



**Proyecto de Mejora y Transformación Digital del Área de
Recursos Humanos en Menara Construcciones**

Chiera, Anabella; Salzmán Angeles

Universidad Nacional de Rafaela

Lic. en Administración y Gestión de la Información

13 de noviembre de 2025

Índice

Proyecto de Mejora y Transformación Digital del Área de Recursos Humanos en Menara	
Construcciones	3
Introducción	3
Institución Involucrada	4
Misión, Visión y Valores	6
Clientes y Público Objetivo	7
Estructura Orgánica	10
Diagnóstico e Identificación del Problema	12
Justificación de la Problemática	16
Identificación de los Destinatarios Directos e Indirectos	17
Destinatarios Directos	17
Destinatarios Indirectos.....	17
Marco Referencial	18
Adecuada Gestión de RR.HH.	18
Recursos Humanos y la Comunicación Interna	20
Capacitación y Desarrollo del Talento Humano	21
Innovación, Desarrollo Tecnológico y Competitividad Organizacional.....	23
Sistemas de Información y Transformación Digital en RR.HH.....	24
Beneficios de la Implementación de Sistemas ERP en las Organizaciones.....	26
Concepto de Calidad y Normas ISO 9001 en la Gestión Empresarial.....	28
Gestión del Cambio Organizacional	29
Cuellos de Botella	30
Objetivos de Intervención	32
Objetivo General.....	32
Objetivos Específicos.....	32
Metas	33
Plan de Actividades	35
Análisis del Proceso Actual de Gestión del Área de RR. HH.....	35
Evaluación de Alternativas Tecnológicas	37
Sugerencia del Sistema Tecnológico Adecuado Según las Necesidades de Menara	42
Plan de Implementación del Sistema Sugerido	46
Gestión del Cambio Organizacional.	47

Contacto y Contratación con el Proveedor.....	48
Configuración Inicial del Sistema.....	49
Capacitación del Personal.....	50
Prueba Piloto.....	51
Puesta en Marcha y Seguimiento Continuo.....	52
Cronograma de Actividades del Proyecto.....	53
Análisis de Factibilidad para la Implementación de Odoo	56
Factibilidad Técnica.....	56
Factibilidad Económica.....	57
Factibilidad Operativa.....	58
Factibilidad Organizacional	60
Impacto Esperado de la Implementación del Sistema Odoo en RR.HH.....	61
Conclusión.....	63
Bibliografía	65

Proyecto de Mejora y Transformación Digital del Área de Recursos Humanos en Menara Construcciones

Introducción

El presente trabajo propone una intervención en el área de Recursos Humanos de la empresa Menara Construcciones, orientada a mejorar la gestión de la información vinculada a los registros del personal, tales como capacitaciones, legajos, licencias y documentación general. En la actualidad, estos datos se encuentran dispersos en diversas plataformas y soportes, lo que genera demoras, duplicidad de registros, dificultades para acceder a información actualizada y obstáculos para la trazabilidad requerida por los procesos de calidad bajo norma ISO 9001.

Esta situación impacta directamente en la eficiencia operativa del área, en la planificación de acciones estratégicas vinculadas al talento humano y en el cumplimiento de auditorías internas y externas. A partir de esta problemática, el proyecto busca centralizar y unificar la administración de la información de Recursos Humanos mediante la implementación del módulo de gestión de RRHH del sistema Odoo, acompañado de estrategias de capacitación y gestión del cambio que favorezcan su adopción efectiva.

De esta manera, la intervención se orienta no solo a optimizar procesos administrativos, sino también a fortalecer la toma de decisiones, mejorar la transparencia y confiabilidad de los datos y promover una cultura organizacional basada en la mejora continua y el desarrollo del capital humano.

Institución Involucrada

Menara, una empresa dedicada a brindar servicios de construcción con atención personalizada, fue fundada en 1979 en Rafaela, provincia de Santa Fe, por Remigio Menara. En la actualidad, la empresa es gestionada por varios accionistas, incluidos los hijos del fundador, lo que la convierte en una organización familiar. Con más de 60 años de trayectoria en el mercado, Menara se ha consolidado como una de las principales constructoras del país, con su sede central en Av. Italia 1320, Rafaela, y una oficina en la ciudad de Rosario.

A pesar de su larga trayectoria y su importante participación en el sector de la construcción, se clasifica como una PyME (Pequeña y Mediana Empresa) debido a su estructura organizativa y su tamaño en términos de personal y volumen de operaciones. Esta clasificación le otorga ciertos beneficios, como acceso a programas de apoyo del gobierno y financiamiento específico para este tipo de empresas. Al mismo tiempo, le permite conservar una gestión ágil y flexible, con un enfoque en la atención personalizada y una estructura menos burocrática que las grandes corporaciones. Este equilibrio entre su capacidad para asumir proyectos de gran envergadura y su dinamismo como PyME ha sido clave en su crecimiento y consolidación en el mercado nacional.

Con respecto a la estructura financiera y situación jurídica, la empresa cuenta con origen de capital nacional, además, está registrada como responsable inscripto, cumpliendo con todas las obligaciones fiscales correspondientes para asegurar su conformidad con la legislación vigente.

Es de suma importancia el cumplimiento de estas obligaciones para mantener la credibilidad financiera, evitar sanciones legales, y garantizar la transparencia en sus operaciones ante las autoridades fiscales y otras partes interesadas.

La compañía opera a través de dos unidades de negocio: Menara Construcciones y Menara Corralón. Este proyecto se centrará en la división de construcción, la cual se caracteriza por su inversión constante en infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia, factores que le permiten posicionarse como un referente en el sector.

La reputación de la empresa se basa en su solidez técnica y en la confianza que genera, valores que se ven reflejados en su certificación bajo las Normas de calidad ISO 9001. Los clientes destacan su excelente atención, la alta calidad de sus servicios y la competitividad de sus precios, así como su capacidad para gestionar proyectos de gran envergadura, adaptándose a las necesidades particulares de cada cliente.

Con más de 30 ingenieros y un equipo de más de 500 colaboradores, Menara responde de manera ágil y eficiente a los requerimientos de cada proyecto, manteniendo los altos 3 estándares que la caracterizan. La cantidad de colaboradores varía según el tipo de obra, permitiendo a la empresa adaptarse a los distintos desafíos de cada proyecto.

Además, cuenta con una red de proveedores estratégicos, como Riera Sanitarios, Pablo Culzoni y Electricidad Pagliarioli, quienes aportan experiencia y respaldo. Muchos de estos proveedores están integrados en Menara Corralón, lo que no sólo permite comercializar materiales de construcción a terceros, sino que también asegura el abastecimiento interno para sus propios proyectos.

Menara, con una combinación de tecnología avanzada y un enfoque en la innovación, se ha convertido en un símbolo de calidad y profesionalismo en el sector de la construcción,

destacándose por su capacidad para entregar proyectos eficientes y de alta calidad que cumplen con los más altos estándares.

La organización lleva a cabo proyectos de diversas envergaduras y complejidad con un nivel de compromiso y profesionalismo. Cada uno de estos proyectos son abordados por medio de un enfoque personalizado, asegurando que las soluciones ofrecidas se adapten específicamente a las necesidades y objetivos de cada cliente, pudiendo ofrecer satisfacción a los mismos y lograr una la excelencia en la ejecución y el cumplimiento de los más altos estándares de calidad.

Destacan su actividad principal en Obras de arquitectura, Obras civiles para agroindustria, Naves industriales, logística y almacenamiento, Obras públicas, Pisos y pavimentos y Servicio de ingeniería, desarrollo y consultoría.

Misión, Visión y Valores

La empresa se distingue por su firme convicción de que el éxito sostenible proviene de un propósito claro y de una dirección estratégica bien definida. Se compromete a ser una organización que no solo se enfoca en los resultados, sino que también genera valor para sus colaboradores, clientes y la comunidad. A través de su misión, visión y valores, establece una guía para el crecimiento continuo, la innovación y la excelencia operativa.

Los principios que orientan las actividades diarias de la empresa se reflejan en su misión, visión y valores. Su misión consiste en trabajar con pasión para materializar sueños, generando soluciones constructivas y negocios sostenibles, fundamentados en valores familiares. La visión se centra en ofrecer una experiencia de compra distintiva basada en la confianza y la calidad. Por su parte, los valores constituyen el pilar de su cultura y del éxito de sus proyectos, posicionando

a la empresa como una opción elegida por colaboradores, clientes y socios gracias a su agilidad, versatilidad, tecnología y procesos de vanguardia.

La confiabilidad se evidencia en relaciones basadas en respeto mutuo, honestidad y cumplimiento de compromisos, asumiendo responsabilidades y ejecutando funciones de manera segura y comprometida. El trabajo en equipo potencia la sinergia y fomenta el respeto por los procesos de los demás, así como el compromiso con objetivos comunes. La empresa promueve el aprendizaje y la flexibilidad, considerando el cambio como una oportunidad de crecimiento, compartiendo conocimientos, enfrentando desafíos, adquiriendo nuevas habilidades y anticipándose a las necesidades del entorno. El profesionalismo se refleja en la ejecución de responsabilidades con altos estándares de calidad, mediante mejora continua y adaptación de procesos, reconociendo la responsabilidad individual sobre acciones y resultados. Finalmente, la orientación al cliente busca comprender y satisfacer de manera efectiva y empática las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos, generando valor, confianza y rentabilidad para la organización.

