

UNIVERSIDAD
SIGLO
La educación evoluciona



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach

MAN – SER S.R.L

MORENO Brenda Soledad

DNI: 32.670.130

VRHU024076

Córdoba, 2025

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación, consiste en un reporte de caso de la empresa familiar metalúrgica MANSER S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba. Los principales desafíos que enfrentaba la empresa estaban vinculados a una comunicación interna deficiente, además se evidenciaba la ausencia de liderazgo coach en los niveles medios y altos, donde también se notaban limitaciones en cuanto a habilidades blandas y gestión del tiempo. Mediante el análisis PESTEL, FODA y las cinco fuerzas de Porter, se identificaron tanto las debilidades como las oportunidades presentes en la organización. A partir de estos hallazgos, se propuso un plan de comunicación interna basado en el liderazgo coach y una mejor gestión del tiempo, aplicable a todos los departamentos mediante una herramienta digital, con el objetivo de mejorar los recursos, facilitar la circulación de la información y aumentar las ganancias en un 6%. Se concluye que la propuesta ayudará a la empresa mejorando la productividad, la motivación y a desarrollar equipos efectivos, lo que se traducirá en beneficios tanto operativos como económicos para la organización.

Palabras claves

Comunicación interna – Liderazgo coach – Herramientas digitales – Tiempo

Abstract

This final graduation project consists of a case report on the family-run metalworking company MANSER S.R.L., located in the province of Córdoba. The company's main challenges were linked to poor internal communication. Furthermore, a lack of coach leadership at mid- and senior-level levels was evident, as well as limitations in soft skills and time management. Through PESTEL, SWOT, and Porter's Five Forces analyses, both weaknesses and opportunities within the organization were identified. Based on these findings, an internal communication plan based on coach leadership and improved time management was proposed. This plan was applicable to all departments through a digital tool, with the goal of improving resources, facilitating the flow of information, and increasing profits by 6%. It is concluded that the proposal will help the company by improving productivity and motivation, and developing effective teams, which will translate into both operational and economic benefits for the organization.

Keywords

Internal communication – Coaching leadership – Digital tools – Time

Índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis de Situación</i>	7
Análisis Macro Contexto	8
Factor Político.....	8
Factor Económico.....	9
Factor Social.....	10
Factores Tecnológico.....	11
Factores Ecológicos.....	11
Factores Legales.....	12
Análisis Micro Contexto.....	12
FODA.....	13
<i>Marco Teórico</i>	17
Comunicación Interna.....	17
Comunicación Digital.....	17
Liderazgo coach.....	18
<i>Diagnóstico y Discusión</i>	20
<i>Plan de Implementación</i>	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Alcance.....	22
Acciones.....	22
Plan de Comunicación Interna.....	22
Capacitación en Líder Coach.....	23
Implementación herramienta digital.....	24
Marco del tiempo para la implementación.....	26
Evaluación del impacto de la implementación.....	26

<i>Conclusiones</i>	28
Recomendaciones.....	28
<i>Bibliografía</i>	29
<i>Anexos</i>	31
Perfil del puesto Analista de RRHH.....	„Anexo n°1
Encuesta Clima.....	Anexo n° 2

Introducción

El siguiente reporte de caso se basa en el análisis de MAN-SER S. R. L, una empresa de tipo familiar argentina dedicada al sector metalúrgico. Ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba.

Sus orígenes nos transportan a principios de los años noventa, donde Luis Mansilla era empleado de una importante empresa de Córdoba. Por su experiencia y confianza es designado como proveedor tercerizado de algunos servicios. Esto le da la oportunidad de emprender su propia empresa, siendo el 15 de octubre de 1995 la fecha de su fundación.

En el año 1997 viaja a Alemania adquiriendo nuevas máquinas tecnológicas que le permiten aumentar su gama de productos y servicios consolidándose como proveedor importante de compañías automotrices y agroindustriales.

En el año 2003 comienza a trabajar con AIT S.A. y poco tiempo después se sumará Volkswagen Argentina S. A., siendo exclusivo de algunos de sus productos.

Para el año 2009, Julián y Melina Mansilla, hijos de Luis, quedan a cargo de la empresa dando inicio en el año 2012 a la nueva planta industrial que duplica la superficie de producción anterior proyectando nuevas unidades de negocios. En el año 2014 obtiene la certificación de normas ISO (Internacional Organization for Standarization) 9001, logrando el estándar internacional de gestión de calidad.

Su visión es “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, 2014, <https://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>).

MAN-SER tiene como misión ofrecer a sus clientes soluciones innovadoras para cumplir con sus expectativas y priorizando su relación, manteniendo un ambiente de trabajo agradable y creativo con su equipo interno respetando los valores de confianza, honestidad, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

El organigrama de la empresa se divide en departamentos de acuerdo a las tareas a realizar. Su dotación consta de 30 empleados divididos en tres niveles jerárquicos, además cuenta con asesoramiento externo para los temas contables, jurídicos y seguridad e higiene. El 90% de los empleados es masculino con una edad promedio de 50 años.

Al analizar en detalle la empresa, vemos que tiene una estructura formal y organizada. Sin embargo, todas las decisiones importantes las toma el directorio familiar, lo que limita la autonomía del resto del equipo. No se observan procesos adecuados para la delegación de tareas, lo que impide a los gerentes que realicen tareas más importantes o concentrarse en asuntos estratégicos para la mejora continua de su sector. Por otro lado, se detecta la necesidad de capacitar a líderes en habilidades blandas, esto ayudará a la delegación de tareas ya que se hará con confianza.

La comunicación interna no es eficiente, la misma es de manera verbal, o a través de un buzón de sugerencias. Esto retrasa las respuestas y dificulta resolver problemas a tiempo.

El departamento de Recursos Humanos es liderado por una de la dueña de la empresa. El proceso de selección de personal se realiza a través de una consultora. Existe un proceso de inducción, pero es insuficiente para los nuevos empleados, por otro lado, no se atraen nuevos talentos. Se debe fortalecer la estructura organizacional mediante la incorporación de puestos claves con el fin de distribuir tareas que hoy están a cargo de los gerentes.

Las investigaciones realizadas en las siguientes fuentes respaldan la importancia de la formación de líderes coach y la comunicación interna.

En el estudio realizado en la provincia de Santa Fe y Entre Ríos por Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016) *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos, los autores afirman que*: “Un líder transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspirador” (p.35). Esto facilita que las personas dentro de la organización adopten una visión estratégica y se involucren en el cumplimiento de objetivos concretos, fortaleciendo así su identificación con la empresa.

