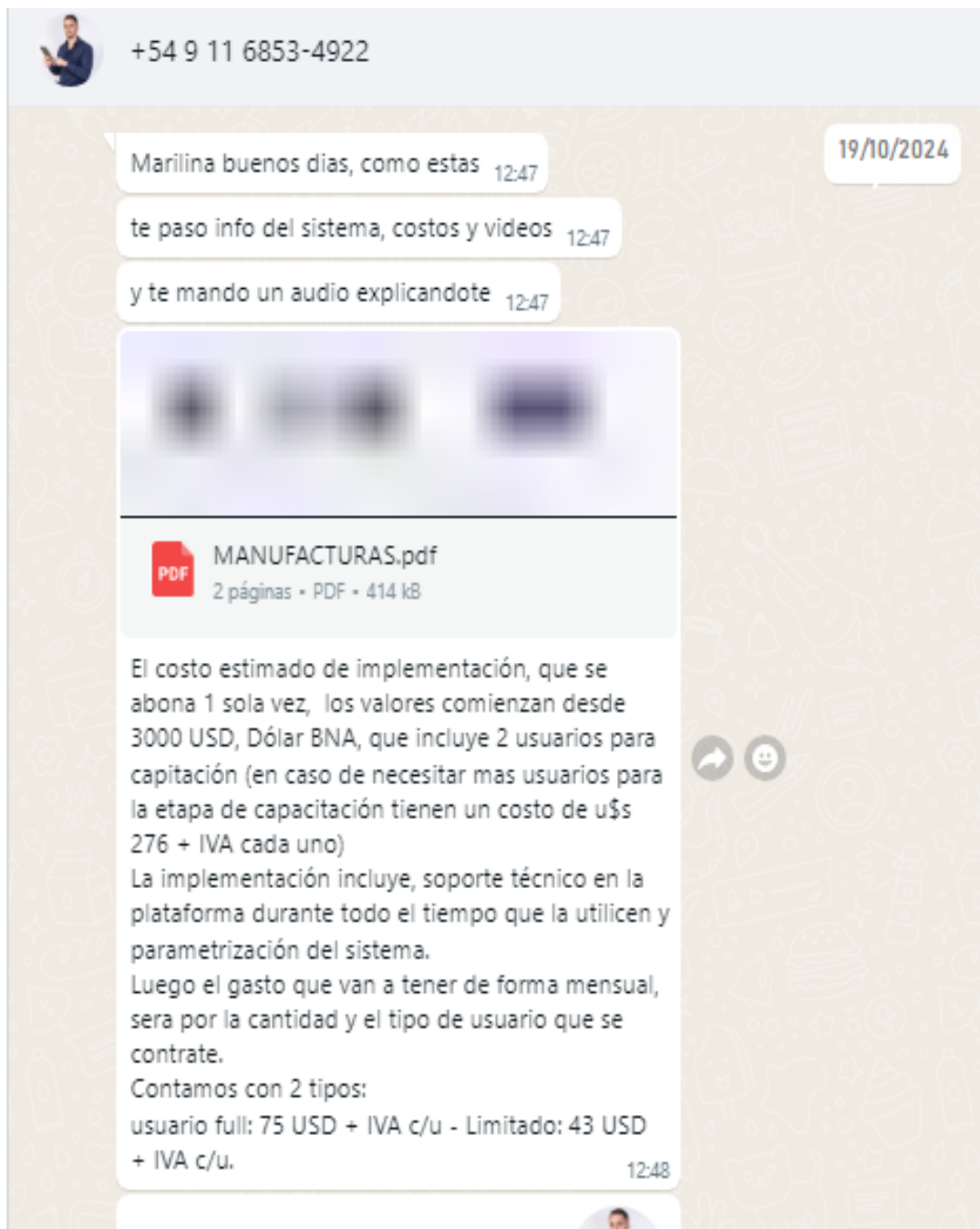
Control y gestión de entrega de materiales

Entrega, reposición y devolución de los EPP, ropa de trabajo y cualquier material. Impacto en stock y depósitos. Reporte legal de entrega de EPP. Reporte de entrega de materiales. Cuenta corriente de materiales entregados/devueltos.

Vacaciones

Control, análisis y gestión de vacaciones. Informe de cuenta corriente y saldos de vacaciones. Devengamiento automático y registro de vacaciones manual o importación desde planilla. Registro automático de vacaciones no gozadas

Costos de inversión de Finnegans GO HCM integrado con Finnegans GO.