Clientes y Público Objetivo

Menara cuenta con una sólida cartera de clientes que incluye grandes empresas y cooperativas que valoran su capacidad para gestionar proyectos complejos con un enfoque en calidad y eficacia. Estas organizaciones la eligen por su compromiso con la excelencia y su habilidad para adaptarse a sus necesidades específicas, estableciendo relaciones sólidas y colaborativas que impulsan el éxito mutuo. Algunos ejemplos de ellos son:

Tremblay es una empresa dedicada a la producción de lácteos de alta calidad, ubicada en Pilar, provincia de Santa Fe. Su compromiso es ofrecer productos que destacan por su frescura y

excelencia, aprovechando su ubicación estratégica en una de las principales cuencas lecheras del país.

Gonella es una empresa argentina de presencia Internacional que se dedica al Diseño y Fabricación de Recipientes sometidos a Presión para industrias del petróleo, gas, petroquímica, agroindustria, etc.

Guillermo Lehmann es una cooperativa agropecuaria con sede en la localidad de Pilar, provincia de Santa Fe, que se dedica a ofrecer servicios y productos al sector agrícola. La cooperativa brinda soluciones en acopio de granos, comercialización de insumos, seguros y financiamiento, entre otros servicios.

John Deere es un fabricante de maquinaria agrícola con sede principal en Moline, Illinois, Estados Unidos, y además cuenta con diversas sucursales en Argentina. Su gama de productos agrícolas incluye tractores, cosechadoras, empacadoras, sembradoras, quads y equipos forestales. También, es proveedor de maquinaria para la construcción y equipos para el mantenimiento de áreas verdes, como cortadoras de césped, recortabordes, motosierras y quitanieves.

Paladini, es una empresa argentina, fundada en 1923 que produce y comercializa fiambres, salchichas, quesos y otros alimentos de origen animal.

Richiger es una empresa que diseña y fabrica maquinaria agrícola innovadora y de calidad, ofreciendo asesoramiento especializado y un amplio stock de repuestos. Se especializa en la fabricación de equipos para el manejo de granos y forrajes, brindando soluciones eficientes y tecnológicamente avanzadas para el sector agroindustrial.

Figura 1

Principales clientes de Menara Construcciones.



Fuente: elaboración propia.

Su público objetivo abarca diversos sectores, incluyendo minería, agroindustria y galpones industriales, lo que refleja el compromiso de la empresa con la innovación y su capacidad para brindar soluciones integrales que generan valor y fomentan el crecimiento sostenible en diferentes contextos.

En el sector minero, la empresa colabora con compañías que necesitan infraestructura especializada, como plantas de procesamiento, túneles y campamentos en áreas remotas. Además, trabaja con gobiernos y proveedores de servicios mineros que buscan desarrollar proyectos de gran escala y sostenibles.

Para el sector agropecuario, la empresa se enfoca en entidades agrícolas y ganaderas que necesitan infraestructuras como silos, sistemas de riego y plantas de procesamiento. Asimismo, colabora con productores y cooperativas que buscan incrementar la productividad rural mediante soluciones constructivas eficientes.

Finalmente, para el sector industrial, ofrece la construcción de galpones a compañías que requieren grandes espacios para almacenamiento, manufactura y logística, ofreciendo soluciones que optimizan el espacio y mejoran la eficiencia operativa.

La constructora cuenta con un procedimiento de venta diseñado para atender a clientes como los mencionados anteriormente, que abarca desde el primer contacto hasta la ejecución final de la obra. En primer lugar, cuando se concreta la venta del servicio, se genera un documento denominado hoja de venta, en el cual se detalla minuciosamente el proyecto solicitado. Esta información es fundamental, ya que se utiliza para elaborar el centro de costo, que se envía al área de Administración, donde se calcula el presupuesto necesario para el proyecto.

Una vez definido el presupuesto, se programa una reunión de obra en la que se organizan y detallan las tareas a realizar. En esta reunión, se establecen los roles y responsabilidades de cada área involucrada, garantizando que todos estén alineados con los objetivos del proyecto. Esto permite que cada equipo realice sus tareas de manera eficaz y coordinada.

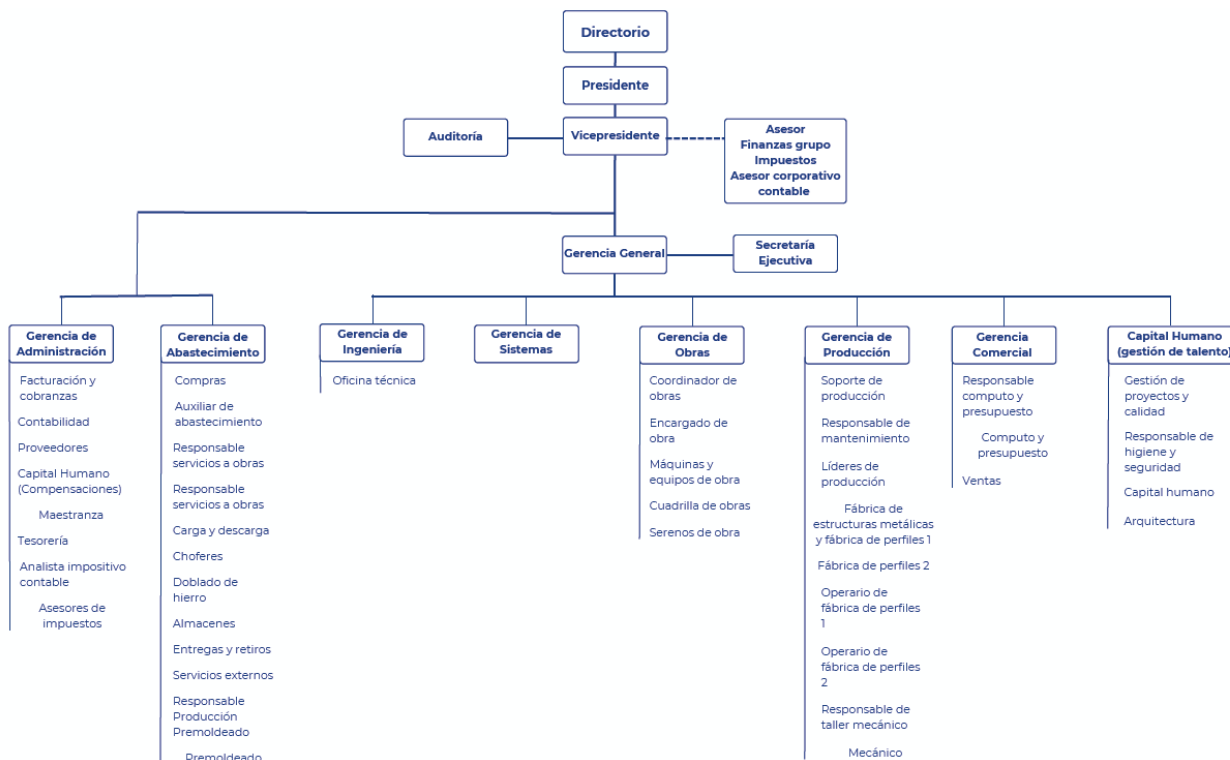
Además, se implementan mecanismos de seguimiento y control para asegurar que el proyecto se desarrolle dentro de los plazos y presupuestos establecidos, permitiendo ajustes en tiempo real si es necesario. La comunicación constante entre los distintos equipos y con el cliente es esencial para mantener la transparencia y la satisfacción del cliente a lo largo del proceso. Este enfoque metódico no solo optimiza la ejecución de la obra, sino que también fortalece la relación con el cliente, asegurando que sus expectativas se cumplan y superen.

Estructura Orgánica

El siguiente organigrama presenta la estructura organizativa de la empresa, proporcionando una visión clara de cómo se distribuyen las responsabilidades y los puestos dentro de la organización. El mismo es actualizado ya que refleja los recientes cambios en la estructura del equipo y las nuevas asignaciones de roles.

Figura 2

Organigrama de Menara Construcciones.



Fuente: elaboración propia.

El organigrama refleja una estructura sólida y un enfoque en la ejecución de proyectos. La empresa cuenta con los recursos y la experiencia necesarios para llevar a cabo proyectos de construcción de manera eficiente y exitosa.

Este sólido marco organizativo se basa en una departamentalización por actividad o función, lo que significa que las áreas de la empresa están agrupadas en función de las tareas o funciones específicas que realizan. Cada una de estas gerencias se especializa en una función particular, lo que permite una gestión eficiente y enfocada en cada área clave del negocio.

Este tipo de estructura facilita la asignación de responsabilidades claras y la optimización de los recursos, ya que cada departamento se concentra en su área de conocimiento. Al organizarse por función, la entidad consigue una estructura que promueve la especialización y la eficiencia dentro de cada área. Sin embargo, esta departamentalización también exige una alta coordinación entre los diferentes departamentos para asegurar que las funciones trabajen de manera conjunta en el logro de los objetivos generales de la empresa.

Menara opera en un mercado B2B (Business to business), esto quiere decir que se lleva a cabo una venta de empresa a empresa. Dicho mercado se especializa en ofrecer soluciones integrales y personalizadas para otras empresas. Mantiene una relación estrecha y continua con sus socios comerciales, garantizando una comunicación fluida y una comprensión profunda de los objetivos y expectativas de cada cliente. Esto permite una ejecución precisa y adaptada a las necesidades particulares de cada proyecto.