María A. Rosa Dominici (2016) destaca en su artículo *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio* que: El Coach trabaja desarrollando un sentido de pertenencia y cohesión entre los integrantes, fomenta el compromiso por medio de la participación, clarifica los roles y modela los comportamientos esperados, establece objetivos a corto plazo, genera los mecanismos de feedback que garanticen la comunicación doble vía, y consensua las norma” (pág. 140).

Margarita Kohler Pelaez (2022) en su libro *Comunicación y Liderazgo* señala que “para ser líder es necesario poseer características mínimas, así como las acciones a aplicar como el compromiso, nadie sigue a un o una líder a menos que demuestre que tiene interés en lo que se va a hacer, y que está dispuesto a arriesgarse, que está empeñado con el logro de la meta. El o la líder no pueden "hacerlo solos". Si la tarea se expone como cualquier otro proyecto, será recibido y tratando de la misma forma, con dudas. El o la líder deben mostrar una mezcla de paciencia e impaciencia, deben de estar dominados por una sensación de urgencia de lograr la tarea. Al mismo tiempo, el o la líder no deben desfallecer a pesar de retrasos. El o la líder deben tomar la decisión de implementar los pasos a seguir para lograr la tarea. El o la líder siempre deben apoyar el proyecto dado responsabilidad”. (Margarita Kohler Pelaez, 2022 p.146)

Pineda Maria (2022), en su Trabajo Final de Graduación, *Plan de comunicación interna y Liderazgo Coach*, nos habla sobre la comunicación interna y comenta que los empleados de una organización demandan constantemente información, necesitan conocer que ocurre en su entorno laboral, es aquí donde la comunicación interna gestionada con eficacia y metodología cumplirá su objetivo: corresponsabilizar, motivar y afianzar la confianza de los colaboradores. Por esta razón, es imprescindible desarrollar un plan de comunicación interna dentro de una organización, para el cual previamente se deberán fijar los objetivos, estrategias y mensajes que se pretenden emitir, a fin de definir las acciones que se implementaran para lograr su consecución. (Pineda, 2022 p.16)

En este reporte de caso de la empresa MAN-SER S.R.L se busca ofrecer soluciones y dar herramientas que permitan mejorar la comunicación interna y la formación de líderes coach con el objetivo de desarrollar habilidades clave para el crecimiento de la empresa.

Este reporte de caso tiene como objetivo proponer soluciones y herramientas prácticas para la empresa. Se sugiere trabajar en el fortalecimiento de la comunicación interna y en la formación de líderes con enfoque en liderazgo coach. La implementación de un plan actualizado permitirá potenciar habilidades laborales clave, generando un impacto positivo en el rendimiento del equipo y en la productividad general de la empresa. Mejorar el flujo comunicacional entre los integrantes de la organización, contribuirá a moldear percepciones, actitudes y comportamientos internos, promoviendo una mejora continua y facilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Análisis de la situación

MAN-SER S.R.L es una empresa metalúrgica con casi 30 años de trayectoria en el mercado. Se encuentra ubicado en la ciudad de Córdoba. Desde sus inicios, la familia Mansilla administra la empresa. MAN-SER está organizada en varias áreas funcionales: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El directorio se encuentra conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos. La gerencia general de la empresa está a cargo de Julián Mansilla, hijo de Luis Mansilla. La estructura organizacional se encuentra correctamente definida, pero no condice con la situación actual ya que hay sobrecarga de tareas debido a la falta de delegación.

La estrategia de MAN-SER S.R.L es diferenciarse de sus competidores a través de productos y servicios muy específicos. Se especializa en la gestión eficiente de la viruta en la industria, proporcionando una extensa variedad de productos diseñados específicamente para proteger los equipos y recursos, asegurando en todo momento la calidad de las piezas en proceso de producción. Además, brinda una gran variedad de servicios, soldaduras especiales, entregas a domicilio, instalación, reparación y mantenimiento entre otros.

MAN-SER S.R.L. se compromete a seguir una política de calidad que asegura el cumplimiento de los estándares de las normas ISO 9001.

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que 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.
- 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.

El área de Recursos Humanos está liderada por Melina Mansilla, quien se encarga del ingreso e inducción de personal nuevo, capacitaciones, comunicación interna y motivación. Sin embargo, las capacitaciones son solicitadas por los colaboradores y no siempre se evalúa correctamente la necesidad de capacitación, podemos observar que en el área de Mecanizado no se cumple con los plazos de entrega, además, en ocasiones los clientes se quejan al recibir productos defectuosos.

El estilo de management es un liderazgo formal, directivo, orientado a las tareas y a cumplir con los resultados y cumplimiento de objetivos claros. Busca delimitar las tareas y funciones del personal y evaluar el desempeño. También podría considerarse un liderazgo transaccional, ya que dirige a sus subordinados hacia las metas fijadas, define claramente las funciones y roles para que cada uno entienda lo que se espera de su rendimiento. También podemos encontrar un líder informal destacado por la antigüedad en el puesto, la edad, conocimientos y por ser familia de los dueños; se encarga de capacitar a los nuevos colaboradores.

El problema más importante identificado es la comunicación interna, así como la falta de enfoque de liderazgo orientado al coaching.

Análisis Macro contexto

Es muy importante estudiar el entorno actual en el que opera la organización para esto se utilizará la herramienta PESTEL.

Factor Político

El contexto político actual en Argentina tiene una influencia directa sobre la industria metalúrgica. El gobierno nacional, ha impulsado un proceso de desregulación económica y reforma laboral que busca reducir la intervención estatal y flexibilizar el mercado de trabajo. En su publicación de Junio 2025, Clarín informa que entra en vigencia la Ley de Bases, una amplia reforma laboral, entre ellas podemos destacar:

- Período de Prueba. Principio general: será de 6 meses. Pero pasa a 8 meses para empresas de seis a cien trabajadores y 1 año para empresas hasta cinco trabajadores. La extinción del contrato durante el período de prueba exime del pago del preaviso,

la integración del mes de preaviso y la indemnización por antigüedad. (<https://shorturl.at/AzY3l>)

- Justa causa de despido: Podrá ser considerado como justa causa de despido: la participación en bloqueos o tomas de establecimientos; cuando por la participación en huelga se afecte la libertad de trabajo de quienes no participan en dicha medida de fuerza, se impida u obstruya el ingreso de personas o cosas al establecimiento o se ocasionen daños en personas o cosas de la empresa o terceros. (<https://shorturl.at/AzY3l>)