The image shows a WhatsApp chat interface. At the top, the contact name is "+54 9 11 6853-4922" with a profile picture of a man in a blue shirt. A date separator indicates "19/10/2024". The chat history includes three outgoing messages from the contact:

- "Marilina buenos días, como estas 12:47"
- "te paso info del sistema, costos y videos 12:47"
- "y te mando un audio explicandote 12:47"

Below these messages is a blurred audio player. Underneath is a PDF document titled "MANUFACTURAS.pdf" with a red PDF icon, indicating it is 2 pages and 414 kB. The main body of the chat contains the following text:

El costo estimado de implementación, que se abona 1 sola vez, los valores comienzan desde 3000 USD, Dólar BNA, que incluye 2 usuarios para capacitación (en caso de necesitar mas usuarios para la etapa de capacitación tienen un costo de u\$s 276 + IVA cada uno)

La implementación incluye, soporte técnico en la plataforma durante todo el tiempo que la utilicen y parametrización del sistema.

Luego el gasto que van a tener de forma mensual, sera por la cantidad y el tipo de usuario que se contrate.

Contamos con 2 tipos:
usuario full: 75 USD + IVA c/u - Limitado: 43 USD + IVA c/u.

The text is timestamped "12:48" at the bottom right. At the very bottom, the start of another outgoing message is visible, showing a profile picture of the same man.

Anexo 5

Formulario de sugerencias que estará junto al Buzón para que cada colaborador que lo desee pueda completarlo.

Formulario de Sugerencias MAN-SER S.R.L



“Tu opinión es importante para nosotros. Utiliza este espacio para compartir ideas, propuestas o mejoras para nuestra empresa.”

Sugerencia o Comentario: *(Descripción detallada de la sugerencia)*

¿Qué propones y por qué crees que es beneficioso?

Impacto Esperado: ¿Qué áreas o procesos se verían beneficiados con esta propuesta?

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |

¿Qué tan satisfecho te sientes con la comunicación interna actual?

Muy satisfecho **Satisfecho** **Indiferente** **Insatisfecho** **Muy insatisfecho**

Esta sugerencia es anónima, pero si deseas ser contactado, por favor proporciona tu Nombre y Apellido: _____

Fecha: _____

Anexo 6

Minuta de reunión MAN- SER S.R.L



Cómo elaborar la minuta de reunión

Se brindará una copia de la minuta de reunión para las personas que participaron. Este registro permitirá que estén al tanto de lo que sucedió y podrán contactar a los miembros en caso de una consulta.

1. Fecha

Se debe incluir la fecha en la minuta.

2. Indicar los datos generales

Se deberá especificar el objetivo de la reunión, el lugar donde se realizó, ya sea presencial o virtual, y el tiempo de duración.

3. Señalar los temas de la agenda

Estos temas se tratarán durante la reunión. Hay que considerar que las reuniones deben ser de entre 1 h aproximadamente.

4. Dejar un espacio para las acciones futuras

Se deberán escribir las conclusiones o acuerdos a los cuales se arribaron. Esta sección es una de las más importantes, ya que es el registro que permitirá medir avances de las acciones.

5. Registrar a los miembros convocados

Realizar una lista de asistencia que deberá incluir el nombre y cargo de los colaboradores de equipo que participaron de la reunión.

6. Documentar quién realizó la minuta

Se deberá mencionar el nombre, cargo y datos de la persona que elaboró este documento, con el fin de establecer cualquier referencia que se pueda necesitar en el futuro.

Plantilla de minuta de reunión MAN-SER S.R.L

[Ciudad, fecha]



| | |
|--|--|
| Objetivo de la reunión: | |
| Lugar de la reunión (presencial o virtual): | |
| Horario de Inicio y Cierre de reunión: | |

Agenda

| |
|--------------------------------------|
| 1. Primer tema de la reunión |
| 2. Segundo tema de la reunión |
| 3. Tercer tema de la reunión |

Acuerdos

| |
|---------------------------|
| Acuerdos generados |
| |
| |

Asistentes

| No. | Nombre | Cargo | Contacto | Asistencia |
|------------|---------------|--------------|-----------------|-------------------|
| 1 | | | | |


Elaboró: [Nombre de quien elaboró], [Cargo o puesto que desempeña], [Correo electrónico]

Anexo 7

Tableros de Anuncios

Cotizaciones de los recursos para la implementación del Plan de Comunicación interna.