Diagnóstico e Identificación del Problema

Previo a la identificación de la problemática, se llevó a cabo un acercamiento inicial con la empresa con el fin de conocer si existía algún proceso, área o actividad que presentara dificultades o que pudiera mejorarse. A partir de este intercambio surgieron indicios de desorganización en el manejo de la información del personal, lo que orientó el análisis hacia el área de Recursos Humanos.

Para profundizar en esta situación, se realizó un proceso de recolección de información basado en entrevistas virtuales a dos trabajadores del área, quienes describieron las dificultades que enfrentan en su operatoria diaria. Las entrevistas permitieron relevar aspectos vinculados al registro de información, el uso de herramientas digitales, los tiempos destinados a tareas administrativas y los obstáculos para acceder a datos actualizados del personal.

Además, se complementó la información mediante la observación de los procesos actuales y el análisis de la documentación existente relacionada con la gestión del personal. Este proceso permitió obtener una visión concreta del funcionamiento del área y de los desafíos que experimenta el equipo en su trabajo cotidiano.

A partir de este relevamiento, se elaboró el siguiente análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que, tal como afirma Kotler & Keller (2012) sirve para analizar el entorno externo evaluando oportunidades que sean claves para el negocio y amenazas que afecten la obtención de ganancias. Además, permite comprender el entorno interno realizando un balance general entre las fortalezas y debilidades, sin centrarse específicamente en una de ellas. (p.48).

En este proyecto de intervención se hará énfasis en las debilidades que posee la organización mencionadas en la figura 3.

Figura 3

Análisis FODA Menara Construcciones.



Fuente: elaboración propia.

La empresa Menara Construcciones enfrenta dificultades en la gestión de la información del área de Recursos Humanos, ya que los datos de cada empleado, como capacitaciones, legajos, licencias y otros documentos, se encuentran dispersos y fragmentados en múltiples plataformas y formatos. Entre ellas se incluyen diversas herramientas digitales de gestión y almacenamiento como Trello, Google Drive, Microsoft Teams, correos electrónicos, discos internos, Fluig y WhatsApp, además de registros físicos en papel.

Esta dispersión genera problemas recurrentes: dificulta obtener información confiable y actualizada, provoca demoras en la planificación de capacitaciones y en la gestión de legajos, retrasa la carga y control de licencias, y entorpece la elaboración de reportes o auditorías. Además, ocasiona errores como la repetición de cursos, la omisión de formaciones necesarias o la falta de trazabilidad en la documentación del personal, lo que afecta tanto la eficiencia operativa como la calidad de la información disponible para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva de la norma ISO 9001, esta falta de centralización y coherencia en la gestión de datos representa un riesgo para el cumplimiento de los principios de gestión de calidad. La norma enfatiza la necesidad de mantener información precisa, accesible y controlada para garantizar la eficacia de los procesos, la trazabilidad de los registros y la correcta planificación del desarrollo del personal, aspectos que hoy se encuentran comprometidos.

Las causas de esta problemática se relacionan con factores tecnológicos, organizacionales y culturales. En primer lugar, la empresa no cuenta con un sistema centralizado que concentre la información del personal, lo que genera dispersión, duplicidad de datos y pérdida de tiempo. A esto se suma la ausencia de prácticas consolidadas de registro y seguimiento, lo que deriva en un uso heterogéneo de herramientas y métodos dentro del área. Asimismo, se evidencia una

capacitación insuficiente por parte del personal para utilizar de manera eficiente los sistemas disponibles, junto con cierta resistencia al cambio ante la incorporación de nuevas herramientas digitales o procesos estandarizados. Finalmente, la falta de lineamientos claros sobre dónde y cómo registrar la información ocasiona inconsistencias en la carga de datos y dificultades para acceder a información actualizada cuando se la requiere.

Tal como se mencionó antes, la identificación de esta problemática no surge de manera aislada, sino que fue reconocida por el propio equipo del área de Recursos Humanos, quienes en su trabajo cotidiano evidencian demoras, duplicaciones de carga y dificultades para acceder a información consolidada del personal. Asimismo, la situación fue señalada por la Gerencia de Administración y Calidad, especialmente durante los procesos de auditoría interna vinculados al sistema de gestión bajo norma ISO 9001, donde se observó la necesidad de contar con registros más trazables y estandarizados. De este modo, la problemática se presenta tanto como una necesidad operativa del área como una exigencia organizacional para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y optimizar la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

Como respuesta a esta problemática, se propone implementar un sistema específico para la gestión de la información del área de Recursos Humanos, dado que la modalidad actual de trabajo, basada en registros dispersos y herramientas no integradas, no permite centralizar ni controlar adecuadamente los datos. La incorporación de este nuevo sistema permitirá unificar la información del personal, y para garantizar su correcta adopción y funcionamiento será indispensable acompañar la implementación con acciones de capacitación, fortalecimiento de la comunicación interna y gestión del cambio cultural. De este modo, se promoverá un uso eficaz del sistema, asegurando la disponibilidad, exactitud y trazabilidad de la información,

contribuyendo a mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones y el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la norma ISO 9001.

Justificación de la Problemática

Se decide intervenir ante la problemática identificada en el área de Recursos Humanos, ya que las limitaciones observadas afectan la capacidad del sector para organizar su trabajo, planificar acciones vinculadas al personal y brindar información precisa a otras áreas de la empresa. Esta situación impacta de forma directa en la coordinación interna, en la continuidad de los procesos y en el desarrollo de tareas que requieren datos confiables para avanzar con criterios claros.

Los registros actuales no permiten contar con información ordenada y trazable, lo que genera riesgos para el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad. La empresa necesita fortalecer la gestión del talento humano y asegurar que los datos del personal estén disponibles, actualizados y bajo lineamientos definidos, tanto para auditorías como para la toma de decisiones.

Intervenir no solo apunta a mejorar el acceso a la información, sino también a promover un modo de trabajo más estructurado dentro del área. La incorporación de un sistema específico debe acompañarse con capacitación, pautas claras de registro y acciones de gestión del cambio que permitan un uso adecuado de la herramienta. Esto habilita un funcionamiento más integrado y reduce los errores que hoy afectan la calidad de la información.

De este modo, la intervención permitirá avanzar hacia un manejo ordenado de los datos, una planificación más sólida y una mejor coordinación entre sectores, con un impacto positivo en la eficiencia operativa y en el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la norma ISO 9001.

Identificación de los Destinatarios Directos e Indirectos

Este reconocimiento es fundamental para evaluar el impacto real del proyecto, cuyo objetivo es mejorar la gestión de recursos humanos en la organización mediante la centralización y control de la información. Se beneficiarán tanto los empleados del área de Recursos Humanos, quienes recibirán beneficios directos e inmediatos, como el resto de la empresa, que experimentará resultados positivos indirectos.

Destinatarios Directos

Los destinatarios directos de este proyecto son los empleados del área de Recursos Humanos. La implementación de un sistema centralizado permitirá simplificar las tareas administrativas vinculadas a la gestión de capacitaciones y registros del personal, reduciendo el tiempo que se dedica a actividades rutinarias y fragmentadas, y disminuyendo errores o duplicaciones en la carga de datos. Al contar con información confiable y accesible, el área podrá planificar y tomar decisiones de manera más eficiente, ofreciendo respuestas oportunas a las necesidades de la empresa. Además, la centralización de la información facilita cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001 y agiliza los procesos de auditoría. Por último, la reducción de la carga operativa permitirá que Recursos Humanos concentre sus esfuerzos en iniciativas estratégicas para el desarrollo del talento y la mejora del clima laboral.

Destinatarios Indirectos

Los destinatarios indirectos de esta intervención incluyen a jefes de equipo, gerentes, empleados de distintas áreas y la organización en su conjunto. Estos actores se beneficiarán de información actualizada y confiable para asignar recursos, planificar proyectos y tomar decisiones basadas en datos. A su vez, la mayor claridad en la gestión de la información favorecerá la confianza de los empleados, fortaleciendo su motivación, la sensación de

acompañamiento por parte de la empresa y la retención de talento. También se incrementará la productividad general, ya que la eliminación de obstáculos en la administración de Recursos Humanos facilitará la coordinación entre áreas y mejorará el funcionamiento de los procesos internos. Por último, el mantenimiento de registros trazables y coherentes contribuirá al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la norma ISO 9001, reforzando la mejora continua y la excelencia organizacional.

Marco Referencial

Con el fin de contextualizar el proyecto de intervención, se presenta un marco referencial que reúne los conceptos, enfoques y antecedentes relevantes para comprender la problemática abordada. La revisión teórica no solo ofrece una base sólida, sino que también facilita la interpretación del diagnóstico, la formulación de alternativas y la toma de decisiones durante el desarrollo de la propuesta.

Este marco permite relacionar la situación actual de la empresa con principios y buenas prácticas ampliamente reconocidas en materia de gestión de la información, incorporación de tecnologías y administración de Recursos Humanos. De este modo, se asegura que las acciones planteadas estén fundamentadas en conocimientos pertinentes y alineadas con las necesidades y características específicas del contexto organizacional.

