

Universidad Siglo XXI

Trabajo Final de Grado



**Plan de comunicación interna y formación de Líderes Coach en
Man-Ser Productos y Servicios Industriales.**

Laura Noemí Calfin

DNI: 31.350.711

VRHU1234

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- Los Antiguos -

2025

Prof. Daniela Soledad Rinconez

Agradecimientos

Este trabajo cierra una etapa muy importante de mi vida.

Agradezco a Dios, fuente de inspiración y guía, por acompañarme en este camino y darme la fortaleza y perseverancia necesaria para completar este trabajo.

También quiero agradecerme profundamente a mí misma por haber elegido esta carrera que me ha abierto puertas impensadas, por no rendirme y seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mis padres, Pilar y Rafael, este trabajo también es de ustedes.

Resumen

El presente trabajo mostró el diseño y la implementación de un plan de comunicación interna y la formación en liderazgo coach para los mandos medios de la empresa Man-Ser S.R.L de la ciudad de Córdoba, Argentina.

El proceso contempló un diagnóstico organizacional, en el cual se identificaron debilidades en los canales de comunicación y carencias en competencias de liderazgo, el diseño del plan adaptado a la industria y cultura organizacional, su implementación y medición de los resultados en un lapso de 12 meses. Se esperaba como resultado un aumento en la facturación anual del 30%.

El plan incluyó herramientas de aplicación práctica, instrumentos de evaluación de desempeño, guías de implementación y recomendaciones para dar continuidad con un enfoque estratégico.

Como conclusión, se observó que la comunicación interna fluida en todas direcciones y el liderazgo bien gestionado y con propósito, no solo mejoran el clima organizacional y la coordinación operativa, sino que también tuvieron un impacto significativo en la productividad.

Palabras clave

Comunicación interna. Liderazgo. Clima organizacional. Productividad.

Abstract

This paper presented the design and implementation of an internal communication plan and coaching-based leadership training for middle management at the company Man-Ser S.R.L, located in the city of Córdoba, Argentina.

The process involved an organizational diagnosis, in which identified weaknesses in communication channels and gaps in leadership competencies, the design of a plan tailored to the industry and organizational culture, its implementation, and the measurement of results over a 12-month period. A 30% increase in annual revenue was expected as result.

The plan included practical application tools, performance evaluations instruments, implementation guides, and recommendations to ensure continuity of strategic approach.

In conclusion, it was observed that fluent internal communication in all directions and well-managed, purpose-driven leadership not only improved the organization climate and operational coordination, but also had a significant impact on productivity.

Keywords

Internal communication. Leadership. Organizational climate. Productivity.

Índice

Agradecimientos.....	1
Resumen	2
Palabras clave	2
Abstract.....	3
Keywords	3
Índice	4
Introducción.....	6
Análisis de la situación	8
Análisis PESTEL	11
Análisis PORTER.....	15
Análisis FODA	18
Marco Teórico	21
Comunicación Interna:.....	21
Liderazgo Coach.....	21
Diagnóstico.....	24
Conclusión Diagnóstica	25
Plan de Implementación	27
Objetivo General.....	27
Objetivos específicos	27
Alcance	28
Limitaciones.....	28
Acciones específicas	28
Plan de comunicación interno.....	28
Desarrollo del liderazgo.....	32
Roi.....	34

Conclusiones.....	36
Recomendaciones	37
Bibliografía.....	38
Anexos.....	40
Anexo 1: Legajo de personal	41
Anexo 2: Encuesta de comunicación.	45
Anexo 3: Encuesta de clima organizacional	46
Anexo 4: Agenda de participación a encuestas.....	47
Anexo 5: Organigrama.....	48
Anexo 6: Presupuesto de psicotécnicos	49
Anexo 7: Presupuesto búsqueda y selección	50
Anexo 8: Evaluación de desempeño	51
Anexo 9: Presupuesto diplomatura de liderazgo Coach	52
Anexo 10: Programa de diplomatura liderazgo coach.....	53
Anexo 11: Diagrama de Gantt duración del plan.....	54
Anexo 12: Beneficios de la propuesta en la facturación.....	55
Anexo 13: Presentación del plan de comunicación	56
Anexo 14: Inducción.....	59
Anexo 15: Formato de mensajes para difusión por Whatsapp.	64
Anexo 16: Minuta de Reunión.....	66
Anexo 17: Instructivo de evaluación de desempeño.....	67
Anexo 18: Cálculo de honorarios profesionales	71

Introducción

En el presente apartado se da una introducción a la empresa Man-Ser, su historia, sus principales problemáticas actuales, antecedente de estudios de casos similares y la importancia de estudiar la comunicación interna y el liderazgo coach.

La empresa Man-Ser es una organización que fue fundada en el año 1995 en la ciudad de Córdoba, que se dedica a la producción de bienes y servicios en la industria metalúrgica. Atiende principalmente al sector automotriz y diferentes multinacionales del petróleo, construcción, energía, aeronáutica y alimentos.

Hasta el 2009 fue liderada por su fundador, Luis Mansilla, quien por razones de salud delegó las funciones a sus hijos mayores Julián y Melina Mansilla quienes se han repartido las responsabilidades desde entonces.

Como hitos importantes se pueden mencionar la inauguración de una nueva planta industrial en el año 2012 y la certificación de Normas ISO9001 en el año 2014.

Entre las principales problemáticas se destacan la falta de coordinaciones entre los diferentes departamentos del proceso productivo, dificultad para contratar mano de obra calificada, acceso limitado a compra de moneda extranjera, escasez de materia prima, entre otros.

En relación a las comunicaciones internas, las mismas se desarrollan por medio de carteleras, buzón de sugerencias, reuniones informativas, boletín informativo, inducciones y encuesta de satisfacción, sin tener detalle si se lleva cabo una medición de la efectividad de estos métodos o si estas acciones de comunicación son realizada solo con la intención de informar.

La elección del tema comunicación interna y liderazgo coach en Man-Ser, se fundamenta en la necesidad observada de optimizar sus procesos de comunicación internos para mejorar el clima laboral, el compromiso del equipo y la efectividad organizacional. Esta necesidad se evidencia en trabajos anteriores que abordan problemáticas similares desde diferentes enfoques.

En primer lugar, el trabajo final de grado titulado " Diagnóstico Comunicacional en la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC)", de los autores Acevedo y Barrera (2020), Córdoba, Argentina. Aquí su principal problemática se centra en la planificación de la comunicación ofreciendo como solución organizar y capacitar al área de comunicaciones interna para que intervenga estratégicamente en la forma de comunicar según cada tipo de público y medir el impacto de los resultados de cada red social.

Por otro lado, trabajo final de grado "*MANSER SRL: plan de comunicación interna y liderazgo coach*", Pineda (2022), Córdoba, Argentina, coincide en que la comunicación interna debe ser planificada y aplicarla en sentido multidireccional.

El análisis de este caso resulta de gran importancia para la empresa Man-Ser Srl, ya que se encuentra en un momento crítico para mejorar sus procesos internos, dado que uno de sus desafíos es insertarse en el mercado internacional, lo que demanda mantenerse competitivos con productos de alta calidad y con entregas puntuales.

Comprender los procesos internos de comunicación y resolver los problemas de coordinación en Man-Ser a través de un programa de coaching, favorecerá la calidad de los productos, disminuirán las demoras entre departamentos y por lo tanto mejorarán la productividad y los tiempos de entregas, favoreciendo el aumento de la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes.

Análisis de la situación

Con el fin de conocer el contexto en el que opera actualmente la empresa Man-Ser se ha relevado información interna y externa de la organización. A partir de esto se ha realizado un análisis estratégico utilizando herramientas como Pestel, para evaluar el entorno macroeconómico, el modelo de cinco fuerzas de Porter, para el análisis de la industria, y un análisis Foda para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a nivel organizacional.

Actualmente la empresa Man-Ser brinda productos y servicios en la provincia de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Su objetivo es insertarse en el Mercosur en los próximos años.

Man-Ser cuenta con una nómina permanente de 28 colaboradores y 3 asesores externos. La edad promedio de cada colaborador es de 50 años. Si bien, se desconoce la antigüedad de los mismos, en el informe se menciona que la tasa de rotación es muy baja. Por la nómina presentada, se podría concluir que hay un pequeño porcentaje (21%) de colaboradores que trabajan en Man-Ser desde sus inicios y su mayoría han ingresado con la nueva gestión (79%). Con esta información relevada, es posible que se convivan 2 culturas, una propia del fundador y otra impulsada por los actuales directores.

Una de las características que la dirección resalta como muy importante es crear relaciones con los clientes, basados en la confianza y la comunicación constante de manera telefónica o personal.

Desde que la empresa Man Ser ha certificado la Norma ISO9001, se han implementado procedimientos y formularios para cada acción con el fin de formalizar procedimientos y estandarizar el trabajo dando inicio a la política de calidad. En este marco, se han elaborado documentos donde se detallan las tareas de cada colaborador.

No obstante, se recomienda realizar los descriptivos de tareas enfocados en las competencias y cualidades que requiere el puesto y no solo en las funciones actuales de los colaboradores.

En este aspecto, se detecta que al estar todo estandarizado, se asume que los tiempos de cada proceso son los estipulados por normas sin un análisis real sobre demoras por contingencias o por falta de información. Esto evidencia la escasa comunicación entre áreas para revisar el cumplimiento de los procesos.

La estructura productiva se encuentra completa y bien definida, sin embargo, la falta estructura en el staff administrativo impacta directamente en la eficiencia de los procesos internos. Así mismo, se detecta la ausencia de mandos medios claramente definidos. Si bien, es posible que exista el puesto de jefe de producción, jefe de ventas, jefe de diseño y jefe de administración, en la práctica, estas funciones son desempeñadas por los propios directores. Es decir, que una misma persona asume múltiples roles, lo que puede afectar la eficiencia operativa. En este tipo de industria el trabajo en equipo es fundamental dado que en todos los departamentos ventas, diseño, producción y postventa deben estar alineados para cumplir con los compromisos asumidos y así lograr ser una empresa eficiente.

El área de Recursos Humanos está a cargo de un profesional que además cumple funciones relacionadas a la gestión de calidad. La selección de personal se realiza a través de una consultora externa, lo que sugiere que el área de RRHH tiene un enfoque principalmente administrativo (hard), centrado en la gestión de legajos de ingresos, relevamiento de novedades para liquidación de sueldos, control de ausentismo y entrega de indumentaria, sin una presencia sólida vinculada al desarrollo humano y organizacional (soft).