Pizarra Magnética para Tableros de Anuncios



MÁS VENDIDO 1º en Pizarras y Pizarrones


Doggo Pizarra Blanca 60x80cm marco negro pvc para uso intensivo con accesorios

4.7 ★★★★★ (99)

~~\$ 22.900~~
\$ 21.755 5% OFF
 en 6 cuotas de \$ 5.039⁵⁵

[Ver los medios de pago](#)

Color: **Blanco**



Lo que tenés que saber de este producto

- Ancho: 80 cm
- Laminado borra facil multiuso
- Marco negro pvc inyectado
- Incluye 2 marcadores recargables + 1 borrador + bandeja porta útiles + 5 imanes + accesorios para

Buzón de sugerencias



**Buzón De Pared Con Llave
 Cartas Cartero 35x26x8
 Cerradura**

4.6 ★★★★★ (77)

\$ 68.899
 en 6 cuotas de \$ 15.960⁴⁵

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis mañana

Comprando dentro de las próximas 4 h 4 min

[Más formas de entrega](#)

Color: **Negro**

Stock disponible

Almacenado y enviado por **FULL** ⓘ

Lapiceras



MÁS VENDIDO 1° en Lapiceras

Caja X 50u Boligrafo Birome Lapicera Filgo Stick 026 Azul Color del exterior Transparente

4.8 ★★★★★ (251)

~~\$ 5.900~~

\$ 5.310 10% OFF

en 6 cuotas de \$ 1.230⁰⁶
El precio por unidad es \$ 106,20

[Ver los medios de pago](#)

Color de la tinta: **Azul**

Azul

Negro

Tipo de envase: **Caja**

Caja

Sin envase

Unidades por envase: **50**

Resma de hojas



MÁS VENDIDO 6° en Papeles para Impresión

Resma Pampa A4 70 G Papel Blanco 500 Hojas

4.8 ★★★★★ (1444)

~~\$ 7.650~~

\$ 6.273 18% OFF

en 6 cuotas de \$ 1.453¹⁴

[Ver los medios de pago](#)