Adecuada Gestión de RR.HH.

Peter Drucker (1954), sostiene que los recursos humanos constituyen el activo más importante de una organización, ya que son las personas quienes aportan el conocimiento, las habilidades y el talento necesarios para el logro de los objetivos. Desde esta perspectiva, el éxito de una empresa depende en gran medida de su capacidad para atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados.

Cuesta (2005) define a la Gestión de Recursos Humanos como “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.

Por su parte, Chiavenato (2000) sostiene que “la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional”.

El recurso humano se considera el activo más valioso y difícil de reemplazar debido a la relación de interdependencia entre las organizaciones y las personas. En este sentido, Chiavenato (2002) explica que “las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.

En coherencia con lo anterior, los objetivos del área de Recursos Humanos se derivan de las metas organizacionales. Al respecto, Butteris (2000) plantea que este departamento se enfoca principalmente en la contratación y reubicación del personal, la elaboración de informes y la administración de salarios y beneficios, lo que refleja una visión más técnica y administrativa de su función.

En este sentido, la gestión de recursos humanos no solo depende de procesos técnicos y administrativos, sino también de la forma en que las personas se relacionan, reciben información y coordinan tareas dentro de la organización. Por esta razón, resulta necesario vincular la función de RR.HH. con la comunicación interna, ya que ambos aspectos influyen en el clima laboral, el compromiso y la efectividad de los procesos.

Recursos Humanos y la Comunicación Interna

En una empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, se hace necesario comunicar, no solo hacia afuera (clientes), sino también hacia dentro (colaboradores) para optimizar los procesos del negocio y lograr la tan anhelada fidelización.

Según Verčič et al., (2012), en la práctica, los profesionales definen la comunicación interna como una función integradora para la difusión de información y es parte de la gestión de las áreas de comunicación, recursos humanos y marketing.

Con una perspectiva más amplia, Hanna (2005) la define como un proceso interactivo, bidireccional y que incluye de manera integrada las comunicaciones formales e informales en todos los niveles de la organización. Esta idea fue respaldada por Kovaitė et al., (2020), quien propone que la comunicación interna puede alentar la participación de los colaboradores en los procesos de decisión y promueve que ellos brinden retroalimentación, ya que los mantiene informados sobre las ideas de la organización, así como sobre su visión y los planes de esta.

En esta línea, Borca y Baesu (2014) refuerzan que “la comunicación interna es un intercambio de información”, mientras que Kovaitė (2020) destaca su papel en el involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones.

Por otro lado, Almansa Martínez (2005) sostiene que la comunicación interna debe trabajarse en conjunto con el área de recursos humanos, pero bajo una dirección unificada que coordine tanto la comunicación interna como externa, ya que la separación de funciones puede impedir la coherencia organizacional.

De manera complementaria, Dolphin (2005) considera que “la gestión de recursos humanos y las habilidades de comunicación deben combinarse para obtener una ventaja estratégica” (p. 184).

¿Cómo aporta la comunicación interna al manejo de recursos humanos?

Según Borca y Baesu (2014), “el principal objetivo de la comunicación organizacional es informar, difundir y convencer a los colaboradores sobre los objetivos y la política de la organización” (p. 498).

En segundo lugar, según Ewin et al. (2019), la comunicación interna mejora las relaciones con los colaboradores, logra el compromiso y contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Por último, Borca y Baesu (2014) consideran que la comunicación interna hace un aporte significativo para lograr que la organización y sus colaboradores se adapten a los constantes cambios.

Las prácticas de comunicación interna no solo facilitan la coordinación operativa, sino que también permiten detectar necesidades, acompañar procesos de aprendizaje y reforzar mensajes clave dentro de la organización. Por este motivo, se relacionan de manera directa con las acciones de capacitación, que buscan fortalecer habilidades y promover el desarrollo del talento humano.

Capacitación y Desarrollo del Talento Humano

La administración de los recursos humanos tiene como objeto el conocimiento de las distintas capacidades de las personas que intervienen en una organización, coordinando a sus integrantes de manera tal que se logre una armonía en su funcionamiento. Para ello, se busca definir el conjunto de políticas y prácticas necesarias para construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para capacitar mejor a la fuerza de trabajo.

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2000) define la capacitación como “el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las

personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (p.58). Además, Chiavenato (2007) señala que la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionándoles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización (p.386).

En cuanto a la importancia y beneficios, Raymond A. Noe (2017) afirma que “para que la capacitación ayude a una empresa a obtener ventaja competitiva, debe estar alineada con su estrategia de negocio”. Asimismo, Rodríguez (2005) sostiene que la capacitación ayuda a la organización al conducir a una mayor rentabilidad y fomentar actitudes orientadas al logro de los objetivos; ayuda al individuo al facilitar la interiorización de la motivación, realización y crecimiento; y contribuye a las relaciones en el grupo de trabajo al fomentar la cohesión mediante una mejor comunicación.

En este contexto, “la capacitación continua se presenta como un elemento esencial para mejorar la productividad al dotar a los empleados de las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para enfrentar desafíos” (Ponce, 2023). También promueve la motivación y el compromiso de los empleados, ya que cuando los trabajadores perciben que la organización invierte en su desarrollo profesional, aumenta su satisfacción y deseo de contribuir de manera más efectiva (Chapoñam, 2024).

De este modo, cuanto más capacitados estén los trabajadores, mayor será su capacidad para mejorar los resultados de la empresa y del país. Por ello, es importante que las organizaciones reconozcan la importancia de invertir en la formación continua como estrategia para aumentar su competitividad (Eraso & Salazar, 2022).

En consecuencia, el fortalecimiento de competencias a través de la capacitación no solo mejora el desempeño individual, sino que también prepara a la organización para incorporar tecnologías, adoptar nuevas herramientas y sostener procesos de mejora continua. Esta conexión evidencia que el desarrollo del talento es un requisito para impulsar la innovación y sostener la competitividad en entornos dinámicos.

Innovación, Desarrollo Tecnológico y Competitividad Organizacional

Para que una institución sea verdaderamente competitiva, no basta con implantar mejoras aisladas; estas deben aplicarse de manera estratégica, constante y sistemática. Según García-Lorenzo & Prado Prado (2003), la mejora continua constituye una herramienta básica para aumentar la competitividad.

De acuerdo con Harrington (1993), mejorar un proceso implica hacerlo más efectivo y adaptable, para lo cual es esencial que los empleados cuenten con habilidades que les permitan identificar y aplicar mejoras en sus áreas de trabajo. La capacitación no solo aporta conocimientos técnicos, sino también habilidades para la resolución de problemas, comunicación y adaptación al cambio. Esto fortalece a la organización, facilita la adopción de nuevas tecnologías y contribuye a su competitividad en el mercado (p.149).

El desarrollo tecnológico exige que el talento humano cuente con habilidades para operar, gestionar y optimizar nuevas tecnologías. Además, las competencias digitales se han vuelto fundamentales en el mercado laboral actual. Los empleados con habilidades digitales son más valorados y su capacidad de adaptación a herramientas emergentes genera un mejor rendimiento organizacional (Bessen, 2019). En esa línea, Noe (2017) enfatiza que la formación continua en habilidades digitales es esencial para maximizar el potencial de los empleados y mejorar su satisfacción laboral.

Por otro lado, Bell & Pavitt (1993) definen las capacidades tecnológicas como “los recursos necesarios para generar y gestionar el cambio tecnológico”. Destacan que las capacidades rutinarias —como las de producción— permiten generar bienes o servicios innovadores y gestionar cambios tecnológicos propios. En esa misma línea, la literatura señala que las empresas buscan desarrollar nuevas capacidades para adaptarse rápidamente a los requerimientos del mercado. La acumulación y renovación de capacidades facilita administrar el conocimiento, la innovación y el aprendizaje, intensificando la competencia entre organizaciones (Dutrenit & Arias, 2002).

El desarrollo tecnológico ofrece beneficios como el aumento de la productividad a través de la optimización de procesos, la mejora en la calidad de productos y servicios, la reducción de costos mediante la automatización y la promoción de una innovación continua que mejora la capacidad competitiva.

Benner y Tushman (2003) plantean que las organizaciones necesitan realizar inversiones sostenidas en sus capacidades tecnológicas para fortalecer las competencias que les permitan aprovechar eficientemente sus recursos y ejecutar adecuadamente sus procesos.

En este sentido, la incorporación de nuevas tecnologías y la búsqueda de mejoras permanentes conducen de manera natural a analizar el papel de los sistemas de información. Estas herramientas permiten canalizar la innovación hacia procesos más ordenados, trazables y eficientes, especialmente en áreas como Recursos Humanos, donde la disponibilidad de datos es clave para la toma de decisiones.

Sistemas de Información y Transformación Digital en RR.HH.

Los sistemas de información en Recursos Humanos han evolucionado significativamente, pasando de registros manuales y hojas de cálculo a sofisticadas plataformas digitales. Esta

transformación refleja no solo los avances tecnológicos, sino también la creciente necesidad de contar con información precisa y oportuna para gestionar el talento en entornos organizacionales cada vez más complejos y competitivos.

Mondy (2005), Medina Garrido (2011) y Santos (2012) señalan que:

“Un sistema de gestión de información está formado por un conjunto de elementos integrados e interrelacionados que persiguen el objetivo de capturar, depurar, almacenar, recuperar, actualizar y tratar datos para proporcionar, distribuir y transmitir información en el lugar y momento en el que sea requerido en la organización”.