Rio Negro publica en Mayo 2024 que las Pymes metalúrgicas enviaron un documento explicando por qué su desacuerdo con la ley de bases y el RIGI. En este sentido expresaron que el proyecto, 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. Desde ADMIRA indicaron que el Régimen da a los nuevos inversores «la posibilidad de importar bienes de capital usados o nuevos, materiales e insumos sin aranceles asociados, tanto en la etapa de la inversión inicial como durante todo el flujo productivo de los próximos 30 años», y agregaron que esto generaría una competencia desleal con la industria nacional preexistente. (<https://shorturl.at/xAA7O>)

La UOM, sindicato de la Unión Obrera Metalúrgica, publica en su página web el acuerdo aplicable a las ramas de la actividad metalúrgica firmados para el primer trimestre del año 2025. Se establecen los siguientes aumentos: Enero 2025 1,8%, Febrero 2025 1,5% y Marzo 1,00% (https://uom.org.ar/?page_id=325).

Factor Económico

El 10 de diciembre de 2024 Javier Milei asume la presidencia de Argentina, con un plan económico diferente a los anteriores, bajando la inflación mes a mes siendo una de sus prioridades. Argentina consolida la estabilidad económica y proyecta una recuperación heterogénea en 2025

BBVA Research comparte los siguientes datos y estimaciones para el 2025:

- “El respaldo popular al gobierno de Milei permanece alto, manteniéndolo como el Presidente con mayor aprobación tras 15 meses de mandato desde Néstor Kirchner”. (BBVA Research, 2025, <https://shorturl.at/GhrtW>).

- “La reactivación económica observada desde la segunda mitad de 2024 se prolongó en el inicio de 2025, respaldando nuestra proyección de crecimiento de 5,5% este año, sustentada en una recuperación del consumo y el incremento de la inversión, aunque heterogénea entre sectores”. (BBVA Research, 2025, <https://shorturl.at/GhrtW>).
- “Proyectamos escasos cambios en la política cambiaria hasta octubre, más allá de algunos reajustes menores en el marco de un programa con el FMI. El gobierno priorizará mitigar la usual volatilidad preelectoral. Se espera un desmantelamiento muy gradual de controles de capitales, que se aceleraría luego de los comicios. Nuestra estimación de tipo de cambio para fin de 2025 se ubica en 1400 ARS/USD”. (BBVA Research, 2025, <https://shorturl.at/GhrtW>).
- “La combinación de astringencia monetaria y tipo de cambio administrado ha favorecido la desaceleración de los precios, por lo que se espera una inflación anual de 30% este año. No obstante, la recuperación de la actividad y salarios reales, junto con ajustes pendientes en precios regulados, impondrán ciertos límites a la velocidad de la desinflación”. (BBVA Research, 2025, <https://shorturl.at/GhrtW>).

La asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina (ADMIRA, 2025, <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>) comenta en febrero del 2025 que la actividad metalúrgica registró una variación interanual de 5,3% y un aumento de 1,0% con respecto al mes pasado. De esta manera, el sector acumula un crecimiento de 3,9% durante el año, en la comparación contra el mismo período del 2024.

Factor Social

En su publicación de marzo 2025, el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) informa el porcentaje de hogares que se encuentran bajo la línea de pobreza es 28,6%, en ellos reside el 38,1% de la población (INDEC, 2025, <https://url-shortener.me/Y6M>).

En el cuarto trimestre de 2024, la tasa de actividad alcanzó el 48,8%; la tasa de empleo se ubicó en 45,7%; y la tasa de desocupación se ubicó en 6,4%. (INDEC, 2025, <https://rb.gy/gecqa>).

BBC News Mundo publica según algunos cálculos independientes, la desaceleración de la inflación junto con la recuperación económica y de los salarios, más

el aumento que hizo el gobierno de la cobertura de planes sociales como la Asignación Universal por Hijo y la Tarjeta Alimentar, fueron factores que contribuyeron a la marcada disminución de la pobreza. (BBC NEWS MUNDO, 2025, <https://rb.gy/56bhqh>)

Factor tecnológico

El presidente de ADIMRA, Elio del Re, opina sobre el futuro de la industria metalúrgica y nos dice que luego de un 2024 marcado por altibajos en la producción industrial, con caídas significativas influenciadas por múltiples factores, este 2025 debe ser el año en el que la industria se consolide como motor del desarrollo nacional. Es imperativo que cada región encuentre su lugar en este camino hacia el progreso. (CLARIN, 2025, <https://rb.gy/fnz236>).

Por otra parte, Elio del Re, en un diálogo con Movant Connection nos cuenta que la industria metalúrgica se encuentra en constante transformación. El avance en áreas como la producción aditiva y la nanotecnología ha cambiado la dinámica tradicional del sector. Actualmente, el valor agregado está más relacionado con el conocimiento aplicado al metal que con el metal en sí mismo. Por ejemplo, las impresoras 3D de metal representan un salto en la fabricación en baja escala, marcando tendencias en innovación. ADIMRA ha respondido a estos desafíos con dos iniciativas clave: capacitación y centros tecnológicos. La red de centros tecnológicos permite a las pymes acceder a maquinaria de última generación, fomentando la colaboración y la innovación. Estos centros actúan como departamentos de investigación y desarrollo para empresas que, de otro modo, no podrían competir en la brecha tecnológica internacional. (Infobae, 2024, <https://url-shortener.me/YNN>).

Factores Ecológicos

Desde hace algunas décadas, el impacto ambiental se ha convertido en un tema prioritario. La preocupación sobre las implicaciones de la actividad humana sobre el medio ambiente ha hecho que la producción y transformación de metales se hayan puesto como objetivo reducir su huella ecológica.

La producción de metales tiene un impacto ambiental significativo, desde la extracción de materias primas (con la degradación de los ecosistemas, la pérdida de biodiversidad y la contaminación del agua y del suelo) hasta la emisión de gases de efecto invernadero y la producción de residuos.

El impacto ambiental de la metalurgia gira en torno a su uso de energía y del agua y a su acción sobre el suelo, debido a los productos químicos y residuos que se generan durante el proceso de producción de metales y a su transformación del entorno en la extracción. La extracción y procesamiento de minerales puede generar grandes cantidades de residuos tóxicos y químicos que, si no se manejan adecuadamente, pueden contaminar el agua y el suelo circundantes, dañando los ecosistemas y la salud humana.