Cantidad de hojas: **500**

Gramaje: **70 g**

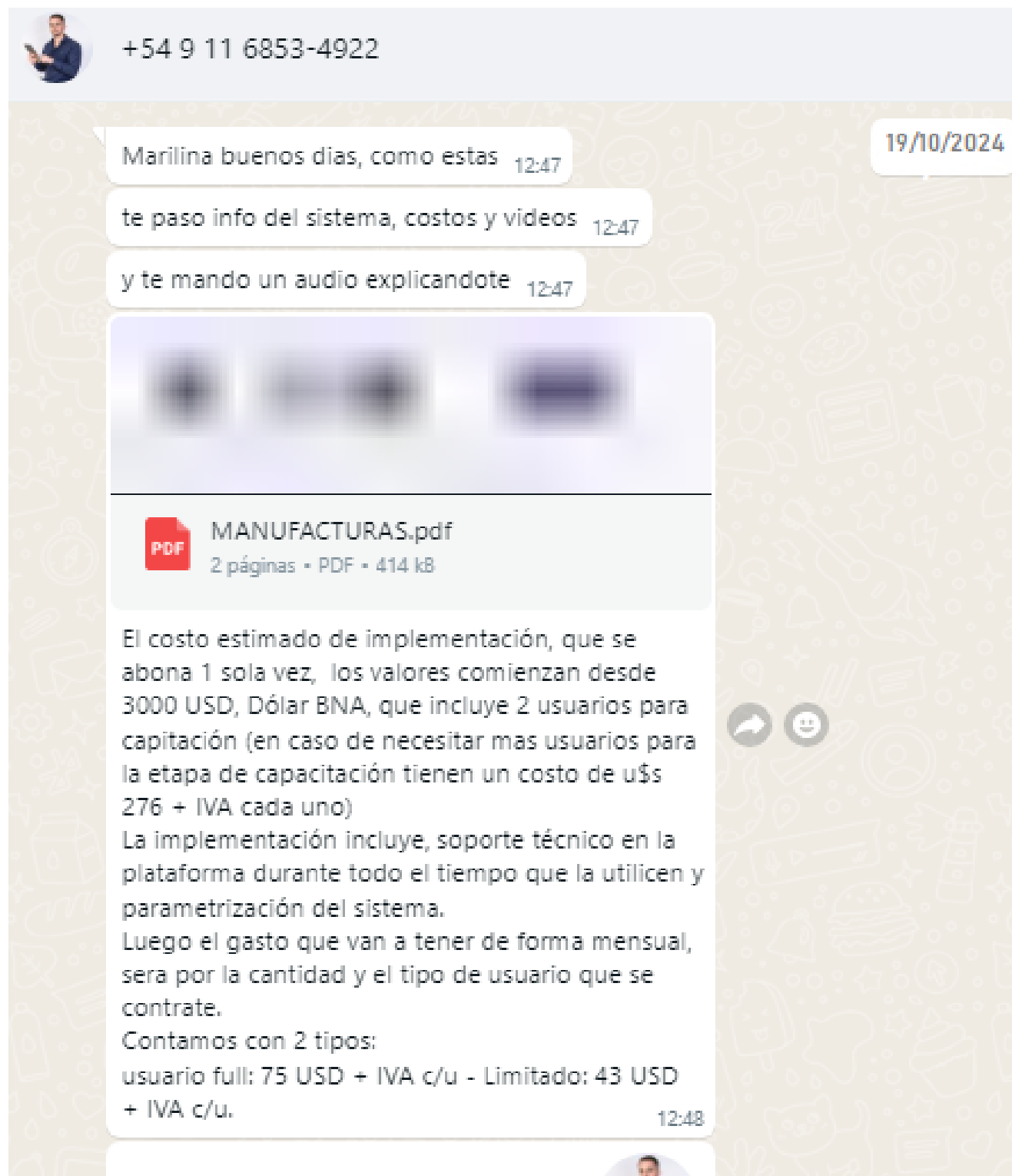
Formato de venta: **Unidad**

Unidades por pack: **1**

Color: **Blanco**

Anexo 8

Finnegans GO Software de gestión para empresas de manufacturas.



The image shows a screenshot of a WhatsApp chat conversation. At the top, there is a contact profile with a small circular photo of a man and the phone number +54 9 11 6853-4922. The chat background is a light beige color with a pattern of faint, white icons related to business and technology. A date separator indicates the date is 19/10/2024. The messages are as follows:

- Message 1: "Marilina buenos dias, como estas" (12:47)
- Message 2: "te paso info del sistema, costos y videos" (12:47)
- Message 3: "y te mando un audio explicandote" (12:47)
- Message 4: A blurred audio file.
- Message 5: A PDF document titled "MANUFACTURAS.pdf" with 2 pages and a size of 414 kB.
- Message 6: A text message explaining the implementation cost and pricing details.

The text of the sixth message is:

El costo estimado de implementación, que se abona 1 sola vez, los valores comienzan desde 3000 USD, Dólar BNA, que incluye 2 usuarios para capacitación (en caso de necesitar mas usuarios para la etapa de capacitación tienen un costo de u\$s 276 + IVA cada uno)

La implementación incluye, soporte técnico en la plataforma durante todo el tiempo que la utilicen y parametrización del sistema.

Luego el gasto que van a tener de forma mensual, sera por la cantidad y el tipo de usuario que se contrate.

Contamos con 2 tipos:
usuario full: 75 USD + IVA c/u - Limitado: 43 USD + IVA c/u.

The time 12:48 is visible at the bottom right of the text message.

Finnegans GO MANUFACTURAS

Un software de gestión integral para administrar todo el proceso productivo, desde la compra de insumos hasta las ventas. Definí tus fórmulas y procesos productivos para simplificar al máximo la gestión.

Digitalizamos la producción con:



Costos reales de elaboración

Podés analizar los consumos de los distintos recursos, comparar la producción real con la teórica, llevar un control de la calidad de cada proceso, y conocer si los tiempos de producción reales corresponden a los planificados.

Planificación de la producción



Definí tus procesos productivos y fórmulas de producción para estandarizar tu producción simplificando al máximo la gestión.

Gestión de proveedores y clientes



Optimizá las relaciones con tus clientes y proveedores. Automatizá los procesos comerciales para trabajar de forma ordenada y obtener mejores resultados.



Planificación financiera y contable más ágil

Planificá tus movimientos a partir de la información obtenida de los resultados financieros de la organización. Gestioná toda la contabilidad de tu organización de forma online.