Además, al momento de ingreso de un nuevo colaborador se realiza un proceso de inducción al puesto que incluye la recopilación de documentación para el legajo personal, capacitación de higiene y seguridad, información institucional, entrega de elementos de protección personal, difusión del manual de calidad y las políticas internas e información general sobre asignaciones, cobros, período de vacaciones y otros aspectos generales de la organización.

Actualmente se han implementado canales formales de comunicación entre los que se destacan: buzón de sugerencia, cartelera interna, reuniones informativas, boletín informativo y los formularios de comunicación para las solicitudes de permisos, comunicación de sanciones, autorización de horas extras, nuevas tareas y responsabilidades y cambios de puesto.

Uno de los principales desafíos que reconoce la gerencia de Man Ser es humanizar y flexibilizar la gestión de Recursos Humanos a las necesidades que demandan las nuevas generaciones de colaboradores que en otros años eran impensadas y hoy son altamente valoradas como pedir permisos para asuntos personales o familiares.

Así mismo, se indica que se realizan encuestas de clima de satisfacción para evaluar el clima laboral y se cuenta con un plan de capacitación pero no hace referencia a cómo se gestiona de forma interna.

La dirección menciona que buscan perfiles técnicos para incorporar al sector productivo, que tengan disposición para aprender el oficio ya que se elabora un plan de formación para cada puesto y las competencias son evaluadas cada seis meses. El capacitar en un oficio es considerado como una fortaleza de la organización.

En este contexto se propone implementar un programa para líderes coach dirigido a la dirección y a los puestos que cuenten con cierta responsabilidad. El Coaching, según Rodríguez Gonzalez (2019), es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida.

En este proceso de transición, será necesario revisar si la incorporación de mandos medios a la estructura favorecería una comunicación interna más fluida entre áreas, permitiendo una organización más eficiente, participativa y alineada a las nuevas demandas del entorno.

Para evaluar el entorno en el que opera la organización, se utilizará la herramienta de análisis PESTEL.

Análisis PESTEL

Factores políticos.

En el año 2024 asumió una nueva presidencia orientada a grandes cambios en lo económico para favorecer a la industria nacional.

En el año 2025 es un año electoral clave para la continuidad de las políticas impulsadas por el actual gobierno.

El sector metalúrgico se encuentra sindicalizado en la Unión de Obreros Metalúrgicos de la República Argentina (UOMRA), y el último aumento registrado es de un 12,3% a cobrarse entre Noviembre 2024 y Marzo 2025, teniendo así un ingreso mínimo global de referencia (IMGR) de \$797.308,64. (La Nación, 2025).

Factores Económicos:

Si bien se registra inestabilidad económica en el país, con el precio del dólar y las dificultades para la importación, en Man-Ser no se ahorra en dólares, sino que se invierte en materia prima.

También se han elaborado alianzas estratégicas con otras metalúrgicas para realizar trabajos en conjunto según lo que cada empresa tuviera disponible en cuanto a materia prima o equipamiento para realizar los productos.

Se da el caso de que se vendan o compren materia prima entre metalúrgicas cuando no hay stock en los distribuidores oficiales.

Recientemente el Banco Central de la República Argentina (BCRA) anunció que levantará el cepo al dólar y pondrá en marcha un nuevo esquema de bandas cambiarias y las importaciones de bienes podrán pagarse a través del mercado libre de cambio (MLC) a partir del registro de ingreso aduanero (La Nación, 2025, [Fin del cepo cambiario: cuántos dólares se podrán comprar libremente y a partir de cuándo - LA NACION](#)).

Según el INDEC, el índice de producción industrial (IPI) de las industrias metálicas básicas, decayó un -17,5% en el año 2024. (INDEC, 2024).

Factores sociales:

En Argentina la industria metalmecánica reúne más de 24.000 establecimientos productivos distribuidos principalmente entre Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos y San Luis. Las primeras tres provincias concentran el 90 % del universo de firmas metalmecánico. Casi en su totalidad se trata de pequeñas y medianas empresas de capital

nacional (88 %). Dentro de este conjunto, predominan las empresas de hasta nueve ocupados en promedio, con un rol destacado en los procesos de agregación de las economías regionales. Sin embargo, también operan en el sector empresas de una envergadura considerable, con más de 50 empleados. (ADIMIRA, 2016, p.9)

El salario del empleo registrado en el sector privado, habría subido un 165,8% en el año 2023. (INDEC, 2023).

Existe una dificultad para encontrar operarios calificados que sepan el oficio del operario metalúrgico, debiendo contratar a egresados de escuelas técnicas para que ingresen como ayudantes y se puedan ir capacitando en los diferentes equipos y profesionalizarse en el rubro. (Infobae, 2024).

Factores tecnológicos.

“La industria metalúrgica es fundamental para el desarrollo económico y social de Argentina. Su carácter estratégico radica en que provee maquinaria y equipos a casi todos los sectores productivos: desde alimentos hasta plásticos, madera y caucho”. (Infobae, 2024).

Por un lado existe dificultad para importar equipos de última tecnología al país y por otro lado no existe un plan de formación técnica adecuado para que los colaboradores puedan operar alta tecnología.

La industria metalúrgica argentina enfrenta una crisis que se profundiza con el atraso en la automatización de sus procesos, limitando su competitividad en el mercado internacional. Factores como la presión impositiva y la falta de financiamiento para inversiones erosionan

los márgenes de rentabilidad, impidiendo que muchas empresas inviertan en tecnología y maquinaria avanzada. (Ser Industria, 2024, [Sin modernización no hay competitividad, la crisis de la metalurgia en Argentina - Ser Industria](#)).

Factores Ecológicos.

En la actualidad no es una exigencia aplicar normas medioambientales pero puede ser un diferenciador estar certificado en la norma ISO 14044:2006.

Las Normas Internacionales que cubren la gestión ambiental están destinadas a proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que pueda integrarse con otros requisitos de gestión y ayudar a las organizaciones a alcanzar los objetivos ambientales y económicos. (ISO, 2004, [ISO 14001:2004\(en\), Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso](#)).

La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes.

Factores Legales.

El 8 de julio de 2024 se publicó en el Boletín Oficial el Decreto 592/2024 mediante el cual el Poder Ejecutivo promulgó la Ley 27742 “Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos”, más, conocida como “Ley Bases” (y en adelante “Ley Bases” o la “Ley” indistintamente), la que entrará en vigencia a partir del día 9 de julio de 2024, conforme lo

establece el artículo 237 de la Ley. (Deloitte, 2024, [Ley Bases - Reforma Laboral | Deloitte Argentina](#)).

Los principales cambios que trae aparejada esta reglamentación son los siguientes:

- Un nuevo esquema de indemnización.
- Se podrá contratar trabajadores sin relación de dependencia como colaboradores.
- Blanqueo de relaciones laborales.
- Trabajador independiente.
- Despido por bloqueos a empresas.
- Licencia por maternidad. (La Nación, 2024).

Análisis PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite entender qué tan competitiva es una industria.

En el caso de Man-Ser, es una organización que fue creciendo para cubrir las necesidades de un mercado y consideró que incorporar tecnología es una forma de diferenciarse de la competencia aunque también entendió que en tiempos de crisis, las alianzas estratégicas generan otra sinergia.

1) Competidores en el sector: Impacto Medio.

Su competencia para algunos productos es en calidad, precio, tiempos de entrega, innovación tecnológica y servicio post-venta.

- Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
- Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
- Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

2) Amenaza de nuevos entrantes: Impacto Medio

La empresa Man-Ser lleva 30 años en el mercado, por lo que se considera una empresa madura, con lo que disminuyen las probabilidades de ingreso de nuevos competidores.

Iniciar una empresa de este nivel, demanda una inversión inicial muy grande en equipamiento y materia prima además de la dificultad de incorporar personal calificado para las tareas.

Así mismo, las facilidades que el gobierno pueda otorgar para financiamiento pueden promover la creación de nuevas empresas metalúrgicas que quieran insertarse en el mercado y competir con los grandes para ganar licitaciones.

3) Poder de los proveedores: Impacto Alto.

En el caso de MAN-SER S. R. L., sus principales insumos productivos son chapa, tubos, planchuelas de aluminio, pinturas, las maquinarias utilizadas en planta, etcétera.

La industria metalúrgica cuenta con 2 proveedores nacionales y una red de distribuidores, el resto debe importar.

Hasta el año 2019 no han tenido necesidad de importar los insumos ya que la empresa siempre compró a través de terceros.

Es posible que para conseguir buenos precios, la empresa deba realizar pedidos importantes y cuente con poco margen de error en las cotizaciones para mantener precios competitivos en el mercado.

Otro aspecto a tener en cuenta al tener pocos proveedores nacionales es la disponibilidad de materia prima, los plazos de entrega y la constante variación de precios por la volatilidad de la moneda.

4) Poder de los clientes: Impacto Alto.

Para la firma MAN-SER, los clientes son:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.
- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

En resumen, el 85% de la demanda de producción son clientes multinacionales que tienen poder de negociación de precios por cantidad y establecer plazos de entrega por demanda.

Un 15% de la demanda es para trabajos de menor complejidad para clientes esporádicos.

5) Amenaza de productos sustitutos: Impacto Bajo

Una amenaza para el sector estaría enfocada en que la industria automotriz elija materiales sustitutos como las fibras de carbono o piezas realizadas con impresoras 3D.

Resultarían en una amenaza que cumplieran el mismo propósito a menos costo y resultaran más amigables con el medio ambiente.

Así mismo, hasta el momento no se registran amenaza de productos sustitutos.

En resumen, las fuerzas más críticas para el negocio son los proveedores y los clientes donde al ser pocos y grandes, hay poco margen para la negociación de precios y plazos de entregas.

Análisis FODA

Para realizar un análisis interno de la empresa Man-Ser y conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se realizará un análisis FODA.

Fortalezas:

- Antigüedad en el mercado, 30 años.
- Personal calificado en los procesos metalúrgicos.
- Localización estratégica de la planta en Córdoba.
- Baja rotación de empleados.
- Pocos clientes pero importantes.

Oportunidades:

- Disponibilidad de programas públicos y privados de formación para pymes.
- Fomento de redes y alianzas estratégicas para pymes por parte de organismos gubernamentales.