Según Mar et al. (2015a), la implementación de un sistema de información en una organización ofrece múltiples beneficios: acceso rápido a la información, generación de informes que permiten detectar y corregir fallas difíciles de identificar en sistemas manuales, reducción del tiempo destinado a recopilar datos ya almacenados en bases compartidas, y mejora de la comunicación entre áreas, lo que favorece una gestión más efectiva.

La evolución de los sistemas de información se enmarca en un contexto más amplio de transformación digital, en el que las organizaciones adoptan tecnologías avanzadas para optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y generar valor estratégico. La incorporación de herramientas como la nube, el análisis de datos y la inteligencia artificial permite a los departamentos de RRHH procesar información de manera más rápida y precisa, anticipar necesidades de talento, gestionar la experiencia del empleado y alinear la estrategia de recursos humanos con los objetivos generales del negocio.

Estas tecnologías impactan de manera profunda en la economía, la sociedad y los mercados, promoviendo cambios radicales en las organizaciones y creando nuevas oportunidades de ventaja competitiva. Warner & Wager (2019) definen la transformación digital como:

“Un proceso continuo de renovación estratégica que utiliza los avances en las tecnologías digitales para desarrollar capacidades que actualizan o reemplazan el modelo comercial, el enfoque colaborativo y la cultura de una organización” (p. 344).

En este contexto, la gestión del talento humano se presenta como un eje fundamental para viabilizar el cambio digital. Dini et al. (2021) destacan que lograr una integración efectiva entre tecnología y personas requiere repensar las funciones del capital humano, promoviendo el aprendizaje organizacional, la innovación continua y el desarrollo de competencias digitales adaptativas. Las organizaciones que priorizan estas estrategias logran mayor resiliencia, productividad y sostenibilidad (López y Martínez, 2021; Martínez-Peláez et al., 2023).

Así, los sistemas de información en RRHH se consolidan como un pilar clave para acompañar la transformación digital, asegurando que la gestión del talento contribuya de manera efectiva a los objetivos estratégicos de la organización.

En esta línea, la transformación digital en RR.HH. requiere herramientas capaces de integrar datos, estandarizar procesos y mejorar la disponibilidad de información. En este contexto, los sistemas ERP se consolidan como una alternativa que permite materializar esas mejoras, ya que su arquitectura integrada facilita el manejo de información y fortalece la coordinación entre áreas.

Beneficios de la Implementación de Sistemas ERP en las Organizaciones

La implementación de un sistema ERP constituye una herramienta estratégica para las organizaciones, ya que permite integrar la información, optimizar los procesos administrativos y facilitar la toma de decisiones. Estos sistemas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también promueven una gestión más transparente y alineada con los objetivos institucionales.

Según Mabert, Soni y Venkataramanan (2001), un ERP es un sistema completo diseñado para integrar y optimizar los diferentes procesos de negocio de la empresa, facilitando la coordinación y el control de las operaciones. En esta misma línea, Torres (2014) desarrolló una investigación en Chile en la que valoró los beneficios e impactos de los sistemas ERP en el control de gestión y en la estructura organizacional de PYMES, concluyendo que su implementación resulta crucial para aquellas empresas que buscan mantenerse competitivas en entornos cada vez más exigentes.

Por su parte, análisis de Etöz y Dügenci (2015) identifica que la principal motivación de la adopción e implementación de sistemas ERP se encuentra asociada a lo siguiente: (1) información efectiva de costos, (2) mejores relaciones con los clientes, (3) tiempo de respuesta más rápido a los cambios, (4) adopción de las tecnologías emergentes para mejorar competitividad, (5) toma de decisiones más eficiente; estos beneficios son compartidos de igual forma en el estudio realizado por de Nwankpa (2015).

Finalmente, los autores Ali y Miller (2017) en su estudio “ERP system implementation in large enterprises-a systematic literature review”, concluyeron que el apoyo de la alta dirección, los buenos equipos de gestión de proyectos y las buenas comunicaciones son los tres factores críticos más importantes para el éxito de la implantación.

En este sentido, los beneficios de los sistemas ERP no solo impactan en la eficiencia operativa, sino que también fortalecen la capacidad de las organizaciones para cumplir estándares formales. Esto permite vincular su implementación con los principios de calidad, dado que la estandarización, la trazabilidad y la consistencia de los procesos son elementos centrales en las certificaciones ISO.

Concepto de Calidad y Normas ISO 9001 en la Gestión Empresarial

Para comprender la importancia de las certificaciones ISO en el ámbito empresarial, es esencial primero definir qué se entiende por calidad.

La Organización Internacional de Normalización (ISO 9000) define calidad como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000, 2005, p.8), siendo estos requisitos tanto implícitos como explícitos.

Por otro lado, la Sociedad Americana para la Calidad (American Society for Quality, ASQ) establece dos significados básicos. El primero concibe la calidad como las características que posee un bien o servicio y que le dan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, ya sean explícitas o implícitas; el segundo expresa que la calidad es un bien o servicio que no tiene deficiencias (ASQ, s.f.).

La calidad en las empresas es un principio clave para alcanzar la competitividad y la eficiencia. En este sentido, la implementación de normas de calidad permite a las organizaciones estandarizar sus procesos, garantizar productos y servicios consistentes y, sobre todo, cumplir con las expectativas de sus clientes.

Las normas ISO son un conjunto de normas internacionales que proporcionan directrices, especificaciones y criterios diseñados para garantizar que productos, servicios y sistemas sean seguros, confiables y de buena calidad.

Estas normas abarcan diversos sectores y áreas, pero una de las más relevantes para la gestión de calidad es la ISO 9001. Esta norma tiene como objetivo aumentar la satisfacción del cliente y es aplicable en cualquier organización, sin importar el tipo o tamaño de la empresa, debido a que es aceptada a nivel mundial por el sector industrial y de manufactura (ISO, 2015).

En este sentido, la adopción de normas de calidad implica ajustar procedimientos, roles y maneras de trabajar. Estos cambios requieren una gestión adecuada para ser sostenibles en el tiempo, por lo que resulta necesario analizar cómo las organizaciones acompañan las transformaciones internas asociadas a la estandarización y mejora continua.

Gestión del Cambio Organizacional

La gestión del cambio es un elemento clave del desarrollo organizacional y ha adquirido gran relevancia en la actualidad, ya que lo único constante dentro de las organizaciones es el cambio. El entorno en el que estas operan es cada vez más competitivo y complejo, lo que hace imprescindible modificar ciertos aspectos con rapidez y continuidad.

Contreras (2018) señala que la gestión del cambio organizacional debe ser minuciosamente analizada, ya que permite a las organizaciones ser más competitivas en el mercado global y sostenibles en el corto, mediano y largo plazo. Por su parte, Proulx (2015) define la gestión del cambio como “toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable” (p. 103).

Una gestión efectiva marca la diferencia entre una organización exitosa y una destinada al fracaso, por lo que el cambio debe ser concebido como una oportunidad de mejora y no como un fenómeno negativo. Las organizaciones experimentan transformaciones constantes a medida que crecen y adoptan nuevas tecnologías. Sallán y Muñoz (2008) destacan que “el cambio no es sólo una necesidad sino una realidad que se impone en nuestras sociedades dinámicas y en constante transformación” (p. 3).

La gestión del cambio organizacional se convierte en una herramienta estratégica para garantizar la adaptación de la empresa, optimizar su productividad y fortalecer su capacidad de

respuesta frente a los desafíos del entorno, asegurando que las transformaciones se traduzcan en ventajas competitivas sostenibles.

En este contexto, los procesos de cambio suelen exponer limitaciones, demoras o puntos críticos que afectan el desempeño organizacional. Identificar estas restricciones es fundamental para orientar mejoras, por lo que corresponde vincular la gestión del cambio con el análisis de cuellos de botella, ya que ambos enfoques buscan optimizar procesos y maximizar la eficiencia.

Cuellos de Botella

La Teoría de las Restricciones fue descrita por primera vez por Eli Goldratt al principio de los 80 y desde entonces, ha sido ampliamente utilizada en la industria. La misma, demuestra que en toda empresa hay, por lo menos, una restricción, sino fuera así generaría ganancias ilimitadas (Goldratt, 1990).

Según Jacobs y Chase (2014), un cuello de botella se define como aquella etapa del proceso que restringe la capacidad total o el nivel máximo de producción, ya que representa el punto del sistema con menor rendimiento en comparación con la demanda existente.

Por su parte, Zúñiga plantea que en todo proceso empresarial siempre hay algún tipo de limitación que impide que el flujo de trabajo sea completamente eficiente. Estas limitaciones pueden originarse en una persona, un grupo, un recurso material, una máquina o incluso en las políticas internas de la organización.

Existen diversas formas de detectar los puntos del proceso denominados cuellos de botella. De acuerdo con Gamarra y Jiménez (2012), su identificación con el propósito de mejorar los métodos constituye una acción de carácter estratégico, orientada al mediano o largo plazo

Algunas consecuencias de los cuellos de botella incluyen demoras en la entrega de productos o servicios, aumento de los costes, desperdicio de recursos, necesidad de mayor inversión en mano de obra y desmotivación laboral entre los empleados.