Gestión de inventarios

Administrá múltiples depósitos e integrá toda la cadena de abastecimiento. Llevá el control de los inventarios, valorizaciones y puntos de reposición.



Business Intelligence

Utilizá las herramientas para analizar los datos de forma dinámica. Elaborá índices, cubos, gráficos, tableros de control y calendarios.



Informes flexibles

Utilizá las herramientas para visualizar lo que necesitás. Podés agregar o quitar campos, elaborar reportes, definir reglas de procesos y circuitos.



Comunicación colaborativa

Desarrollamos herramientas que te permiten publicar novedades, videos, fotos, documentos, asignar tareas, generar un feedback de las actualizaciones y gestionar de forma colaborativa el trabajo de la organización.

Esta solución también es integrable con:

CRM

HCM

Finnegans GO MANUFACTURAS

La re-evolución de tu gestión

Líderes en el desarrollo de software ERP y de soluciones de gestión digital de tu negocio.

Con nuestra plataforma abierta a códigos de terceros, tenés más flexibilidad a través de herramientas y funciones extensivas 'No-Code', 'Low-Code' o Guest-Code'. Digitalizá tus procesos con las mejores prácticas de la industria al nivel y profundidad que tu organización necesita.



noCode

¡Adaptá tu software Finnegans GO con una simple descripción! Configura desde botones hasta acciones específicas.

Sin conocimientos de programación



lowCode

Cambiá reglas y comportamientos configurados en tu software Finnegans GO, con las herramientas más básicas como excel y Macros.

Con conocimientos básicos



guestCode

Código extendible y abierto para que tu equipo de programación pueda aprovechar todas las herramientas ya integradas al sistema Finnegans GO, y las externas que vos quieras sumar.

Con conocimientos avanzados

+6.400 empresas nos eligen

+50.000 usuarios

+300 Finnencers

+15 países

+30 años en el mercado

Anexo 9

Cotización e información sobre de Diplomatura en LIDERAZGO COACH e INTELIGENCIA EMOCIONAL, en Universidad Siglo XXI para los mandos medios.

Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional

Duración: 8 meses

Académico: Extragrado

Módulos del programa

La diplomatura está conformada por 8 materias,

cada una de ellas dividida en 4 módulos.

1. Conceptualización
2. Liderazgo
3. El poder de las emociones
4. El poder de las conversaciones
5. Ciclo de coordinación de acciones

6. Aiki Training
7. Cultura y Felicidad en las Organizaciones
8. Atención Plena Inteligente (A.P.I.)
9. Neurociencias y su aporte
10. Resiliencia

Matricula 100% de descuento

Arancel \$ 1288560 y tiene un 35% de descuento te queda \$ 837564

María Emilia Zoppi

Coordinadora CAU Colón, Bs.As

Universidad Siglo 21

Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional

DIRECTORAS

Este programa brinda contenidos que deben ser tomados como un proceso, y no como un producto que se compra, se usa y se abandona. La experiencia en todo el mundo, respecto al aprendizaje intelectual y tanto más para el aprendizaje emocional, indica que se van produciendo modificaciones en nuestra mente y en nuestra conducta cuando frecuentamos asiduamente los factores de cambio. Estas modificaciones son graduales y progresivas y sobrevienen luego de aplicación, paciencia y persistencia.



[Cris Schwander](#)



[Marisa Failla](#)

Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional

Brochure...2024.pdf

Zoppi, Maria <maria.zoppi@cau.ues21>

Para: Usted Jue 17/10/2024 14:09

Respondió el Vie 18/10/2024 01:50.

Brochure Diplo Coach 2024.p...
679 KB

Duración: 8 meses

Académico: Extragrado

Módulos del programa

METODOLOGIA



*Anexo 10**Presupuesto Total de las Actividades Propuestas para MAN-SER S.R.L*

| Inversión | Costos |
|--|---------------------|
| Instalación de Software Finnegans GO y GO HCM + 2 usuarios para capacitación. | \$ 3.012.000 |
| Capacitación de Finnegans GO y GO HCM para 11 usuarios más. | \$3.688.256 |
| Recursos para acciones comunicacionales | \$238.775 |
| Formación a los mandos medios para 7 personas. | \$5.862.948 |
| Costo de Consultora Randstad | \$1.356.700 |
| Honorarios del profesional en RH | \$1.890.000 |
| Honorarios del profesional que elabora la propuesta | \$1.356.700 |
| Totales | \$17.404.679 |