Debilidades:

- Dependencia del proveedor de materia prima.
- Dificultad para incorporar personal calificado.
- Falta de estructura de mandos medios.
- Falta de estructura administrativa.
- Plazos de pago a 30 o 60 días.

Amenazas:

- Contexto económico inestable.
- Fuga de talento técnico en busca de mejores oportunidades laborales.

En base al análisis de la información presentada, se puede afirmar que Man-Ser es una pequeña empresa familiar que se encuentra consolidada en el mercado metalúrgico de Córdoba, gracias a su enfoque técnico, la calidad de sus productos y el compromiso de sus colaboradores.

Así mismo, ha logrado afrontar la pérdida de su fundador y avanzar a la siguiente etapa con la segunda generación de líderes, que tienen la visión de profesionalizar la

empresa y han logrado certificar la norma ISO9001. Hay aspectos estructurales que claramente necesitan revisión especialmente en lo que respecta a la comunicación interna, falta de mandos medios y escasa formalización de áreas administrativas claves.

En resumen, Man-Ser es una pequeña empresa familiar que ha avanzado en la organización y estandarización de sus procesos productivos, sin embargo, actualmente no cuenta con una estructura administrativa que acompañe plenamente esa misma misión.

Si bien, este tipo de gestión ha resultado en etapas anteriores de desarrollo, en el contexto actual se presenta como una limitación para evolucionar hacia una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la competitividad en mercados internacionales.

Marco Teórico

El presente marco teórico tiene la finalidad de proporcionar el sustento de cómo la comunicación interna se relaciona con el liderazgo coach dentro de las organizaciones, especialmente en el contexto de las empresas familiares donde se entrelazan los aspectos financieros, legales y afectivos según Trajtman Grossman (2023).

Comunicación Interna:

Según la visión de García Jiménez (2007), la comunicación interna es una herramienta estratégica que bien gestionada permite alcanzar diferentes objetivos tanto a nivel corporativos como cultural, funcional, estratégico y conductual. Su adecuada implementación se traduce en el incremento de beneficios organizacionales, al fomentar competencias claves en los colaboradores, tales como la flexibilidad, capacidad para asumir múltiples funciones, adaptación al cambio, participación activa, innovación y trabajo colaborativo.

En el caso particular de las empresas familiares, la comunicación interna presenta una dinámica distinta ya que suele carecer de canales formales de comunicación siendo esta asertiva y transparente, con tendencia a abordar los conflictos, a enmascararlos o a evadirlos, tal como lo indica De Merodio (2021).

Liderazgo Coach

Según Hilario Gomez. S (2019), el coaching es una metodología que fomenta el desarrollo de competencias de manera estructurada con el fin de que los empleados se involucren en la empresa y aumente su motivación, siendo el líder coach el mejor conductor para que los equipos maduren ya que puede generar atmósferas de trabajo donde las personas estén dispuestas a seguirle.

El mismo autor señala que las funciones principales del líder coach incluyen:

- Acompañar al equipo a descubrir su identidad grupal.
- Asesorar al equipo sobre los objetivos, su razón de ser y propósito.
- Facilitar el consenso sobre lo que se puede y se debe hacer.
- Orientar en cuanto a los procedimientos internos, la forma en la toma de decisiones, y la forma de comunicación colectivas.
- Estimular la creatividad grupal e individual.
- Promover el bienestar emocional del equipo.
- Enseñar al equipo a supervisar su propio trabajo en términos cuantitativos y cualitativos.

La comunicación interna requiere que quienes lideran tengan herramientas para comunicar de manera clara y oportuna la realidad organizacional, tal como lo expresa Aguirre (2017).

Un recurso práctico para mejorar la comunicación es la realización de reuniones periódicas donde cada participante tendrá un rol como lo indica la escuela europea de coaching (De Merodio, 2021) el Moderador, el optimizador de tiempo, el Catalizador de decisiones y el constructor de los To Do's (pendientes) permitiendo crear agendas de temas a tratar y asegurando que los acuerdos se documenten y cumplan.

Como menciona De Merodio (2021) ser un equipo no es fácil y más si es un equipo de familiares donde no existe la presión de esfuerzo para no ser despedidos, por lo tanto

es fundamental contar con un coach que acompañe este proceso de mejora en la comunicación interna y el liderazgo.

En esta misma línea, Trajtman Grossman (2023) sostiene que el líder de la familia y de la empresa tiene la responsabilidad de pensar, resolver y actuar por lo que es importante contar con un coach en resolución de temas familiares y liderazgo por la gran carga emocional y de responsabilidad que surge para este rol.

Por otra parte, Hilario Gómez (2019) indica que uno de los momentos más propicios para iniciar una formación en liderazgo coach es cuando hay un cambio generacional en donde es necesario transformar las relaciones internas y cuando se detectan problemas como la falta de comunicación, reuniones no efectivas y falta de claridad en los roles de los miembros del equipo.

De acuerdo con estos conceptos de comunicación interna, coaching de liderazgo y su interrelación en la empresa familiar, sugieren que la comunicación interna es un herramienta que debe ser bien gestionada por sus líderes con el fin de afianzar el sentido de pertenencia de los colaboradores y para esto es necesario que adquieran las herramientas con las que puedan comunicar con estrategia y propósito la actualidad de la empresa, los planes a futuro, los objetivos y estándares esperados a los colaboradores para que se comprometan, involucren y estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismos para alcanzar las metas organizacionales.

Diagnóstico

El presente diagnóstico tiene el objetivo de describir el estado actual de la comunicación interna y el liderazgo en la empresa Man-Ser con el fin de identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones estratégicas.

La empresa Man-Ser se encuentra consolidada en el rubro metalúrgico y su estrategia comercial es "tener pocos clientes pero importantes", prescindiendo así de estrategias tradicionales de marketing, publicidad o canales de comunicación externos, priorizando las relaciones personales y el contacto directo como principales herramientas para la generación de negocios.

A nivel interno, se han diseñado instrumentos para dejar asentado por escrito las comunicaciones internas y el feedback. Estos instrumentos son necesarios para formalizar el flujo de la información y la organización administrativa, aunque no hay evidencias sobre su efectividad real, ni sobre el nivel de su uso y aceptación por parte de los colaboradores.

Tampoco se conocen los resultados de las encuestas de clima laboral, ni se puede afirmar que los colaboradores conocen la misión, visión y valores de la organización. No hay evidencia clara de que la comunicación es fluida entre líderes y colaboradores.

La estandarización de procesos como solución a la falta de comunicación y de trabajo en equipo evidencia en qué parte del proceso se encuentran las demoras.

En cuanto al liderazgo, se evidencia falta de delegación en cuestiones operativas claves generando una sobrecarga en la dirección. Paradójicamente, también se han delegado cuestiones delicadas como es el manejo de valores y la clave de alarma de ingreso al establecimiento. Esto podría interpretarse como un intento de fomentar con confianza o cercanía entre colaboradores.

No existe claridad sobre la existencia de los mandos medios. Aunque la figura se menciona en los documentos internos, no se encuentra formalizada en el organigrama, lo que dificulta la implementación de un sistema de liderazgo basado en la delegación y el trabajo en equipo.

En base a este análisis se sugiere realizar un plan de comunicación interna basado en reuniones diarias de equipo para organizar los trabajos del día, definir las prioridades, comunicar las necesidades operativas, informar las demoras o desvíos con el objetivo de mejorar el proceso productivo.

Para esto, será necesario organizar la estructura, definir los puestos administrativos y de mandos medios, asignar roles y responsabilidades que faciliten la gestión del equipo y la fluidez de comunicación entre áreas.

Para mejorar el clima laboral se propone realizar una formación en liderazgo coach para la dirección y los mandos medios enfocados en la escucha activa y el feedback asertivo para dar seguimiento a cada colaborador en su desempeño y desarrollo profesional.

Conclusión Diagnóstica

Como conclusión, el análisis revela que si bien Man-Ser cuenta con canales básicos y formales de comunicación, estos resultan ineficientes para una gestión centrada en el desarrollo de las personas. La ausencia de un liderazgo coach impacta directamente en el clima laboral, la motivación, la productividad y las relaciones comerciales.

En esta etapa de la empresa que tiene el objetivo de exportar sus productos y servicios, es fundamental implementar un plan de comunicación interna acompañado de una formación en liderazgo coach dirigido a los líderes y futuros mandos medios. Esto

resultará beneficioso para el flujo de la información, el trabajo en equipo con impacto en la eficiencia operativa y la calidad de los resultados.

En definitiva, con una gestión más humana, participativa y estratégica se podrá aumentar la productividad sin ampliar la nómina, reduciendo los costos de producción, optimizando los recursos y fortaleciendo su posicionamiento comercial tanto a nivel nacional como internacional.

Plan de Implementación

A continuación se presentan los objetivos del plan de implementación para la estrategia de comunicación interna y el programa de formación en liderazgo coach en la empresa Man-Ser.

Objetivo General

Mejorar la calidad y claridad del flujo de la información así como fortalecer el liderazgo dentro de la organización Man Ser S.R.L con el objetivo de incrementar la productividad y alcanzar un aumento del 30% de la facturación en un plazo de 12 meses.

Objetivos específicos

Implementar de un plan de comunicación interna que contemple canales adecuados, frecuencias y responsabilidades para optimizar el flujo de información vertical y horizontal de la organización.

Desarrollar habilidades de liderazgo en los mandos medios y la gerencia mediante un programa de formación en liderazgo coach, con contenidos enfocados en la gestión de personas, la comunicación efectiva y gestión del tiempo, promoviendo un estilo de liderazgo basado en la confianza, la escucha activa y el desarrollo del talento, a cargo de profesionales especializados.

Medir el impacto de la implementación del plan de comunicación interna y el programa de liderazgo coach mediante indicadores cualitativos y cuantitativos, como encuesta de clima y evaluación de desempeño al inicio del programa y en el transcurso de un año.

Alcance

La propuesta de implementación se desarrollará en instalaciones de la empresa Man-Ser, ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, provincia de Córdoba, Argentina.

La duración de las actividades se desarrollará en un periodo de 12 meses contados a partir del 6 de Septiembre del año 2025, fecha de inicio de la formación en líderes Coach. Finaliza con la segunda evaluación de desempeño.

El eje temático de la propuesta se centra en mejorar la comunicación interna y en formar a los líderes con herramientas de coaching.