Eliminar y gestionar los cuellos de botella en la administración es fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad en los procesos internos de una organización. Las demoras en la aprobación de documentos, falta de coordinación entre departamentos o procesos de comunicación lentos, pueden afectar la productividad general, retrasar la toma de decisiones y causar insatisfacción tanto en los empleados como en los clientes.

Al abordarlos, es posible agilizar el flujo de trabajo, reducir los tiempos de espera y liberar recursos que pueden ser empleados en actividades estratégicas. Esto también permite mejorar la precisión en la gestión de datos, minimizar errores y facilitar una administración más ágil y adaptable a las necesidades cambiantes del mercado. Una administración eficiente, sin obstáculos, contribuye a una organización más competitiva y capaz de responder de manera rápida y precisa a las demandas operativas y estratégicas.

Objetivos de Intervención

Establecer objetivos claros y definidos es fundamental para guiar las acciones y estrategias dentro de cualquier organización. Los objetivos generales proporcionan una visión amplia y un marco de referencia que orienta el rumbo de los esfuerzos, mientras que los objetivos específicos desglosan esa visión en metas concretas y medibles, permitiendo un seguimiento efectivo del progreso.

En Menara, el establecimiento de estos objetivos es crucial para garantizar que las iniciativas en el área de Recursos Humanos estén alineadas con la misión y visión de la empresa, asegurando así un desarrollo sostenible del talento humano. A continuación, se presentan los objetivos que nos permitirán alcanzar estas metas.

Objetivo General

Optimizar la gestión de la información del área de Recursos Humanos de Menara Construcciones, asegurando la centralización, unificación, accesibilidad y seguimiento de todos los registros y datos del personal, en un plazo de 8 meses.

Objetivos Específicos

- Analizar el proceso actual de gestión de información del área de Recursos Humanos para identificar deficiencias, necesidades y criterios para una solución adecuada, en un plazo de 2 meses.
- Evaluar alternativas tecnológicas que permitan centralizar y consolidar la información del personal, en un plazo de 2 meses.
- Sugerir un sistema que centralice y unifique la información del área de Recursos Humanos, en un plazo de 2 meses.

- Diseñar un plan de implementación para que el sector de Recursos Humanos incorpore el uso del sistema y las nuevas prácticas de gestión de información, dentro de un plazo de 2 meses.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá obtener una comprensión integral del estado actual de la gestión de la información en el área de Recursos Humanos, así como definir las herramientas y acciones necesarias para su mejora. Cada objetivo específico se articula de manera progresiva, avanzando desde el análisis del proceso vigente hasta la propuesta y planificación de una solución tecnológica que responda a las necesidades identificadas.

De esta manera, los objetivos aquí establecidos constituyen la base sobre la cual se desarrollará la intervención, garantizando un enfoque sistemático, coherente y orientado a resultados. Su adecuada ejecución permitirá optimizar los procesos internos del área, mejorar la trazabilidad de los datos del personal y fortalecer la toma de decisiones dentro de la organización.

Metas

Para alcanzar los objetivos planteados en esta intervención, es necesario establecer metas concretas que orienten las acciones del área de Recursos Humanos. Estas metas permiten planificar actividades, medir avances y evaluar resultados, asegurando que las acciones implementadas generen cambios significativos y sostenibles en la gestión de la información del personal.

La propuesta se enfoca en optimizar la administración de los registros de Recursos Humanos mediante la centralización y unificación de la información, la implementación de un sistema integral de gestión y la capacitación del personal para su correcto uso. Se espera que

estas acciones faciliten la toma de decisiones, fortalezcan el control y la trazabilidad de los datos y aseguren el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la norma ISO 9001.

1- Contar con un diagnóstico completo y documentado del proceso actual de gestión de la información del área de Recursos Humanos, que permita identificar deficiencias, necesidades y oportunidades de mejora.

2- Disponer de un informe comparativo de alternativas tecnológicas para la centralización de la información del personal, detallando características, ventajas, desventajas y criterios de selección que fundamenten la elección de la solución más adecuada para la organización.

3- Proponer un sistema tecnológico que centralice y unifique la información del área de Recursos Humanos, garantizando la accesibilidad, integridad y trazabilidad de los registros.

4- Diseñar un plan de implementación y capacitación que acompañe la adopción del sistema seleccionado, promoviendo la incorporación gradual de nuevas prácticas de gestión de la información y fortaleciendo la autonomía operativa del área.

En conjunto, estas metas permiten orientar el trabajo del área de Recursos Humanos hacia una gestión más eficiente, ordenada y alineada con las necesidades actuales de la organización. Su cumplimiento no solo facilitará la incorporación de un sistema que centralice y optimice la administración de los datos, sino que también fortalecerá la capacidad del área para operar con mayor precisión, confiabilidad y trazabilidad. De este modo, la intervención se consolida como un paso estratégico para avanzar hacia procesos más modernos, estandarizados y sostenibles en el tiempo.

Plan de Actividades

El presente plan de actividades se diseña con el propósito de organizar y coordinar de manera sistemática las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en la intervención “Gestión de RR.HH. Centralizada”. Cada actividad se encuentra vinculada con los objetivos específicos planteados, detallando responsables, recursos y tiempos estimados.

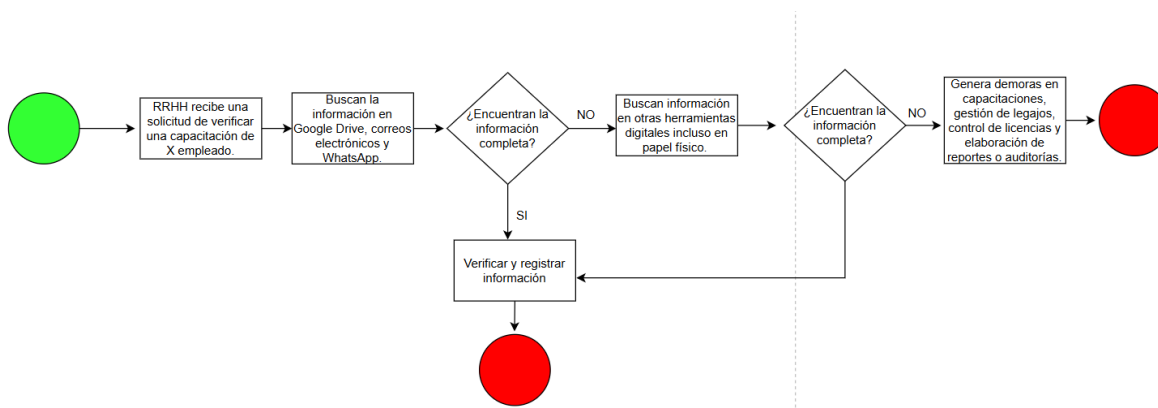
Análisis del Proceso Actual de Gestión del Área de RR. HH

En relación con el objetivo específico 1, se elaboró el siguiente diagrama. En él se representa un ejemplo típico del recorrido que realiza el personal del área de Recursos Humanos al intentar acceder a información sobre un empleado, evidenciando los pasos que debe seguir y los puntos críticos que generan demoras o pérdidas de eficiencia y tiempo. Este esquema permite visualizar de manera clara cómo la dispersión de datos en distintas plataformas, áreas y formatos dificulta la obtención rápida y precisa de la información necesaria para realizar tareas cotidianas.

En conjunto, la representación gráfica sirve como insumo para diagnosticar las debilidades del proceso actual y fundamentar la necesidad de una gestión centralizada de los datos de Recursos Humanos, alineada con los objetivos de la intervención.

Figura 4.

Proceso actual de gestión de información del área de Recursos Humanos.



Fuente: elaboración propia.

El proceso actual de gestión de la información en el área de Recursos Humanos, representado en la figura 4, evidencia dos puntos críticos que constituyen cuellos de botella. Estos se producen en las etapas iniciales de búsqueda y verificación de datos, donde la dispersión de la información entre múltiples plataformas digitales y soportes físicos genera demoras significativas y reduce la eficiencia del flujo de trabajo.

El primer cuello de botella se identifica en la instancia donde el personal de Recursos Humanos debe buscar la información en Google Drive, correos electrónicos y WhatsApp. En esta fase, la falta de un sistema unificado obliga a los empleados a destinar un tiempo considerable a localizar los documentos o registros necesarios, los cuales suelen encontrarse distribuidos en distintos formatos y carpetas, sin una estructura de clasificación estandarizada. Este procedimiento no solo retrasa la verificación de datos, sino que también incrementa la probabilidad de errores o inconsistencias al trabajar con versiones desactualizadas o incompletas de la información.

El segundo cuello de botella se presenta en la etapa posterior, cuando, ante la imposibilidad de hallar la información completa en los canales iniciales, el personal debe buscar en otras herramientas digitales o en soportes físicos. Este paso implica una búsqueda más amplia y menos controlada, que combina fuentes de difícil acceso y registros en papel, lo cual profundiza las demoras y afecta la trazabilidad de la documentación. Asimismo, la dependencia de fuentes no centralizadas limita la capacidad de respuesta del área ante requerimientos urgentes o auditorías internas.