Las empresas y las industrias han tomado conciencia de la importancia de la sostenibilidad y han adoptado prácticas más sostenibles. La metalurgia ha evolucionado hacia la adopción de nuevas tecnologías y formas de mejora de la eficiencia y reducción del impacto ambiental. El uso de energías renovables, como la energía solar y la eólica, se está convirtiendo en tendencia para reducir la huella de carbono y la dependencia de los combustibles fósiles. Por otro lado, la introducción de tecnologías de reciclado de metales y el uso de estos metales reciclados están permitiendo la creación de un ciclo cerrado de producción y consumo, donde los metales son materiales valiosos que vuelven a usarse para la producción una y otra vez sin perder sus propiedades, reduciendo la necesidad de extraer nuevos recursos. (<https://ferrosplanes.com/impacto-ambiental-de-la-metalurgia/>)

Factores legales

La empresa MAN-SER se rige por las siguientes leyes:

Ley de Contratos de Trabajos N°20744 11

Ley de Riesgos de Trabajo N°24557

Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N°19587

Ley de Jornada de Trabajo N°11544

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

Análisis Micro Contexto

Para analizar el nivel de competencia en el sector donde opera la organización, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Esta herramienta nos permitirá evaluar la rivalidad dentro de la industria metalúrgica y, a partir de ello, identificar oportunidades de inversión y la rentabilidad potencial de MAN-SER S.R.L.

Poder de negociación con los clientes: MAN-SER S.A tiene una cartera de productos diversificada. Mantiene una relación cercana y personalizada con sus clientes logrando su satisfacción en calidad, adaptabilidad, innovación y brindando un servicio de excelencia en post venta.

Poder de negociación con los proveedores: MAN-SER mantiene una excelente relación con sus proveedores basada en una política de calidad y buena relación.

Amenazas de nuevos competidores: Entre sus principales competidores se encuentran: Transfil S.R.L. (Extractores de viruta y cintas de transporte) Eisaire S.R.L. (Máquinas lavadoras) Empremet S.R.L. (Corte por plasma) Pequeños talleres (plegado y punzonado).

Presión por los productos sustitutos: Los altos requerimientos de inversión en tecnología y maquinaria conllevan a la baja existencia de productos sustitutos. Además, la empresa MAN-SER se destaca por la calidad de sus productos y la relación personalizada con sus clientes.

Rivalidad entre los competidores existentes: MAN-SER S.A. se encuentra en una etapa de madurez por esto aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de posibles competidores.

Para conocer las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa se realizará un análisis FODA.

Fortalezas

- Calidad de productos.
- Servicio Post-Venta.
- Certificación normas ISO 9001.
- Relación con clientes y proveedores.
- Cartera de clientes diversificada.
- Tecnología avanzada.
- Fidelización clientes.
- Baja Rotación y ausentismo.

Oportunidades

- Incorporar al equipo nuevos talentos externos.
- Mejoras en la gestión del capital humano.
- Desarrollo profesional interno para lograr ventaja competitiva en el mercado.
- Posibilidad de exportación.
- Captar nuevos clientes.
- Comercio internacional: Vender productos al exterior.

Debilidades

- Estrategias de Marketing, no posee asesor interno o externo.
- Comunicación Online.
- Comunicación interna.
- Liderazgo coach.
- Falta de personal en puestos claves.

Amenazas

- Políticas cambiarias, moneda extranjera.
- Suba impuestos.
- Inflación.
- Mundo laboral poco capitado y entrenado.
- Empresas con venta de productos similares.

Luego de realizar el análisis Pastel, Porter y FODA de la empresa MAN-SER S.R.L se identifican oportunidades viables de mejora en los procesos de gestión del talento humano.

MAN-SER S.R.L es una empresa familiar que ha superado fuertes crisis en la última década manteniéndose líder en el mercado, brindando experiencias personalizadas y de calidad.

La empresa se encuentra organizada en áreas funcionales, cuenta con una estructura organizacional definida, a pesar de esto existen sobrecarga de tareas por la falta de delegación. Esto se debe a la comunicación deficiente y a la oportunidad de delegación de tareas, siendo uno de los principales problemas que posee la empresa.

Los gerentes dedican mucho tiempo a los procesos de la empresa descuidando tareas claves como atraer nuevos clientes, expandirse en el exterior, desarrollar departamento de marketing, entre otros.

El tipo de comunicación es ascendente/descendente, debiendo encontrar nuevos canales de comunicación para acelerar la misma ya que actualmente es limitada y deficiente.

La empresa no cuenta con desarrollo interno imposibilitando el crecimiento de sus colaboradores quienes tienen en promedio 50 años de edad siendo el 90% hombres. Es indispensable implementar acciones motivacionales.

Las capacitaciones son deficientes ya que deben ser solicitadas por los empleados, la empresa no cuenta con un plan estratégico para capacitar a sus colaboradores.

La administración de Recursos Humanos se encarga del ingreso e inducción del personal nuevo. La selección de personal que requiere formación en diseño o ingeniería es realizado por una consultora externa mientras que los operarios son seleccionados por el encargado del área. Estos cargos son fundamentales para la empresa, dado que actúan como vínculo entre la alta dirección, encargada de definir la estrategia corporativa y el sector productivo, que ejecuta la estrategia operativa. Para desempeñarse eficazmente en estas posiciones, es necesario contar con conocimientos técnicos sobre el uso de maquinaria, así como con competencias en liderazgo y trabajo en equipo, que faciliten el cumplimiento de las metas organizacionales.

Según lo expuesto anteriormente, la comunicación para la empresa MAN-SER S.R.L es fundamental para el logro de objetivos y metas establecidos, comprometiendo a todos los miembros de la empresa, generando un buen clima laboral. Es responsabilidad de los mandos medios y altos asegurar una comunicación clara y efectiva con sus equipos de trabajo.

El liderazgo enfocado en coaching actúa como impulsor de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional que desde la gestión de recursos humanos debe estar abocada a la motivación y a potenciar las habilidades y capacidades de los colaboradores.

Es fundamental que las organizaciones cuenten con líderes que desarrollen las competencias soft, tales como inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre otros.

A partir del análisis realizado se observa que la empresa MAN-SER S.R.L debe enfocarse en mejorar la comunicación interna y el liderazgo coach ya que son esenciales para la estrategia organizacional de la empresa.