Limitaciones

Una limitación importante para la implementación del programa es la asignación de tiempo productivo por parte de los colaboradores para participar de las actividades planificadas como las capacitaciones y reuniones.

Este tiempo deberá ser considerado como parte del tiempo laboral por lo que se restará al tiempo destinado a la producción.

Acciones específicas

Plan de comunicación interno

- Presentación del plan

Se realiza una breve presentación a la dirección y mandos medios sobre las actividades a desarrollarse a partir del mes de Septiembre con el objetivo de comenzar a comunicarnos internamente y obtener el compromiso y colaboración para el éxito de las gestiones. (Anexo 13: Presentación del plan de comunicación interna).

Se requiere notebook y Tv o pantalla para mostrar la presentación.

- Relevamiento de datos y actualización de legajos

Se solicita a cada colaborador la actualización de sus datos personales, documentación para completar el legajo de personal y firma de autorización para recibir de información institucional a sus teléfonos celulares personales. Esta actualización se realizará de forma impresa cada vez que se produzcan cambios relevantes como mudanza o cambios familiares. (Ver Anexo 1: Legajos de personal). Duración estimada del relevamiento 30 minutos. Se necesitará impresora y resmas de hojas A4 para imprimir los formularios, lapiceras para completar los formularios, tiempo para cada uno de los grupos y espacio físico equipado con mesas y sillas.

Este relevamiento nos permitirá tener la información actualizada de los colaboradores y así poder planificar acciones de comunicación interna e iniciativas de recursos humanos como capacitaciones, talleres y eventos orientados a mejorar el clima organizacional y el desarrollo del talento.

- Encuesta de comunicación

Se realizará una encuesta con el fin de evaluar la efectividad de los métodos de comunicación actuales y conocer las preferencias de comunicación de los colaboradores para mejorar el flujo de la información en la organización. (Anexo 2: Encuesta de comunicación).

Para la realización de la encuesta se programa una fecha y horarios por equipos de trabajo y se realiza la encuesta de forma impresa. (Anexo 4: Agenda de encuesta de comunicación). Será necesario la colaboración del responsable de rrhh para la

coordinación de los grupos y la preparación de la sala con el desayuno para los participantes. Duración estimada, 30 minutos.

- Encuesta de Clima Organizacional

Un indicador cualitativo de la efectividad del plan de acción de comunicación interna, es la encuesta de clima, por lo que se realiza al comienzo del plan y transcurrido un año. (Anexo 3: Encuesta de clima). Se programará un día con diferentes horarios para que puedan asistir cada equipo de trabajo. (Anexo 4: Agenda de encuestas).

Será necesario la colaboración del responsable de rrhh para la preparación de la sala con el desayuno para los participantes y de los supervisores para la coordinación de los grupos.

La encuesta de clima nos permitirá saber el estado actual del ambiente laboral. Esta medición inicial servirá como línea base para comparar al cabo de un año si el plan fue bien aceptado por los colaboradores y si la comunicación está fluyendo con mayor claridad y efectividad. Además, este seguimiento permitirá ajustar o reforzar estrategias según las necesidades detectadas.

- Reuniones semanales de mandos medios

Se coordinan reuniones de equipo de mandos medios de forma semanal con una duración máxima de 1 hora, con la agenda enfocada en comunicar el estado del proceso de cada trabajo, las necesidades operativas, las contingencias, las novedades de los colaboradores como ausencias, licencias, pedidos especiales y temas de seguridad e higiene. Deben participar los supervisores, responsable administrativo, responsable de rrhh, equipo comercial y directores.

El responsable de rrhh será quién coordine la actividad, preparará la sala, el break y el director conducirá la reunión. Se propone que esta reunión sea los días Lunes a primera hora para planificar la semana y chequear que se haya cumplido el plan de la semana anterior. Se elabora una minuta al finalizar la reunión y deben firmar asistencia. (Anexo 16: Minuta de reunión)

Las reuniones semanales de mandos medios mejoran el flujo de la información vertical y horizontal, permiten coordinar acciones operativas con mayor eficiencia, fortalece el liderazgo y la toma de decisiones, ayudan a detectar conflictos y cuellos de botella favoreciendo una gestión proactiva y preventiva y sirven para dar seguimiento a indicadores y resultados generando un entorno de trabajo más colaborativo y eficiente.

- Reuniones diarias

Se implementan reuniones de equipo diarias de 15 a 30 minutos entre colaboradores y supervisores, con el objetivo de evaluar el estado de cada colaborador si esta apto para la tarea, repasar las tareas del día, tener en cuenta los riesgos de seguridad asociados y conversar sobre la forma más segura de realizar la tarea, corregir desvíos y conversar algún tema que necesiten exponer los colaboradores.

Los supervisores de cada área operativa son los responsables de reunirse en el mismo puesto de trabajo, tener la agenda de tareas a primera hora del turno y hacer firmar la asistencia. (Anexo 16: Minuta de reunión).

Las reuniones diarias breves permiten mantener a los colaboradores enfocados en su trabajo sabiendo lo que se espera de ellos ese día, se mejora la coordinación y se reducen el margen de cometer errores, allí los colaboradores pueden exponer problemas operativos y se da lugar a que los supervisores pueden intervenir inmediatamente.

Además se refuerza la responsabilidad, se fortalece la comunicación interna y se fomenta un liderazgo más presente y cercano.

Será fundamental que cada colaborado desarrolle la capacidad de gestión del cambio para adaptarse a la nueva propuesta de comunicación y liderazgo.

- Difusiones por Whatsapp

Con el objetivo de mantener una comunicación institucional fluida entre administración de personal y los colaboradores, se implementa un canal de difusión por Whatsapp para comunicar información relevante de temas claves como el depósito de haberes, fechas límites para adelantos de sueldo, presentación de fechas de vacaciones, saluciones y eventos especiales. (Anexo 14: Formato de mensajes para difusión por Whatsapp).

Este canal de difusión no sustituye la formalidad de presentación de los formularios correspondientes para las solicitudes específicas. El área de recursos humanos es la encargada de mantener este canal de comunicación de forma fluida.

Se requiere un celular corporativo para el envío de los mensajes, atender las solicitudes y canalizarlas correctamente.

Desarrollo del liderazgo

- Evaluaciones Psicotécnicas

Con el objetivo de conocer las competencias, habilidades, rasgos de personalidad y potencial laboral, se contratará un servicio especializado para la realización de pruebas psicotécnicas para todo el equipo de Man-Ser, incluidos los directores.

Se realizará el pedido de evaluación para mandos medios y directores en competencias de comunicación, estilo de liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad, flexibilidad, tolerancia al trabajo bajo presión, inteligencia emocional, proactividad e iniciativa, orientación a resultados, capacidad de análisis y toma de decisiones, responsabilidad y compromiso. (Anexo 6: Presupuesto Manpower).

Para los puestos operativos se pedirá la evaluación de disposición al cumplimiento de instrucciones y normas, comunicación clara y efectiva, trabajo en equipo y cooperación, responsabilidad y compromiso, atención y concentración, tolerancia al trabajo bajo presión, proactividad y disposición a aprender.

- Evaluación de desempeño

Cada supervisor es formado en cómo realizar una evaluación de desempeño y cómo comunicar los resultados a cada colaborador, para que sea realizada una vez al año. Luego de procesados los datos, se elabora un informe para dar seguimiento y proponer acciones de mejora e incentivos a la productividad. (Anexo 8: Evaluación de desempeño. Anexo 17: Instructivo evaluación de desempeño).

La evaluación de desempeño nos permitirá conocer el rendimiento y el nivel de cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores, brindando datos concretos para valorar el impacto del plan de comunicación interno y la formación en liderazgo coaching implementado.

- Formación en liderazgo coaching

Se inscriben a 4 mandos medios actuales, 2 puestos operativos con potencial de liderazgo y a los 2 directivos de la organización a la diplomatura de liderazgo coaching ofrecida por la Universidad Silo XXI de Córdoba, con el objetivo de desarrollar

competencias de liderazgo, mejorar la comunicación interna, el clima laboral y el rendimiento del equipo. (Anexo 9: Presupuesto. Anexo 10: propuesta de formación).

Se solicitará el compromiso de los mandos medios para asistir a los 6 encuentros presenciales de 2 jornadas de 10hs y cursar las materias mensuales, comenzando en Septiembre 2025 durante un periodo de 8 meses, para abordar las diferentes temáticas del rol del líder, gestión de emociones, comunicación efectiva, desarrollo de equipos y gestión de conflictos.

Será necesario contar con la autorización de la dirección que apruebe el presupuesto, el soporte de RRHH para las inscripciones y de finanzas para realizar el pago de los aranceles.

Roi

Con la implementación de plan de comunicación interna y la formación en liderazgo coach se espera que se reduzcan los retrasos y errores por mala comunicación, disminución de tiempos muertos, mejor coordinación entre áreas y aumento de la satisfacción de los colaboradores haciendo que la empresa atraiga talento y mantenga el staff actual.

La implementación se realizará en un periodo de 12 meses y tiene un valor de \$13.269.968,00. (Ver anexo 11: Diagrama de Gantt. Anexo 18: Cálculo de honorarios profesionales).

Tarea	Responsable	Cantidad	Importe
Presentación del plan de comunicación	Laura Calfin	1	\$ -
Encuesta de comunicación: Relevamiento de datos, procesamiento de datos, realización de informe.	Laura Calfin	32	\$ 189.088,00
Encuesta de clima: Relevamiento de datos, procesamiento de datos, realización de informe.	Laura Calfin	32	\$ 189.088,00
Actualización de datos personales: Relevamiento de datos, procesamiento, archivo en legajo físico y digital	Laura Calfin	80	\$ 472.720,00
Plantillas de mensajes por Whatsapp	Laura Calfin	8	\$ 54.544,00
Evaluación de desempeño: Capacitación de instructivo a la supervisión, procesamiento de datos, elaboración de informe, acompañamiento.	Laura Calfin	80	\$ 472.720,00
Formación de Líderes Coach: Búsqueda de proveedor. Gestiones	Laura Calfin	16	\$ 94.544,00
Seguimiento mensual por 12 meses		96	\$ 567.264,00
Evaluaciones psicotécnicas	Manpower	28	\$ 2.492.000,00
Formación de Líderes Coach	UesigloXXI	8	\$ 8.738.000,00
		TOTAL	\$ 13.269.968,00

Tabla 1: Elaboración propia

Haciendo un cálculo de crecimiento con los datos de la facturación desde el 2014 al 2017, nos da que el crecimiento promedio es del 18% anual. Haciendo la proyección, se espera que la facturación del año 2024 haya sido de \$ 73.135.642,05.