Ambos cuellos de botella reflejan una ineficiencia estructural en la gestión de la información, derivada de la falta de integración tecnológica y de procedimientos formales de registro y control. Como resultado, el proceso se vuelve excesivamente dependiente del esfuerzo

manual de los empleados, lo que repercute en la productividad del área y compromete el cumplimiento de los principios de trazabilidad, accesibilidad y confiabilidad de los datos establecidos por la norma ISO 9001.

En consecuencia, la identificación de estos puntos críticos evidencia la necesidad de implementar un sistema centralizado de gestión de información en el área, que permita eliminar las duplicidades, reducir los tiempos de búsqueda y asegurar la disponibilidad inmediata de los registros del personal, fortaleciendo la eficiencia operativa y la calidad de los procesos internos.

Evaluación de Alternativas Tecnológicas

Con respecto al objetivo específico 2, se llevó a cabo una evaluación comparativa de diferentes soluciones tecnológicas disponibles. Para ello, se analizaron aspectos como la naturaleza del sistema, el nivel de centralización de la información, el cumplimiento de normas ISO y trazabilidad, la escalabilidad, los costos, así como sus principales ventajas y desventajas.

Este análisis permitió identificar las principales características y limitaciones de tres sistemas evaluados, Odoo HR, Naaloo y AppSheet, sirviendo de base para seleccionar la opción más adecuada que logre optimizar la gestión de información en el área de Recursos Humanos de Menara Construcciones.

Tabla 1.

Comparación de alternativas tecnológicas.

Características claves	Odoo HR	Naaloo	AppSheet
Naturaleza del sistema	Software empresarial de código abierto (ERP) con módulos integrados. Permite	Plataforma cloud especializada en Recursos Humanos, diseñada para PyMEs.	Plataforma de desarrollo <i>no-code</i> de Google para crear

	dos modalidades de implementación: (a) Online (Cloud), alojado en servidores del proveedor; y (b) On-Premise, instalado en servidores propios.		aplicaciones personalizadas.
Centralización de información	Alta: Sistema de gestión integral que unifica toda la empresa. El módulo Empleados centraliza legajos, licencias, evaluaciones y capacitaciones.	Media/Alta: Ofrece gestión de personal centralizada y legajos digitales. Es un software de gestión humana.	Baja/Media: Permite digitalizar procesos específicos, pero no ofrece la estructura nativa de un sistema ERP
Cumplimiento ISO 9001 y trazabilidad	Facilita el cumplimiento normativo y auditorías al centralizar la documentación con roles de acceso controlado e informes avanzados.	Alojado en la cloud bajo normas ISO-9001 e ISO-27001 (seguridad de infraestructura). Incluye gestión de documentos y firma electrónica.	No tiene la solidez para garantizar la trazabilidad rigurosa y consistencia exigida por ISO 9001 en un sistema integral de RR. HH.
Escalabilidad	Alta: Arquitectura modular que permite sumar futuros módulos a la misma plataforma	Limitado para integraciones ERP amplias.	La complejidad del sistema integral de RRHH se debería construir desde cero, lo que presenta

			límites para modelos de datos complejos.
Consideraciones de costo	<p>Planes disponibles: \$143.205 por mes.</p> <p>Business Lite: desde \$1.576.000 (implementación) y \$76.000/mes (suscripción).</p> <p>Business: desde \$7.464.000 (implementación) y \$410.000/mes (suscripción).</p> <p>Corporate: desde \$20.000.000 (implementación) y \$2.985.000/mes (suscripción).</p>	\$143.205 por mes.	<p>Costo bajo y muy rápido de implementar.</p> <p>Iniciador: 5 USD al mes por usuario.</p> <p>Núcleo: 10 USD al mes por usuario.</p> <p>Empresa Plus: 20 USD al mes por usuario.</p>
Ventajas	<p>Centralización Integral y Completa: Unifica toda la gestión de RR. HH.</p>	<p>Usabilidad: Diseñado para ser user friendly, tan fácil como utilizar WhatsApp, lo que facilita su rápida adopción.</p>	<p>Velocidad y Costo Bajo: Es muy rápido de implementar y tiene costos bajos, ideal para digitalizar procesos internos de manera económica</p>

Desventajas	<p>Facilita el cumplimiento normativo al centralizar la documentación con roles de acceso controlado e informes avanzados.</p> <p>Escalabilidad: Su arquitectura permite escalar, sumando futuros módulos a la misma plataforma</p> <p>Curva de Aprendizaje pronunciada debido a la cantidad de módulos, requiriendo capacitación y tiempo para su correcto manejo.</p> <p>Costos altos y por usuarios: Los gastos de personalización y mantenimiento pueden ser elevados, y la versión empresarial que cobra por usuario puede resultar costosa para equipos grandes, ya</p>	<p>Seguridad de Infraestructura: Alojado en la cloud bajo normas ISO-9001 e ISO-27001, garantizando máxima seguridad para los datos de la compañía.</p> <p>Escalabilidad: Su arquitectura permite escalar, sumando futuros módulos a la misma plataforma.</p> <p>Menor enfoque en la integración ERP amplia, lo que lo hace limitado para integraciones futuras con otros departamentos.</p> <p>Costo Variable:La tarifa básica inicial</p>	<p>Cualquiera puede construir aplicaciones y procesos automatizados sin escribir código.</p> <p>Escalabilidad: Su arquitectura permite escalar, sumando futuros módulos a la misma plataforma</p> <p>No tiene estructura ERP ni la solidez necesaria para garantizar la trazabilidad rigurosa y consistencia exigida por la norma ISO 9001.</p> <p>Límites de Datos: Puede tener límites al manejar modelos de datos complejos o relaciones muchos-a-muchos, lo que podría ser relevante para legajos muy detallados</p>
-------------	---	---	--

que requiere
desarrolladores o
socios especializados.

Se requiere de
conocimientos
técnicos avanzados
para su instalación y
gestión

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis comparativo realizado entre las tres alternativas tecnológicas, se observa que cada una presenta características particulares en cuanto a su alcance, nivel de integración y funcionalidades.

Odoo HR se destaca por ser un sistema ERP integral y de código abierto, disponible en modalidad cloud, lo que permite acceder a la información desde cualquier lugar sin necesidad de servidores propios. Centraliza toda la gestión de Recursos Humanos en una única plataforma, garantizando la trazabilidad, el control de accesos y el cumplimiento de la norma ISO 9001. Su estructura modular y escalable facilita incorporar nuevos módulos y extender el sistema a otras áreas de la empresa.

Naaloo, en cambio, es una plataforma cloud especializada en Recursos Humanos, pensada para PyMEs que buscan digitalizar sus procesos de forma ágil. Ofrece herramientas como gestión de legajos digitales, firma electrónica y automatización de tareas, con una interfaz simple y de rápida adopción. Sin embargo, es importante destacar que presenta estructura que resulta más estandarizada y presenta menor flexibilidad para adaptarse a los procedimientos

internos vigentes, lo que podría generar resistencia y dificultades operativas durante su implementación.

Por último, AppSheet es una plataforma no-code desarrollada por Google, que permite crear aplicaciones personalizadas de manera rápida y económica. Destaca por su flexibilidad y su integración con herramientas de Google Workspace, aunque presenta limitaciones en la centralización de la información y en la trazabilidad documental, por lo que no cumple con los requerimientos formales de gestión y control establecidos por la norma ISO 9001.

Sugerencia del Sistema Tecnológico Adecuado Según las Necesidades de Menara

En continuidad con el objetivo específico 3, se propone la implementación de Odoo como la solución más adecuada. Esta recomendación se sustenta en la necesidad de contar con una única fuente de información confiable y trazable, que permita reducir errores, duplicaciones y tiempos administrativos.

En esta propuesta se optará por la implementación del sistema en su modalidad online, es decir, alojada en los servidores del proveedor, lo que implica que su funcionamiento será en la nube y el acceso se realizará mediante un navegador web. Esto resulta conveniente para Menara, dado que no requiere la adquisición de servidores propios ni la incorporación de personal técnico especializado para tareas de mantenimiento, actualizaciones o gestión de la infraestructura.

De esta manera, se garantiza la continuidad del servicio, se reducen los costos iniciales y se asegura que las actualizaciones y mejoras se realicen de manera automática, sin demandar intervención adicional por parte de la organización.