Marco Teórico

A continuación, se presenta la visión de diversos autores sobre los temas centrales de este reporte de caso, entre los cuales se incluyen: Comunicación interna, comunicación digital, Liderazgo coach y gestión del tiempo. Siguiendo esto, se describen los términos mencionados para destacar su relevancia.

Comunicación interna

Ritter (2008) señala que la comunicación dentro de una organización es un aspecto fundamental que impacta en cómo se relacionan sus integrantes y en el desarrollo general de la entidad. No se trata solo de intercambiar información, sino también de compartir ideas, emociones y responsabilidades. Cuando hay una comunicación bien planteada, los roles se definen mejor, se fortalecen los vínculos y los equipos pueden comprometerse más con los objetivos. En cambio, si la comunicación interna es débil o no está organizada, los procesos se vuelven lentos y puede ser difícil alcanzar los resultados esperados.

Hortas Venturas (2014) nos dice que los empleados de una organización demandan constantemente información, necesitan conocer que ocurre en su entorno laboral, es aquí donde la comunicación interna gestionada con eficacia y metodología, cumplirá su objetivo: corresponsabilizar, motivar y afianzar la confianza de los colaboradores. Para dar inicio a un plan de comunicación, es necesario elaborar un diagnóstico donde se detallen las necesidades detectadas y por consiguiente sea posible gestar una estrategia de comunicación. Será imprescindible para llevar a cabo dicha estrategia tener en cuenta todos los canales de comunicación disponibles con los que se contara, como por ejemplo, correo electrónico, cartelera impresa, reuniones de equipo, entre otros.

Comunicación digital

Según Formanchuk (2010), la comunicación interna dentro de las organizaciones está atravesando una transformación importante, impulsada en gran parte por el avance de la tecnología. Hoy, en un entorno cada vez más digital, las empresas deben asegurarse que la información llegue a todos sus empleados, superando aquella lógica anterior en la que solo unos pocos accedían a ella. Quien se encarga de esta área debe estar preparado para entender y gestionar no solo instrucciones formales, sino también expectativas, rumores y mensajes que circulan de manera implícita.

Formanchuk también plantea que esta nueva comunicación “2.0” implica estructuras más horizontales y participativas. La interacción ya no está limitada por jerarquías rígidas o canales unidireccionales; al contrario, los roles, liderazgos y formas de intercambio se vuelven más cambiantes. La idea de un centro fijo en la organización se diluye, y tanto el centro como la periferia pasan a ser conceptos flexibles, que dependen del contexto y de las relaciones que se van tejiendo en la red interna.

Rodríguez, L y Rivera, D (2019), en su libro “La comunicación en el escenario digital” destacan herramientas como las TIC, acentuando que el uso de ellas hace que las personas las conviertan en tecnologías de aprendizaje y conocimiento, como también en tecnologías para el empoderamiento y participación. Este tipo de comunicación produce una sociabilidad virtual, “...Dicho en otros términos las nuevas formas de ser, estar y desenvolverse en la vida cotidiana y de relacionarse sin la necesidad de interacción física”. (pág. 161).

Liderazgo Coach

La Junta de Extremadura (2018) en *Guía líder coach* dice que los líderes-coach son personas con un liderazgo natural generado por el desarrollo de aptitudes conceptuales y de comunicación. Un liderazgo producto del esfuerzo de reflexionar sobre los valores personales, de la alineación de la conducta personal con estos valores para aprender a escuchar, apreciar a otros y respetar sus ideas. Si no hay este esfuerzo personal, el liderazgo se convierte en un estilo sin coherencia. El líder coach, es una persona que aprende. El líder coach llega a ver su trabajo fundamental con sencillez. Establece sus objetivos de acuerdo con su Historia de propósito y sus valores. Su firme compromiso con la verdad alumbró la brecha entre la realidad y la visión. Genera la tensión creativa en sí mismo y en toda la organización.

Oscar Anzorena (2019) dice que quienes entienden que conducir a otras personas conlleva la responsabilidad de involucrarse en su desarrollo y aportar a su superación personal y profesional, comprenden que la esencia del liderazgo no está en la influencia si no en el *servicio*. Que líder no es quien tiene más “seguidores”, sino quien se compromete en la tarea de desarrollar a otros líderes. Es en este sentido que sostenemos que quien lidera debe desempeñar el rol de “coach” con su gente. Es con esta perspectiva que estar al servicio de la evolución y el despliegue de la potencialidad de las personas y

las organizaciones constituye uno de los valores fundamentales del liderazgo, y es la responsabilidad que asume quien decide conducir desde esta concepción de *líder-coach*.

El proceso de desarrollo de líder-coach se recorre de adentro hacia afuera y el auto liderazgo es condición necesaria para el desempeño de un liderazgo eficaz. (Oscar Anzorena 2019)

Se puede notar que la comunicación interna, la digital y el liderazgo con enfoque de coaching están muy conectados y se complementan entre sí. Que la comunicación interna forme parte de la estrategia de la organización, junto con la digital, no solo permite planificar mejor, sino también alcanzar los objetivos propuestos. Ambas son claves para generar confianza y fortalecer los vínculos entre las personas y los equipos.

En este contexto, los líderes coach enfrentan el reto de integrar la comunicación en su rol de acompañamiento, promoviendo el desarrollo de habilidades dentro del equipo. Esto incluye fomentar la escucha activa, delegar tareas de manera consciente y valorar la retroalimentación como una herramienta clave para el crecimiento de sus colaboradores.

Diagnóstico y discusión

Tras realizar un análisis exhaustivo de la empresa MAN-SER S.R.L., se identificaron diversos aspectos que pueden ser mejorados dentro de la organización.

MANSER S.R.L. no cuenta con un plan de comunicación interna. Esto genera un mal clima laboral, afecta la motivación de los empleados y la productividad de la organización. Es necesario contar con una comunicación fluida entre los distintos departamentos/áreas dando celeridad y solución a los problemas que se presenten, evitando quejas o disconformidad de clientes.

Actualmente la empresa no ha desarrollado canales de comunicación digital eficiente. Con la incorporación de herramientas digitales se agilizará el intercambio de información entre los distintos departamentos de la organización. Los colaboradores contarían con espacios para interactuar, capacitarse, resolver inquietudes, sin necesidad de estar presentes físicamente.