Con la implementación de este plan de mejora estaremos proyectando que la productividad aumente un 30%, impactando en la facturación en el mismo porcentaje, siendo esta de \$ 95.076.334,66. (Ver anexo 12: Roi).

$$\text{ROI: } \{(\text{Ganancia} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}\} \times 100$$

$$\text{ROI: } \{(\$95.076.334,66 - \$ 13.269.968,00) / \$ 13.269.968,00\} \times 100$$

$$\text{ROI} = 603,89\%$$

Esto significa que por cada peso invertido, se espera recuperar el peso más el \$6,03 de ganancia durante el año de implementación del plan.

Conclusiones

La presente propuesta de intervención en Man-Ser S.R.L, permite abordar de forma integral una de las necesidades centrales de la organización: mejorar la comunicación interna y el liderazgo.

A partir del diagnóstico inicial se detectan deficiencias en los canales formales de comunicación así como en el flujo interno, debido al estilo de liderazgo de los mandos medios. Esto impacta de manera directa en la productividad, calidad de los trabajos, tiempos de entrega y por lo tanto en las relaciones con los clientes y clima interno.

En este contexto, se diseña una propuesta de comunicación interna adaptada a la cultura de la organización y el rubro, implementando la comunicación constante en todos los niveles de forma personal enfocada en los resultados replicando el modelo que se tiene con los clientes basado en generar relaciones de confianza y cercanía.

Para acompañar este nuevo enfoque de comunicación interna basado en la comunicación y escucha activa, se inicia un programa de formación en líderes coach para los mandos medios y la gerencia, enfocado en la gestión emocional, toma de decisiones, liderazgo y comunicación efectiva.

Como resultados se estima un impacto en la facturación anual del 30%, es decir un 10% más de lo que la empresa factura anualmente, una reducción en los tiempos de entrega de los productos y un mejor clima laboral.

En resumen, el enfoque estratégico e integral de la propuesta no solo favorece la facturación anual, sino que además contribuye a construir una cultura basada en la eficiencia siendo más saludable y participativa.

Recomendaciones

Para respaldar la implementación del plan de comunicación interno y liderazgo, se realizan las siguientes recomendaciones.

- Diseño de cartelería institucional

Se propone actualizar las carteleras con diseño de comunicación institucional en los formatos de comunicación de cumpleaños, comunicación referida a administración de personal, misión, visión, valores, con los colores de la marca. Estos mismos flyers se podrán enviar por whatsapp y mail. Será necesario contratar un servicio de diseño gráfico y ploteo.

- Reinducción organizacional

Presentar a los colaboradores una inducción que incluye la historia, misión, visión y valores de la organización junto con el organigrama para presentar a todos los colaboradores en una reinducción con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional, marcar un inicio de una nueva etapa y crear un sentido de pertenencia en los colaboradores. (Anexo 14: Inducción).

- Selección de mandos medios

De acuerdo a los resultados de las evaluaciones psicotécnicas y la actualización de los descriptivos de puestos, se podrá analizar la posibilidad de cubrir las posiciones de forma interna o realizar la búsqueda y selección por medio de la consultora.

Según el organigrama propuesto (Anexo 5: Organigrama), se encuentran 8 posiciones vacantes, de las cuales 2 son mandos medios. (Anexo 7: Presupuesto búsqueda y selección Manpower).

Bibliografía

- Acevedo Muiños y Barrera (2020). “*Diagnóstico Comunicacional en la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba*” (CIMCC). <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/17082>
- Alles, M. (2008). “*Desempeño por competencias: Evaluación 360°*”. (Garnica). <https://elibro-net.us1.proxy.openathens.net/es/ereader/biblioues21/66695>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial*. (1 ed) ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. <https://es.slideshare.net/slideshow/libro-de-comunicacin-empresarial-y-marketing/267645250>
- Calfin, L. (2016). *Práctica profesional*. Universidad Siglo 21
- Calfin, L. (2018). *Estudio de puestos para aumentar la competitividad de Perren y Cía S.A.* Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. <https://ebooks7-24.com/?il=5207>
- Cuenca, J. & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. (1 ed.). UOC. <https://elibro.net/es/lc/biblioues21/titulos/126406>
- Daniel Aguirre, F. V. (2017). *Comunicación interna sin fronteras: tendencias y casos de América Latina*. RIL editores. [Comunicación interna sin fronteras: tendencias y casos de América Latina - EBSCO](https://elibro.net/es/lc/biblioues21/titulos/126406)
- Deloitte (2024). Recuperado de [Ley Bases - Reforma Laboral | Deloitte Argentina](https://www.deloitte.com/argentina)
- De Merodio, M. (2021). *Empresa familiar, la alquimia del legado*. Innovación Editorial Lagares México. [Empresa familiar: La Alquimia del Legado - EBSCO](https://elibro.net/es/lc/biblioues21/titulos/126406)
- García Jiménez, J. (2007). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/52949?page=1>
- Hilario Gómez, S. (2019). *Coaching de Equipos*. ICB. [Coaching de Equipos - EBSCO](https://elibro.net/es/lc/biblioues21/titulos/126406)
- INDEC (2024). [INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina](https://www.indec.gov.ar/)
- INDEC (2023). [Principales indicadores INDEC.xlsx](https://www.indec.gov.ar/)
- Infobae (2024) [Industria metalúrgica: perspectivas de un sector clave para el comercio exterior argentino - Infobae](https://www.infobae.com/)
- Infobae (2024) [Sólo una de cada cuatro empresas en la Argentina encuentra los trabajadores con la formación y experiencia que necesita - Infobae](https://www.infobae.com/)

ISO (2004). [ISO 14001:2004\(en\), Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso](#)

La Nación (2024). [Los principales cambios que surgen de la reforma laboral - LA NACION](#)

La Nación (2025). [Cuánto cobra un obrero metalúrgico en enero de 2025 - LA NACION](#)

La Nación (2025) [Fin del cepo cambiario: cuántos dólares se podrán comprar libremente y a partir de cuándo - LA NACION](#)

Maestres, R. (2015). *Misión, Visión y Valores: ¿Sirve para algo su definición?* Debates IESA, Volumen(20), 2. Recuperado de [MISIÓN, VISIÓN Y VALORES: ¿SIRVE PARA ALGO SU DEFINICIÓN? - EBSCO](#)

Nalda Gimeno, P. (2014). *Coaching Samurai*. RA-MA Editorial. [Coaching Samurai - EBSCO](#)

Pineda, M. (2022). *MANSER SRL: plan de comunicación interna y liderazgo coach*. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/26328>

Pozo Lite, M. D. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*: (3 ed.). EUNSA. <https://elibro.net/es/lc/biblioues21/titulos/47259>

Ramos Ramos, P. (2012). *Selección de personal*: (2 ed.). Editorial ICB. [E Libro](#)

Rodríguez González, A. (2019). *Coaching Empresarial*. ICB, [Coaching Empresarial - EBSCO](#)

Rojo, S., Plummer, A., Laham, S., Lening, I., Bonanotte, E., Ferraro, C., Schteingart, D., & Benítez, N. (2022). *Estructura y dinámica reciente de las mipymes empleadoras*, Serie Investigaciones en Red, Documento N° 7. Centro de Estudios para la Producción XXI, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. [dt 7 - estructura y dinamica mipyme.pdf](#)

Ser Industria (2024). [Sin modernización no hay competitividad, la crisis de la metalurgia en Argentina - Ser Industria](#)

Trajtman Grossman, B. (2023). *Empresa familiar: entre lo racional y lo emocional*. (1ed.). RIL editores. <https://elibro.net/es/lc/biblioues21/titulos/268659>

Vazquez Moreneco, M. J (2017). *Coaching*. (1 ed) ICB SL. [Coaching - EBSCO](#)

Anexos

*Anexo 1: Legajo de personal***MAN-SER SRL**

MS_GRH_F1.01_07.2025

DOCUMENTACIÓN PERSONAL

Estimado colaborador,

Comunicamos a Ud. que deberemos contar antes del/...../..... con la siguiente documentación exigida por la normativa legal vigente.

(Marcar con una tilde lo presentado, con una X lo que no corresponda y con un círculo la documentación faltante).

1. Fotografía Actual 4 x 4.
2. Fotocopia D.N.I. frente y reverso.
3. Fotocopia de carnet de conducir (si tuviera)
4. Fotocopia título secundario, terciario, universitario y/o cursos realizados y/o habilidades adquiridas.
5. Fotocopia de un servicio donde conste su domicilio actual.
6. Constancia de C.U.I.L.
7. Certificación de Antecedentes Penales RENAR -
8. Fotocopia DNI de cónyuge.
9. Fotocopia del Acta de Matrimonio o Concubinato.
10. Fotocopia certificado de nacimiento y D.N.I. de cada hijo menor de dieciocho años.
11. En caso de hijos discapacitados, certificado de discapacidad sin límite de edad.
12. Documentación de Obra Social y CODEM de ANSES.
13. Informe Veraz.

Agradecemos su colaboración.

Dpto. De RR.HH.

Formulario 1: Calfin, L. (2018). *Estudio de puestos para aumentar la competitividad de Perren y Cía S.A.* Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21.

MAN-SER SRL

DATOS PERSONALES

Puesto de ingreso: _____

Fecha de Ingreso: _____



1- DATOS PERSONALES

Apellidos: _____ Nombres: _____

D.N.I./L.C./L.E. N°: _____ F. de Nacimiento: _____ Edad: _____

Localidad de nacimiento: _____ Pcia: _____ Nacionalidad: _____

Estado Civil: _____

Profesión: _____ Especialidad: _____ Área: _____

2- DOMICILIO

Calle: _____ N° _____ Piso: _____ Dpto.: _____

Barrio: _____ Localidad: _____ C.P.: _____

Tel. Part.: _____ Tel. Celular - Mensajes: _____

Correo Electrónico: _____ Teléfono de emergencia: _____

3- DATOS FAMILIARES

Parentesco	Apellido y Nombres	Edad	Fecha Nac.	A cargo	Ocupación
Padre					
Madre					
Cónyuge					
Hijos					
Hijos					
Hijos					
Hijos					
Hijos					

Formulario 2: Calfin, L. (2018). *Estudio de puestos para aumentar la competitividad de Perren y Cía S.A.* Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21.

MAN-SER SRL

4- ESTUDIOS CURSADOS

P&C_GRH_F5.02_12.17

Estudios Cursados	Institución	Desde - Hasta	Título o Especialidad
Primarios			
Secundarios			
Terciarios			
Universitarios			
Especializac.			
Otros			

5- ANTECEDENTES LABORALES (2 últimos o actual)

Empresa: _____ Actividad: _____

Domicilio: _____ Teléfono: _____

Puesto Inicial _____ Puesto Final: _____

Última Remuneración: _____ Otros Beneficios: _____

Motivo del Egreso: _____

Detalle de las tareas realizadas: _____

Empresa: _____ Actividad: _____

Domicilio: _____ Teléfono: _____

Puesto Inicial _____ Puesto Final: _____

Última Remuneración: _____ Otros Beneficios: _____

Motivo del Egreso: _____

Detalle de las tareas realizadas: _____

¿Tiene familiares, conocidos o amigos en la empresa? _____

Apellido y Nombre: _____

Nota: Los datos consignados tienen carácter de declaración jurada, y se considerará un elemento para la elaboración de la relación contractual, cualquier modificación deberá ser notificada en tiempo y forma a la empresa.

Formulario 3: Calfin, L. (2018). *Estudio de puestos para aumentar la competitividad de Perren y Cía S.A.* Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21.

MAN-SER SRL

AUTORIZACIÓN PARA RECIBIR INFORMACIÓN INSTITUCIONAL POR WHATSAPP

Nombre y Apellido: _____

DNI: _____ Legajo: _____

Puesto: _____ Área/Sector: _____

Número de celular: _____

Por la presente, autorizo a la empresa **Man-Ser SRL** a utilizar mi número de teléfono celular personal para el **envío de comunicaciones institucionales** a través de la aplicación **WhatsApp**. Estas comunicaciones podrán incluir información relacionada con horarios, avisos internos, capacitaciones, actividades de interés general, medidas organizativas y otros contenidos vinculados a mi actividad laboral dentro de la empresa.

Declaro que:

El número informado es de uso personal y está operativo.

Entiendo que esta vía de comunicación no reemplaza a los canales formales para notificaciones legales o administrativas, salvo que se indique expresamente.

Podré revocar esta autorización en cualquier momento, notificándolo por escrito al área de Recursos Humanos.

Firma

Aclaración y fecha

Formulario 4: Elaboración propia

Anexo 2: Encuesta de comunicación.

MAN-SER SRL

MS_GRH_F2.01_07.2025

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN

Estimado colaborador,

La presente encuesta tiene el objetivo de relevar percepciones sobre la comunicación interna en la empresa Man-Ser, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Instrucciones: Marcá la opción que mejor represente tu experiencia o escribí tu respuesta cuando se indique. Todas las respuestas son anónimas y confidenciales

1) Describa la Misión, Visión y Valores de la empresa Man-Ser.

Misión: _____
 Visión: _____
 Valores: _____
 No las recuerdo
 No sé cuáles son

2) Cuando tiene alguna duda respecto de su sueldo, ¿a quién le recurre?

- A mis compañeros
 A mi supervisor
 A RRHH
 No sé a quien dirigirme
 Otro: _____

3) ¿Conoce cuáles son las tareas y responsabilidades según su puesto?

- Las conozco perfectamente
 Hago lo que me piden
 Desconozco el alcance de mi puesto

4) ¿Cómo preferís recibir información importante de la empresa? (Puede marcar más de una)

- Reuniones
 Whatsapp / Mensajes
 Cartelera
 Correo Electrónico
 Comunicación directa con un responsable
 Otra: _____

5) ¿Siente que sus opiniones, sugerencias o propuestas son tenidas en cuenta en la empresa?

- No he realizado sugerencias
 No se a quién proponerle sugerencias
 He realizado sugerencias pero no fueron tenidas en cuenta
 Siempre que he realizado sugerencias y fueron tenidas en cuenta

Encuesta 1: Elaboración propia

Anexo 3: Encuesta de clima organizacional

MAN-SER SRL

MS GRH F1.03 07.2025

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado colaborador,

La presente encuesta tiene el objetivo de relevar percepciones sobre cómo se sienten los colaboradores respecto al ambiente laboral, liderazgo, comunicación, reconocimiento, trabajo en equipo, entre otros factores,

Instrucciones: Marcá la opción que mejor represente tu experiencia o escribí tu respuesta cuando se indique. Todas las respuestas son anónimas y confidenciales. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Escala de respuestas: 1 (Totalmente en desacuerdo) 2 (En desacuerdo) 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) 4 (De acuerdo) 5 (Totalmente de acuerdo)

1) Por favor indique su puesto actual: _____

2) ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- Menos de un año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 5 años
- Más de 10 años

3) Comunicación interna: ¿Cómo clasificaría las siguientes afirmaciones del 1 al 5, siendo 5 totalmente de acuerdo?

- La información importante me llega de forma clara y a tiempo.
- Me siento escuchado cuando doy mi opinión.
- Sé a quién dirigirme cuando tengo un problema laboral/personal.
- Mi supervisor/Jefe mantiene comunicación constante conmigo.
- Conozco cuáles son los objetivos de la empresa.

3) Liderazgo y supervisión: ¿Del 1 al 5 cómo evaluaría las siguientes afirmaciones?

- Recibo insrucciones claras de mi jefe / supervisor sobre el trabajo.
- Recibo devoluciones constructivas sobre mi trabajo.
- Siento confianza en el equipo de trabajo.

4) Ambiente laboral y motivación

- Siento que hay compañerismo en mi equipo de trabajo.
- Me siento motivado a dar lo mejor de mí en cada trabajo.
- Siento confianza en expresar mis opiniones.
- Hay un ambiente de respeto entre supervisores y empleados.
- Existe colaboración entre las diferentes áreas.

5) ¿Qué podría ser mejor en su puesto de trabajo?

Encuesta 2: Elaboración propia

Anexo 4: Agenda de participación a encuestas

MAN-SER SRL

MS_GRH_FI.01_07.2025

AGENDA DE PARTICIPACIÓN A ENCUESTAS

Estimado supervisor

A partir del día 24 de Noviembre estaremos realizando una serie de encuestas con el fin de conocer su opinión respecto de conocer cómo se sienten los colaboradores trabajando en Man Ser y qué aspectos podríamos mejorar juntos. La opinión sincera de cada colaborador es muy valiosa para nosotros, por que les solicitamos puedan confirmar los colaboradores que asistirán en los turnos que estarán disponibles. La encuesta no tomará más de 30 minutos y los resultados serán utilizados para mejorar el ambiente de trabajo.

24/11 - Encuesta de comunicación

	08:30	09:00	09:30	10:00
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

25/11 - Encuesta de clima

	08:30	09:00	09:30	10:00
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

26/11 - Actualización de datos personales para legajo

	08:30	09:00	09:30	10:00
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Agenda 1: Elaboración propia

Anexo 5: Organigrama

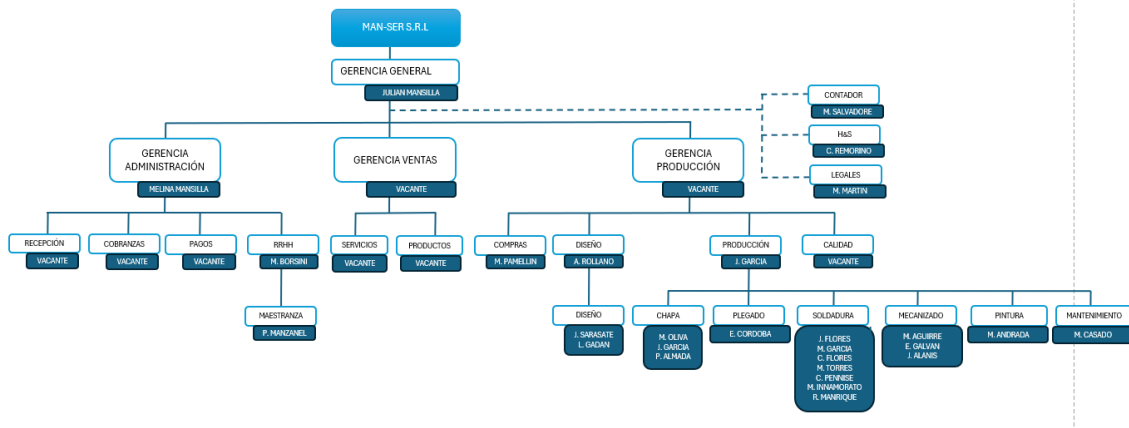


Gráfico 1: elaboración propia.

Anexo 6: Presupuesto de psicotécnicos



Inicio / Estudios Médicos o Psicotécnicos /
Psicotécnico Perfiles Profesionales Online

< ☰ >

Psicotécnico Perfiles Profesionales Online

\$89.000,00 + IVA

Estos estudios permiten detectar e identificar características personales básicas, actitudinales y de interacción al evaluar factores como: atributos de personalidad, actitudinales, estilos de comunicación, conducción, capacidades intelectuales. Desde Manpower vamos a gestionar las agendas del candidato y nuestros proveedores para luego vía electrónica enviarte los resultados y puedas completar su legajo.

- 1 +

Añadir al carrito

Contrata ahora

Presupuesto 1: [Psicotécnico Perfiles Profesionales Online - Búsqueda y Selección de Personal Online - Manpower](#)

Anexo 7: Presupuesto búsqueda y selección



Inicio / Reclutamiento Express / **Búsqueda de personal base**

< ☰ >

Búsqueda de personal base

\$450.000,00 + IVA

Este servicio te permitirá ahorrar tiempo y mejorar la asertividad de los perfiles, al delegar en expertos en selección los procesos mencionados.

Te entregaremos los mejores talentos que surjan en el menor tiempo posible, para que luego vos puedas continuar el proceso de selección/entrevistas/contratación formal del candidato, que selecciones de este reclutamiento realizado por Manpower.