Se evidencia falla de liderazgo en los mandos medios, generando oportunidad en la delegación de tareas y por consecuencia sobrecarga de trabajo. Actualmente el estilo de liderazgo es directivo y formal, impactando negativamente en el desarrollo de nuevas habilidades o conocimientos de los empleados. La implementación de un liderazgo basado en el coaching fomentaría el aprendizaje del talento humano, generando mayor motivación y contribuyendo a un mejor ambiente laboral. Este enfoque será clave al implementar el plan de comunicación, ya que el líder facilitará una transmisión efectiva de la información y promoverá la difusión de los valores y objetivos de la empresa.

Según lo mencionado anteriormente, es fundamental resolver las problemáticas identificadas en la organización, por lo que se propone la implementación de un plan de comunicación interna con la formación de líderes coach.

En conclusión, la comunicación interna representa una herramienta esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones. Una gestión adecuada de la información permite transmitir de manera efectiva los objetivos estratégicos de la empresa a los empleados, fortaleciendo la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y la fidelización, al hacer que los trabajadores se sientan valorados y motivados.

La incorporación de herramientas digitales se vuelve indispensable para modernizar los canales comunicativos, ya que facilitan la conexión entre los distintos

miembros de la empresa, optimizan los tiempos de trabajo, y proporcionan información relevante de forma ágil y económica.

Asimismo, la formación en liderazgo coach genera un impacto positivo en la eficiencia y el desempeño de los procesos internos. Estos líderes deben desarrollar habilidades clave como la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades. La formación de líderes coach en MAN-SER S.R.L. permitirá alcanzar mejoras visibles en la productividad, fomentar equipos de alto rendimiento y, en consecuencia, contribuir al crecimiento de la rentabilidad empresarial.

Plan de implementación

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna, alineado a la formación de líderes coach, con el fin de mejorar los procesos de manejo de la información, y así incrementar un 6% la rentabilidad de la empresa MANSER S.R.L.

Objetivos Específicos

- Incorporar un Analista de Recursos Humanos al equipo, con el objetivo de gestionar los procesos del área y ejecutar el plan de comunicación interna.
- Capacitar al área gerencial y mandos medios en liderazgo coach y optimización del tiempo mejorando sus habilidades comunicacionales, la gestión de equipos y la productividad en todas las áreas de la empresa.
- Integrar el soporte de Google Business Plus con una serie de acciones como reuniones periódicas, buzón de sugerencias online, encuestas, tablón de anuncios en el área de producción, para una efectiva fluidez de la comunicación interna en los diferentes niveles de la organización.

Alcance

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

Temporal: Será ejecutado a partir del 1 de agosto de 2025 y finalizará el 31 de Enero de 2026.

Acciones

Comunicación interna

La incorporación de un Analista de Recursos Humanos será la primera acción que se llevará a cabo en la empresa MANSER S.R.L, quien será responsable de liderar el plan de mejoras de comunicación interna y la capacitación de líderes coach.

A través de la consultora que trabaja actualmente para la empresa, se solicitará la búsqueda del Analista de recursos humanos según su perfil y descripción del puesto. (anexo I). Se reclutarán los tres mejores candidatos para el puesto, luego la Sra. Mansilla Melina será la responsable de seleccionar el candidato. La decisión final estará a cargo de

la gerencia. La fecha de comienzo será el 1 de agosto de 2025 hasta el 25 de agosto de 2025.

Luego de su selección, se realizará la firma de contrato el día 1 de septiembre de 2025 por un período de 6 meses con posibilidades de renovación. Sus honorarios serán \$975.000(Forbes 2025), siendo \$5.850.000 por el período del plan de 6 meses. Además, debemos sumar los honorarios de la consultora externa que equivale a un sueldo del puesto analista de recursos humanos equivalente a \$975.000. El total de la inversión es de \$6.825.000.

Capacitación en líderes coach

Con el objetivo de fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de equipos, se implementará un programa de formación en liderazgo coach dirigido a los niveles gerenciales y mandos medios de la organización. Esta capacitación busca brindar herramientas prácticas para enfrentar nuevos desafíos, mejorar la productividad, fomentar la comunicación asertiva y potenciar el desarrollo del equipo, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa.

EducaciónIT, reconocida institución especializada en formación profesional en tecnología y liderazgo estará a cargo de la capacitación del curso “Liderazgo y gestión de equipos”. Los temas a tratar son los siguientes:

- Fundamentos del Liderazgo de equipos
- Rol y funciones del líder
- Incorporación de Objetivos y Feedback
- Inteligencia Emocional
- Manejo de situaciones difíciles
- Delegación efectiva
- Como conducir un equipo de alto rendimiento
- Estrategias de motivación
- Destapando potenciales en el equipo
- Herramientas para el seguimiento de tareas

El costo es de \$515.124 (\$85.854 por persona), la duración es de 3 semanas, consta de 6 clases, 2 veces por semana. Inicia el 20 de agosto y finaliza el 5 de septiembre, los encuentros serán miércoles y viernes los mismos serán tomados desde la sala de

reuniones en la empresa. La invitación formal la enviará por correo electrónico el responsable de recursos humanos.

Al finalizar la capacitación, el departamento de Recursos Humanos llevará a cabo un seguimiento para evaluar la implementación de los conocimientos adquiridos, medir el impacto en la productividad y la eficiencia de los procesos, y analizar la mejora en la comunicación interna y la motivación de los empleados. Este análisis es fundamental para asegurar que los objetivos organizacionales sean alcanzados y que el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo se vean fortalecidos.

Implementación herramienta digital

Resulta indispensable llevar a cabo una integración de herramientas digitales que contribuyan a optimizar la gestión cotidiana y los procesos internos de la organización. Esta incorporación tecnológica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también tiene un impacto positivo en la satisfacción del personal, promueve una mayor implicación de los equipos de trabajo y favorece el cumplimiento coordinado de los objetivos institucionales. Además, estas herramientas permiten reducir los tiempos de respuesta y acelerar la resolución de tareas, fortaleciendo así la dinámica organizacional.