Presupuesto 2: **Búsqueda de personal base - Búsqueda y Selección de Personal**

Online - Manpower

Anexo 8: Evaluación de desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO AÑO						
EMPRESA:				SUCURSAL:		
NOMBRE DEL EVALUADO:				LEGADO N°:		
PUESTO:				ÁREA O SECTOR:		
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	MES:			AÑO:		
NOMBRE DEL EVALUADOR:						
FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADO					PUNTOS
1. Producción:	1	2	3	4	5	
Evalue el trabajo producido o la cantidad de servicios	Producción inadecuada	Producción apenas	Producción especial	Siempre mantiene una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen sobresaliente de servicio	
2. Conocimiento del Trabajo:	1	2	3	4	5	
Evalue el conocimiento que tiene sobre el trabajo.	Sabe poco del trabajo.	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	Sabe lo suficiente del trabajo.	Sabe lo necesario.	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	
3. Calidad:	1	2	3	4	5	
Evalue la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden	Generalmente satisfactorio, pero a veces deja que desear.	En general trabaja con cuidado.	Siempre hace bien su trabajo.	Su trabajo demuestra cuidado excepcional.	
4. Responsabilidad:	1	2	3	4	5	
Evalue la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados.	Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta	Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz.	Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna.	
5. Cooperación, Actitud:	1	2	3	4	5	
Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a sus colegas, la manera de acatar órdenes	Poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de educación.	A veces es difícil lidiar. Le falta entusiasmo.	Generalmente cumple de buena manera lo que se le dice. Está	Siempre dispuesto a colaborar y ayudar a sus colegas.	Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas.	
6. Sentido común e iniciativa:	1	2	3	4	5	
Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común.	Siempre toma la decisión equivocada.	Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común.	En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
7. Presentación personal:	1	2	3	4	5	
Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en los otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, barba, etc.	Relajado, descuidado.	A veces descuida su aspecto.	Normalmente está bien arreglado.	Cuidadoso en su forma de vestir y presentarse.	Excepcionalmente bien cuidado y presentable.	
					Promedio:	#/DIVID
A - COMENTARIOS DEL EVALUADO Y EXPECTATIVAS FUTURAS						
B- ASPECTOS A MEJORAR						
C - SEÑALAR LAS FORTALEZAS DEL EVALUADO						
D - SUGERENCIAS						
FIRMA EVALUADOR	FECHA	FIRMA RR.HH.	FECHA	FIRMA RR.HH.	FECHA	


Grilla 1: Calfin, L. (2016). *Práctica profesional*. Universidad Siglo 21.

Anexo 9: Presupuesto diplomatura de liderazgo Coach

Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional

 Inicio: 5 y 6 septiembre - UNICA APERTURA

Requisitos: Mayor de 18 años

 Duración: 8 meses -

Modalidad: Virtual

plan de estudio:

<https://drive.google.com/file/d/1ukUgzMmn1iCTF8GZXq92RpDdMfkqmEON/view>

Los horarios son sincrónicos. Es decir, Encuentro en vivo obligatorios • 1er Puerto 5 y 6 de Septiembre

• 2do Puerto 5 y 6 de Diciembre

• 3er Puerto 6 y 7 de Marzo de 2026.

Dentro del arancel viene Incluido lo siguiente 📌

- Matrícula y materias
- Guía de estudio online y permiso de examen
- El cursado en su totalidad + Certificado.

Hoy 29/05 Tenes:

Matrícula: 100% Bonificada

Arancel total con descuento del 45%:

Formas de pago:

en 1 pago con Debito o efectivo de \$1.092.250

o 6 cotas sin interés con tarjeta de crédito visa, master y tarjeta naranja (BBVA y banco provincia cuentan con un recargo) \$202.270

Presupuesto 3: Universidad Siglo 21, centro de atención al cliente por whatsapp.

Anexo 10: Programa de diplomatura liderazgo coach

PLAN DE ESTUDIO

21

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

Neurociencias y su aporte.
Desarrollo emocional desde el nacimiento.
Integración y procesamiento de las percepciones.
Apego y Temperamento.
Cognición y emoción.
Toma de decisiones.
Inteligencias múltiples.

El poder de las conversaciones en las organizaciones.
El poder de las emociones
El rol de las conversaciones: el habla y la escucha.
¿Qué son las emociones?
Autorregulación y autogestión desde la Inteligencia Emocional. Emocionalidad y corporalidad.
Diferencia entre emociones y estados de ánimo.
Conversación, juicio y emoción.
Los pensamientos distorsionados más frecuentes.
Reconstrucción lingüística de las emociones.

Elementos de la conversación, Escuchas, Hablar, Actos Lingüísticos.
Conversación igual a relación.
Tipos de conversaciones: públicas, privadas.
Las que abren posibilidad, las que cierran posibilidad.
Actos Lingüísticos.
Afirmaciones: ¿qué son? Verdaderas, falsas, inciertas; ¿para qué sirven?
Declaraciones básicas o significativas.
Juicios u opiniones, ¿qué son? Diferencia con las afirmaciones.
Temporalidad de los juicios Pedidos, elementos del pedido; responsabilidad.
Ofertas, elementos de la oferta; responsabilidad.
Promesas: ¿cuándo surgen? ¿Para qué sirven?
Diseño de conversaciones: ¿qué es diseñar? ¿Para qué diseñar?

El conflicto como oportunidad.
Creencias, propósito, intenciones y acciones.
"Ser testigo", la habilidad de observar sin reaccionar.
Coherencia en el pensamiento – palabra – acción.
Valores humanos – tecnología humana.
Crear paz siendo paz.
El poder del silencio.
Claridad de intención.
Trabajar y comprender el conflicto.
El trabajo de lograr consenso.

PLAN DE ESTUDIO

21

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

Conciencia plena.
Definición de atención plena.
Prácticas contemplativas.
Neurociencias de las prácticas contemplativas.
Contemplación, emociones y cognición.
Orígenes de la empatía.

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

Ciclo de coordinación de acciones.
Ciclo de la promesa.
Fase de creación de contexto.
Fase de negociación.
Fase de realización.
Fase de evaluación y cierre.
Reclamos.
Confianza.
La emocionalidad en cada fase.

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

Temario 1: UesigloXXI, centro de atención al cliente por whatsapp.

Anexo 11: Diagrama de Gantt duración del plan

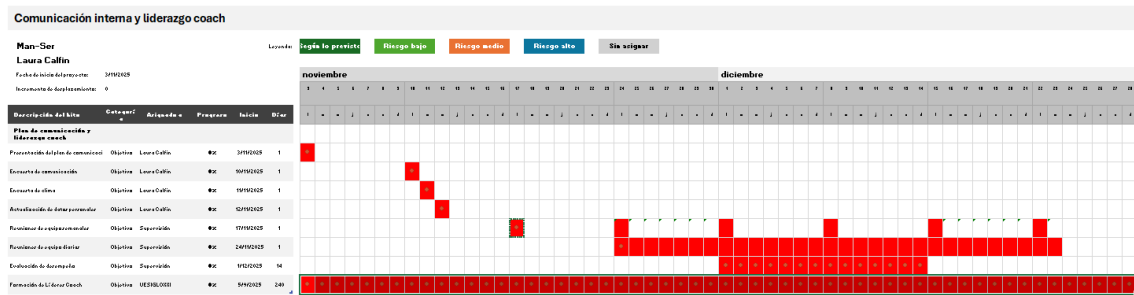
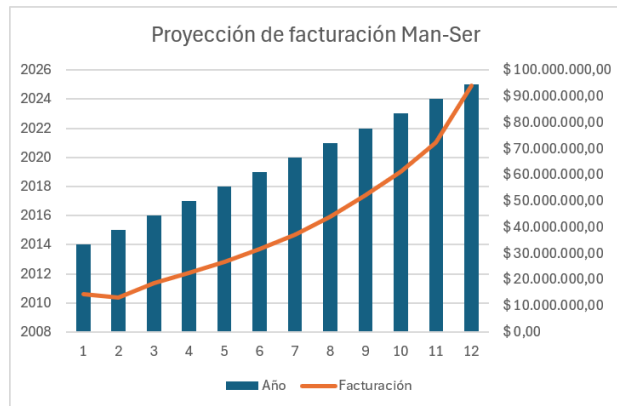


Gráfico 2: Elaboración propia.

Anexo 12: Beneficios de la propuesta en la facturación

Año	Facturación	Diferencia	Tasa de crecimiento interanual
2014	\$ 14.528.788,62		
2015	\$ 13.097.369,85	-\$ 1.431.418,77	-10%
2016	\$ 18.755.659,89	\$ 5.658.290,04	43%
2017	\$ 22.725.771,36	\$ 3.970.111,47	21%
2018	\$ 26.816.410,20	\$ 4.090.638,84	18%
2019	\$ 31.643.364,04	\$ 4.826.953,84	18%
2020	\$ 37.339.169,57	\$ 5.695.805,53	18%
2021	\$ 44.060.220,09	\$ 6.721.050,52	18%
2022	\$ 51.991.059,71	\$ 7.930.839,62	18%
2023	\$ 61.349.450,46	\$ 9.358.390,75	18%
2024	\$ 72.392.351,54	\$ 11.042.901,08	18%
2025	\$ 94.110.057,00	\$ 21.717.705,46	30%



ROI **\$ 603,89**

Tabla 2: Elaboración propia

Gráfico 3: Elaboración propia



DURACIÓN 12 MESES

Tarea	Responsable	Cantidad	Importe
Presentación del plan de comunicación	Laura Collin	1	\$ -
Encuesta de comunicación: Relevamiento de datos, procesamiento de datos, realización de informe.	Laura Collin	32	\$ 187.088,00
Encuesta de clima: Relevamiento de datos, procesamiento de datos, realización de informe.	Laura Collin	32	\$ 187.088,00
Actualización de datos generales: Relevamiento de datos, procesamiento, archivo en legajo físico y digital	Laura Collin	80	\$ 672.720,00
Pantillas de mensajes por WhatsApp	Laura Collin	8	\$ 24.864,00
Evaluación de desempeño: Capacitación de instructivo a la supervisión, procesamiento de datos, elaboración de informe, acompañamiento.	Laura Collin	80	\$ 672.720,00
Formación de Líderes Coach: Seguimiento de proveedor Gestiona	Laura Collin	14	\$ 74.864,00
Seguimiento manual por 12 meses		76	\$ 567.264,00
Evaluaciones periódicas	Mangover	28	\$ 2.472.000,00
Formación de Líderes Coach	UnigraXX	8	\$ 8.738.000,00
			\$ 13.247.968,00

INVERSIÓN

Presentación 1: Elaboración propia



Presentación 1: Elaboración propia

Anexo 14: Inducción

INDUCCIÓN MAN-SER

2025

¿A QUÉ NOS DEDICAMOS?

»Somos una empresa que, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de agujeros y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Enfocados en estos objetivos, desarrollamos:

- + Protectores de bancada.
- + Lavadores especiales de piezas.
- + Extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas.
- + Equipos de transporte y sistemas de lavado.

Por otro lado, nuestro equipamiento y organización por procesos nos permiten ofrecer además un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo -en conjunto con nuestros clientes- de proyectos integrales o como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

Presentación 2: Elaboración propia

VISION

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

MISION

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.

Presentación 2: Elaboración propia

POLÍTICA DE CALIDAD

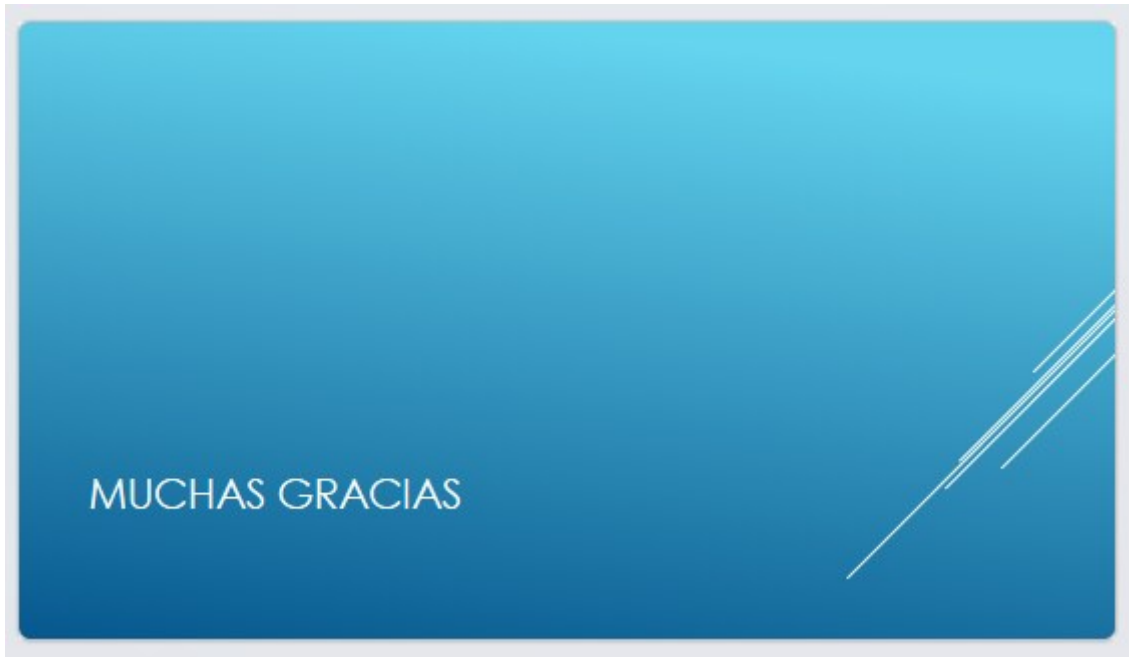
» Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 la empresa establece:

- 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.

VALORES

- ▶ • Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad

Presentación 2: Elaboración propia



Presentación 2: Elaboración propia

Anexo 15: Formato de mensajes para difusión por Whatsapp.

Avisos Importantes:

- Aviso de depósito de haberes

Estimados colaboradores, les informamos que los haberes correspondientes al mes de Noviembre 2025 ya se encuentran depositados.

Por favor, verifiquen sus cuentas bancarias.

Esperamos que este aviso sea de su agrado.

Saludos,

RRHH

- Aviso de fecha límite para adelanto de sueldos

Estimados colaboradores, les informamos que la fecha límite para solicitud de adelanto de sueldo correspondiente al mes de Noviembre 2025 vence el 14.

Para más información contactarse con recursos humanos.

Recordatorio:

- Presentación de fechas de vacaciones

Estimados colaboradores, por favor recordar enviar sus fechas de vacaciones para la planificación anual antes del día 19 de Diciembre 2025.

Para más información contactarse con recursos humanos.

Salutaciones:

- Cumpleaños

¡Feliz cumpleaños!

Desde Man-Ser deseamos que tengas un día lleno de alegría.

Gracias por ser parte de nuestro equipo.

- Aniversario de la empresa

¡Celebramos nuestro aniversario!

Hoy celebramos el aniversario número 30 de la empresa.

Te invitamos a participar del brindis a realizar en la sala de reuniones a las 17:30hs.

¡Te esperamos!

Anexo 16: Minuta de Reunión

MAN-SER SRL

MS_GRH_F2.01_07.2025

MINUTA DE REUNIÓN

Fecha:
Temas tratados:

Asistentes

	LEG.	APELLIDO Y NOMBRE	DNI	SECTOR	PUESTO	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

OBSERVACIONES/ COMENTARIOS:

Formulario 5: Elaboración propia.

Anexo 17: Instructivo de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un instrumento para Gerenciar, dirigir y supervisar personal que tiene como objetivo último la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de sus recursos humanos como así confirmar el contrato psicológico entre los empleados y el empleador.

La mayoría de las personas necesitan y esperan saber cómo hacen su tarea, a partir de conocer como las realizan pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Evaluación de desempeño técnica: (Mandos Medios y Operativos)

La presente es una evaluación de desempeño técnica que la utilizaremos como herramienta de desempeño para el personal. La misma permitirá analizar la estructura organizacional actual evaluando a los empleados y su alineación con los objetivos de crecimiento de nuestro grupo.

Esta evaluación se realizará una vez al año.

Criterios de Evaluación:

A fin de unificar criterios de evaluación, los Gerentes de Sucursal (GS) y/o Supervisores Directos (SD) deberán completar la grilla adjunta calificando el desempeño de todos los empleados a su cargo.

La grilla es sencilla dado que se contemplan 5 niveles de evaluación, y solo se llenará con el puntaje asignado en la última columna, calificando el Número 1 como (DESEMPEÑO MUY BAJO) y el Número 5 como (DESEMPEÑO MUY ALTO)

Pasos a seguir para tomar esta evaluación:

1- Los supervisores directos (SD) deberán imprimir la cantidad de copias de la evaluación como personal tengan en cada sector o a cargo.

2- Los SD se tomarán el tiempo necesario y un espacio donde puedan concentrarse para trabajar individualmente y completarán la grilla por cada empleado a su cargo. (se recomienda trabajar en un espacio libre de interrupciones)

3- Una vez que el SD completó las grillas será necesario que realice una reunión con cada evaluado de 15 minutos para darle a conocer su desempeño.

A- Se le comentará al empleado que desde una acción coordinada entre RRHH y la Dirección se implementará esta evaluación de desempeño técnica una vez al año. Esta herramienta permite: Detectar necesidades de capacitación, Descubrir personas clave en la organización, Encontrar a una persona que se esté buscando para otra posición (promociones internas) y Motivar a las personas comunicándoles su desempeño e involucrarlas con los objetivos de la organización.

B- Se debe informar al evaluado que la reunión durará solo 15 minutos donde el evaluador le dará a conocer al evaluado la situación (evaluación de desempeño) al día de la fecha y que el/ella tendrán un espacio en la misma para agregar cualquier comentario.

C- Para hacer esta herramienta suficientemente dinámica el SD podrá leer completamente la grilla que completó y una vez que el evaluador la leyó completamente podrá preguntarle al evaluado si quiere realizar algún comentario respecto de esa evaluación. En el punto "A" de la grilla deberán poner textuales palabras del evaluado.

(En caso de que se vea necesaria una extensión de la misma, se podrá usar la parte posterior de la página)

D- Esta evaluación también solicita que los SD completen las Fortalezas/ Aspectos a Mejorar / Puestos sugeridos para los evaluados. Será imprescindible que completen estos campos de manera concisa.

E- No será necesario leerle al evaluado los comentarios de los puntos B,C Y D, solo con leerle la grilla de las preguntas y números asignados (muy alto/muy bajo) es suficiente. Inclusive se podrán llenar estos puntos(C y D) luego de que haya terminado la reunión con el evaluado.

F- El SD entregar FIRMADAS todas las evaluaciones del personal a su cargo a RRHH y dejarse una copia archivada o digitalizada.

G- A continuación, se procesarán los datos y se realizará una reunión de mandos medios para tratar las conclusiones y experiencias de esta evaluación.

Esta herramienta permitirá luego obtener un nivel específico de desempeño por empleado las cuales se obtendrán vinculando los niveles de desempeño obtenidos en esta evaluación con los siguientes parámetros.- **ESTOS PARAMETROS SOLO SON DE CONOCIMIENTO Y ORIENTACIÓN PARA EL EVALUADOR.-**

Parámetros generales según desempeño, colocar el puntaje en la última columna según corresponda por factor de evaluación.

Nivel 1: INSUFICIENTE: Aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, están por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Resultados inferiores a lo esperado.

Nivel 2: REGULAR-NECESITA MEJORAR: Aplica para quien no cumple completamente las necesidades del puesto. La persona demuestra capacidad para lograr las tareas pero necesita mejorar.

Nivel 3: BUENO: Aplica para quien obtiene los resultados esperados. Cumple con las exigencias principales de su puesto. La persona lleva a cabo la tarea en forma eficaz. (No sobresale)

Nivel 4: DESTACADO: Los resultados superan los esperado. La persona demuestra en forma regular logros significativos. Aplican aquellos que están entre los mejores.

Nivel 5: EXCEPCIONAL: Aplica exclusivamente para aquellos que demuestran claramente y de manera constante logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo diario. (Raramente igualado). Su trabajo es sobresaliente en todos y cada uno de sus aspectos

Cualquier inquietud que tengan al respecto, no duden en consultarme,

Se solicita la administración de esta información de manera confidencial.

(Instructivo 1: Calfin, L. (2015). *Evaluación de desempeño en Autos del Sur S.A.*
Trabajo final de tecnicatura EFIP 1. Universidad Siglo 21).

Anexo 18: Cálculo de honorarios profesionales

Sueldo base Metalúrgico	\$ 800.000
Horas Semanales	44
Horas Mensuales	176
Valor hora metalúrgico	\$ 4.545,45
Plus profesional 30%	\$ 1.363,64
Valor hora profesional	\$ 5.909,09

Tabla 3: Elaboración propia