Se detalla un conjunto de acciones digitales que se implementarán de manera progresiva, atendiendo a su grado de prioridad y factibilidad operativa:

- Reuniones programadas: Se organizarán encuentros quincenales mediante la plataforma Google Meet, con el objetivo de tratar asuntos relevantes de cada sector, establecer prioridades y alinear criterios de trabajo. Estas reuniones estarán a cargo de los referentes de cada área y se planificarán por un período de seis meses, iniciando el 1 de septiembre de 2025.
- Reuniones Producción: Con el fin de evaluar lo desarrollado durante la semana anterior y definir la planificación de la siguiente, se realizarán reuniones virtuales semanales. La coordinación estará a cargo del responsable del área de producción y seguirán una planificación semestral, comenzando también el 1 de septiembre de 2025.
- Implementación de carteleras digitales en producción: Se instalará una pantalla digital de 40 pulgadas en el sector productivo, que funcionará como un canal de comunicación visual. Esta será gestionada por el personal del área, y servirá para informar sobre indicadores productivos, reportes de pérdidas y ganancias, pautas

de seguridad e higiene, y otros anuncios relevantes dispuestos por la gerencia. La cartelera estará en funcionamiento a partir del 18 de agosto de 2025, con una inversión estimada de \$458.129 (Mercado Libre, 2025)

- Encuestas clima: Con la finalidad de conocer la percepción de los empleados y detectar oportunidades de mejora, se llevará a cabo una encuesta durante el mes de septiembre de 2025, la cual se repetirá con una frecuencia semestral. Esta tarea será realizada por un consultor externo en conjunto con el analista de Recursos Humanos. Los resultados se sistematizarán y presentarán a la dirección mediante un informe, el cual también será compartido con el personal a través de los canales digitales institucionales. (Ver Anexo II)
- Buzón de sugerencias online: Se propone esta herramienta, completamente anónima, para que los colaboradores puedan expresar inquietudes, mejoras o lo que consideren necesario para mejorar la empresa. El responsable de recursos humano será la persona designada para recibir las notificaciones, con esta información deberá armar un informe mensual el cual será presentado al directorio para su análisis y resolución. Fecha prevista para implementación 1 de agosto de 2025.
- Implementar Google Workspace Business Standard:
 - Gmail: Correos a través de una dirección de empresa (MMANSILLA@MANSERSRL.COM.AR)
 - Meet: Participar en videollamadas seguras desde un dispositivo (celular, notebook, etc)
 - Google Calendar: Permite compartir calendarios y agendar reuniones o eventos de forma práctica y organizada.
 - Google Docs, Sheets y Slides: Ofrece herramientas de edición colaborativa en línea para la creación y modificación en tiempo real de documentos, hojas de cálculo y presentaciones.
 - Almacenamiento en la nube: Cada usuario contará con 30 GB de almacenamiento compartido para guardar archivos de manera segura y acceder a ellos desde cualquier lugar.
 - Google Chat: Posibilita la comunicación instantánea mediante mensajes de texto o multimedia, tanto con individuos como con grupos de trabajo.

Esta solución integral busca fortalecer la infraestructura digital de la empresa y fomentar un entorno de trabajo más ágil, conectado y colaborativo. El costo es de \$21.191 mensual, la inversión total por 6 meses es de \$127.146 implementándose a partir del 1 de agosto de 2025.

El analista de recursos humanos será el responsable de realizar seguimiento a las acciones durante el primer semestre de implementación, además deberá analizar y evaluar las herramientas utilizadas informando de manera mensual a la gerencia sobre los avances del plan.

Marco del tiempo para la implementación

Actividad	Inicio	Final	Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Comunicación interna																				
Reclutamiento y selección de analista de RRHH.	4/8/2025	24/8/2025	■	■																
Incorporación de analista de RRHH	1/9/2025	31/1/2026				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programación de reuniones periódicas	1/9/2025	31/1/2026				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones semanales de producción	1/9/2025	31/1/2026				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cartelera digital area de producción	18/8/2025	31/1/2026		■																
Realización de encuestas	1/9/2025	30/9/2025				■	■	■	■											
Creación de buzón de sugerencias	1/8/2025	31/1/2026	■																	
Implementación de Google Workspace Business Stander	1/8/2025	31/1/2026	■																	
Seguimiento de implementación del plan de comunicación	1/9/2025	31/1/2026			■			■			■			■				■		
Capacitación de líderes coach																				
Capacitación lidereazgo y gestión de equipos	20/8/2025	5/9/2025		■	■	■														
Seguimiento de la capacitación	6/9/2025	31/1/2026						■			■			■				■		
Evaluación de Impacto de las acciones	1/1/2026	31/1/2026																■	■	■

Figural. Marco del tiempo para la implementación del plan de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Para reflejar el impacto financiero de la propuesta, se utilizará la fórmula del ROI (Return on Investment o Retorno de la Inversión).

En este caso, se tomará como base el dato de ganancias netas correspondientes al último período informado por MAN-SER S.R.L., correspondiente al año 2018. Para actualizar ese valor a términos actuales, se aplicará el coeficiente de inflación acumulada entre diciembre de 2018 y diciembre de 2024 (<https://qpaso.ar/inflacion/2024>).

Concepto	Inflación	Venta estimada
Ganancias 2018		\$ 13.118.036
Ganancias 2019	53,98%	\$ 20.199.151
Ganancias 2020	36,02%	\$ 27.474.886
Ganancias 2021	50,78%	\$ 41.426.663
Ganancias 2022	94,75%	\$ 80.678.367
Ganancias 2023	211,20%	\$ 251.071.081
Ganancias 2024	117,68%	\$ 546.531.529
Beneficio de la propuesta	6%	\$ 32.791.891

Figura 2. Ganancias de la empresa. y beneficios de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Inversión	
Actividad	Costo
Honorarios de la consultora	\$ 975.000
Sueldo analista de RRHH	\$ 5.850.000
TV cartelera digital	\$ 458.129
Implementación de Google Workspace Business Stander	\$ 127.146
Capacitación liderazgo y gestión de equipos	\$ 515.124
Total de la inversión	\$ 7.925.399

Figura 3. Inversión de propuesta. Fuente: Elaboración propia.

El Retorno de Inversión (ROI) será el siguiente:

ROI	$\frac{\$32.791.891 - \$7.925.399}{\$ 7.925.399} \times 100$	313%
------------	--	-------------

El resultado de ROI es positivo, las ganancias superan la inversión, con un incremento de 313%.

Conclusiones

A partir del análisis realizado en el presente Reporte de Caso sobre la empresa MAN-SER S.R.L., se concluye que las principales problemáticas detectadas responden a la falta de un plan estratégico de comunicación interna y a un modelo de liderazgo tradicional en mandos medios y superiores. Estas falencias impactan directamente en la motivación del personal, en la eficiencia de los procesos y, por ende, en la rentabilidad de la empresa.

El diagnóstico se sustentó en herramientas de análisis como el modelo PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el FODA, que permitieron comprender tanto el contexto externo como interno en el que se desempeña la organización. A partir de estos enfoques, se identificó como prioridad el fortalecimiento de la comunicación y el desarrollo de habilidades de liderazgo centradas en las personas.

En función de ello, se propuso un plan de mejora enfocado en Recursos Humanos que contempla: la incorporación de un Analista de RR.HH. para liderar la estrategia de comunicación interna; la implementación de herramientas digitales que agilicen el flujo de información; y la capacitación en liderazgo coach para mandos medios y gerencia, con el fin de fomentar un entorno de trabajo colaborativo, empático y eficiente.

Estas acciones apuntan a mejorar el clima laboral, optimizar la gestión del tiempo, aumentar la motivación de los equipos de trabajo y, en consecuencia, elevar la productividad general de la empresa.

Recomendaciones

Finalizada la ejecución del plan propuesto, se recomienda realizar una evaluación integral de los avances logrados y de las posibles dificultades que hayan surgido. Esta revisión permitirá detectar oportunidades de mejora y consolidar las prácticas más efectivas. A mediano plazo, se sugiere avanzar hacia la formalización de un Departamento de Recursos Humanos con funciones definidas, que impulse una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva, el desarrollo del talento y la mejora continua. Además, se aconseja diseñar un programa de capacitación continua, alineado con los objetivos estratégicos de cada sector, para fomentar la sinergia y la evolución profesional de todos los colaboradores.

Bibliografía

Anzorena, O. (2019). Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional (<https://shorturl.at/IhxSx>)

Dominici, María A. Rosa (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2016). pp137-145 ISSN 1668-5229. Recuperado de <https://shorturl.at/tr7eF>

Gonzalez Garcia M (2012) en su libro gestión eficacia del tiempo

Formanchuk, A. (2010). Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados, 2010.

Junta de Extremadura. (2018). *Guía líder coach*. <https://shorturl.at/sMEFf>

Margarita Kohler Pelaez (2022) en su libro *Comunicación + Liderazgo*

Maria Pineda (2022). <https://shorturl.at/3sPb5>

Omar, A., Salessi, S., y Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14 (2). Recuperado de: <https://shorturl.at/VPzTL>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* (1ª. Ed.). Buenos Aires: La Crujía.

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

Saade, R. E. (junio de 2017). Importancia de la formulación estratégica en Pymes familiares. Caso SISTELCO S.R.L. Don Torcuato: Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de Repositorio Digital UTDT <https://shorturl.at/vXmiz>

Obtenido de: <https://www.clarin.com/economia>, <https://shorturl.at/AzY3l>

Obtenido de: https://uom.org.ar/?page_id=325

Obtenido de: www.man-ser.com.ar, <https://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

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

Obtenido de: BBVA Research, <https://shorturl.at/GhrtW>

Obtenido de: INDEC, <https://url-shortener.me/Y6M>

Obtenido de: INDEC, <https://rb.gy/gecqa1>

Obtenido de: BBC NEWS MUNDO, <https://rb.gy/56bhqh>

Obtenido de: CLARIN, <https://rb.gy/fnz236>

Obtenido de: <https://www.infobae.com/movant>, <https://url-shortener.me/YNN>

Obtenido de: <https://ferrosplanes.com/>, <https://ferrosplanes.com/impacto-ambiental-de-la-metalurgia/>

Obtenido de: Rio Negro <https://shorturl.at/xAA7O>

Obtenido de: FORBES AR <https://shorturl.at/xbWNj>

Obtenido de: <https://www.estrategiapersonal.com.ar/condiciones.html>

Obtenido de: Mercado Libre, [https://listado.mercadolibre.com.ar/tv-40-pulgadas#D\[A:tv%2040%20pulgadas\]](https://listado.mercadolibre.com.ar/tv-40-pulgadas#D[A:tv%2040%20pulgadas])

Obtenido de: <https://www.impuestito.org/suscripciones/cual-es-el-precio-de-google-workspace-con-impuestos-en-argentina>

Obtenido de: <https://www.educacionit.com/curso-de-liderazgo>

Anexos

Anexo 1. Perfil del puesto (Analista de RRHH)

Búsqueda de candidato
Puesto: Analista de Recursos Humanos
<p>Importante empresa metalúrgica, ubicada en Córdoba, Barrio San Pedro Nolasco, incorporará un analista de recursos humanos con perfil generalista orientado a los procesos Soft y Hard del Orientamos la búsqueda un profesional graduado de las carreras de Recursos Humanos o afines, preferentemente con experiencia en encuesta de clima, evaluación de desempeño, comunicación interna. Buscamos un perfil orientado al cliente interno con excelentes relaciones interpersonales, capacidad de planificación y organización, creativo, analítico, proactivo, trabajo en equipo y líder.</p>
<p>Las responsabilidades principales de la posición serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Implementación plan de comunicación interna. ° Gestionar y coordinar procesos de inducción a los trabajadores. ° Diseñar y ejecutar estrategias de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de Recursos Humanos. ° Elaborar y actualizar la descripción de puestos. ° Implementación de buzón de sugerencias de manera online. ° Control de Ausencias, vacaciones, art y licencias.
<p>Requisitos</p> <p>Zona de trabajo: Barrio San Pedro de Nolasco, Córdoba. Estudiando proximo a graduarse de la carrera Lic. En RRHH ,Relaciones Laborales o carreras afines. Buen maneja de herramientas informáticas y conocimiento de sistema de gestión Experiencia mínima 2 años. Jornada Híbrida, 1 home office por semana Horarios: Lunes a viernes de 9:00 a 17:00 Hs.</p>
<p>Beneficios</p> <p>Prepaga: Omint Día de cumpleaños Cupones de descuentos</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo II. Encuesta de clima



<https://forms.office.com/r/FHWTds34qA>

Me siento satisfecho/a con mi trabajo en MANSER S.R.L

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Al ingresar a la empresa recibí información suficiente sobre la misma

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Me comunican información actualizada de la empresa y su evolución

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Tengo disponible materiales y herramientas apra poder realizar mi trabajo

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Se cumplen con las normas de Seguridad

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

El clima laboral es adecuado

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Hay suficientes empleados para realizar las tareas

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Mi Jefe directo escucha mis opiniones

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Mi jefe es claro y específico con mis objetivos

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Puedo crecer profesionalmente en MANSER S.R.L

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Recibo capacitación constante

Nunca

Casi Nunca

A veces

Casi Siempre

Siempre

Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo para satisfacer a mi cliente interno o externo

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

Tengo en claro cuales son mis tareas y responsabilidades

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

Me siento orgulloso de trabajar en la empresa

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>