El software recomendado se destaca por ser una plataforma ERP de alcance amplio, con módulos integrados que permiten gestionar múltiples procesos de negocio dentro de una única solución. En su versión para Argentina, contempla perfectamente la localización fiscal y contable

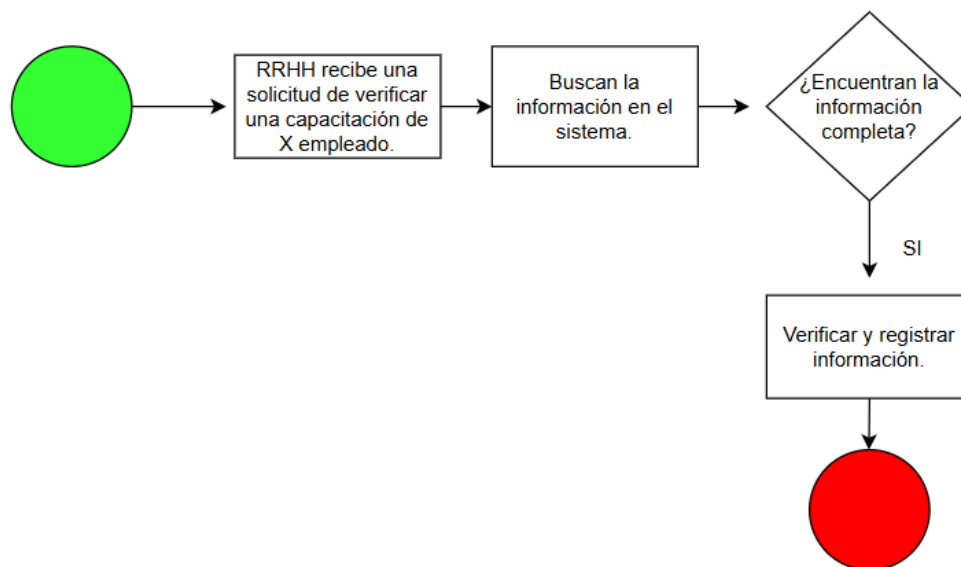
necesaria para empresas nacionales, lo que asegura compatibilidad con normativas locales y buena integración en contextos como el de Menara. Además, su carácter modular y escalable permite que la empresa comience con los procesos de RR.HH. prioritarios y, si fuera necesario, extienda su uso hacia módulos adicionales en el futuro, lo que aporta flexibilidad. También cuenta con una comunidad activa y soporte local especializado, lo que refuerza la confianza en la continuidad del proyecto.

En este sentido, Odoo se adapta especialmente a la necesidad identificada en Menara: disponer de una única plataforma que centralice la información del personal, facilite el acceso simultáneo por parte de distintos sectores y garantice la trazabilidad de los registros. Esta capacidad de evitar la duplicación de datos y los errores derivados del uso de planillas dispersas constituye el principal motivo por el cual se selecciona Odoo por sobre las alternativas evaluadas.

Para ilustrar de manera clara el impacto de la implementación en el área de Recursos Humanos y evidenciar cómo mejora los flujos de información, se presenta un diagrama que compara el flujo de información actual con el proceso mejorado tras la adopción del sistema. Este esquema permite visualizar cómo se optimiza la búsqueda, registro y consolidación de datos del personal, reduciendo redundancias, tiempos de búsqueda y errores, y facilitando la trazabilidad de la información.

Figura 5.

Proceso optimizado de gestión de información en RR.HH. a través de un sistema centralizado.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la estimación de costos y plan sugerido, considerando la escala y los requerimientos actuales de Menara, se recomienda el plan Business, ya que incluye capacitación y soporte como parte del paquete. Los costos estimativos son los siguientes:

- Implementación: desde 7.464.000 ARS
- Suscripción mensual: desde 410.000 ARS

Estos valores son referenciales y pueden variar según el número de usuarios, la complejidad del proyecto y las condiciones locales. Por este motivo, se sugiere solicitar una cotización formal al proveedor, ajustada a las necesidades específicas de Menara.

Adicionalmente, es importante considerar que el costo de implementación suele incluir actividades como configuración inicial del sistema, parametrización de procesos, migración básica de datos y acompañamiento durante las primeras semanas de uso. La suscripción mensual,

por su parte, contempla el acceso a los módulos contratados, las actualizaciones automáticas, el soporte oficial y la infraestructura en la nube.

Incorporar estos elementos en el análisis permitirá contar con una visión más completa del presupuesto requerido y facilitará la toma de decisiones al momento de avanzar con la adquisición del sistema.

Siguiendo con el análisis de las demás alternativas tecnológicas disponibles, se identificó que AppSheet representa una herramienta interesante que facilita la creación de aplicaciones sin necesidad de programación y permite integrar datos provenientes de hojas de cálculo, bases SQL y otros sistemas. Sin embargo, su enfoque está orientado a procesos simples y estructurados, lo cual limita su capacidad para gestionar legajos completos, garantizar la trazabilidad de los registros y establecer políticas diferenciadas de acceso a la información, aspectos fundamentales en la administración de Recursos Humanos. En consecuencia, su implementación podría requerir desarrollos adicionales para sostener la operatoria en el mediano plazo, incrementando la complejidad y los costos; por este motivo, se considera su descarte en esta instancia.

Por su parte, Naaloo ofrece una propuesta especializada en el área de Recursos Humanos, abarcando la gestión centralizada de legajos, documentación, licencias, registro de jornadas, comunicación interna e incluso firma electrónica. Sin embargo, al compararla con la operatoria actual de Menara, se observa que presenta una estructura más estandarizada y menos flexible para adaptarse a los procedimientos internos vigentes. En este escenario, el área debería modificar su forma de trabajo para ajustarse al sistema, lo que podría generar resistencia y dificultades operativas durante su adopción.

En cambio, Odoon permite configurar los flujos y etapas de trabajo de acuerdo con la operatoria real del área, manteniendo los procesos ya establecidos, pero ordenándolos y

automatizándolos. Además, garantiza una mejor trazabilidad de la información, lo cual es clave para auditorías internas y cumplimiento de procedimientos.

A partir de estas consideraciones, se concluye que AppSheet y Naaloo no resultan adecuadas para las necesidades del área de Recursos Humanos de Menara, por lo que se sugiere considerar la implementación de Odoo como la alternativa más conveniente.

Plan de Implementación del Sistema Sugerido

Finalmente, en relación con el objetivo específico 4, se busca garantizar que el personal del área reciba la formación necesaria para utilizar de manera eficiente el sistema Odoo y adoptar prácticas actualizadas de administración de la información.

Las capacitaciones serán brindadas por el proveedor oficial de Odoo, incluidas dentro del paquete de implementación contratado por la empresa, y el área de Recursos Humanos será responsable de coordinar y supervisar su correcta ejecución, asegurando la participación de todo el personal involucrado.

La formación se estructurará de manera progresiva, diferenciando niveles de capacitación según el rol y las responsabilidades de cada usuario dentro del sistema, e incorporará tanto instancias teórico-prácticas como espacios de consulta y acompañamiento. Asimismo, se dispondrá de soporte técnico continuo y actualizaciones, permitiendo que los usuarios resuelvan dudas durante y después de la implementación y asegurando que el sistema se mantenga actualizado con mejoras y nuevas funcionalidades. De esta manera, el equipo podrá incorporar las funcionalidades del sistema de forma gradual, comprendiendo los procedimientos de registro, control y trazabilidad de la información.

No obstante, la capacitación técnica por sí sola no garantiza una adopción exitosa. Por ello, se incorpora un Plan de Gestión del Cambio orientado a acompañar la transición cultural y

organizacional. Este plan incluye acciones de comunicación interna para difundir los beneficios del nuevo sistema, la designación de usuarios referentes como soporte interno y la creación de espacios de retroalimentación para que los empleados planteen dudas y sugerencias. Su finalidad es reducir la resistencia al cambio, fortalecer el compromiso del equipo y favorecer la apropiación del nuevo entorno de trabajo.

De este modo, se busca garantizar una transición planificada, que minimice los riesgos, acompañe al equipo durante el proceso de adaptación y logre la integración plena del sistema en la operativa diaria, fortaleciendo la eficiencia, trazabilidad y sostenibilidad de los procesos del área.

A continuación, se detallan las principales etapas previstas para su implementación:

Gestión del Cambio Organizacional.

La primera etapa consistirá en preparar al área de Recursos Humanos para la adopción del nuevo sistema, entendiendo que la implementación de una herramienta tecnológica implica modificaciones en las prácticas cotidianas, responsabilidades operativas y flujos de trabajo. Para ello, se llevará adelante un proceso de gestión del cambio basado en la anticipación, la participación y el acompañamiento gradual del personal.

En una primera instancia, se realizará una reunión de presentación del proyecto en la cual se comunicarán los objetivos de la implementación, los beneficios esperados y el impacto positivo en la eficiencia administrativa, la reducción de errores y la trazabilidad documental. Este encuentro tendrá como propósito alinear expectativas y fomentar una actitud proactiva frente al proceso.

Posteriormente, se identificarán los posibles puntos de resistencia o incertidumbre, tales como el temor al manejo de nuevas herramientas, la percepción de aumento de carga laboral

inicial o la pérdida de familiaridad con los métodos previos de registro. Sobre la base de estas observaciones, se planificarán acciones específicas de acompañamiento, como sesiones breves de consultas, espacios de práctica supervisada y orientación personalizada por parte de los referentes internos.

Asimismo, se promoverá la participación activa del personal en la transición, invitándolo a proponer mejoras, plantear inquietudes y realizar sugerencias sobre los procedimientos internos que se ajustarán al nuevo sistema. Este enfoque colaborativo permitirá fortalecer el sentido de apropiación del cambio y facilitar su sostenibilidad en el tiempo.

De esta manera, la gestión del cambio se realizará de manera anticipada, progresiva y participativa, con el objetivo de asegurar que el sistema sea incorporado no solo como una herramienta tecnológica, sino como un recurso útil y plenamente integrado en la dinámica cotidiana del área.

Contacto y Contratación con el Proveedor.

Una vez definidas las necesidades del área y el módulo a implementar, se procederá a la selección de un proveedor especializado en la implementación de Odoo, con experiencia en entornos organizacionales y en procesos administrativos vinculados a la gestión de legajos, novedades y trazabilidad de información. En función de estos criterios, se optará por trabajar con Adhoc, partner oficial de Odoo en Argentina, quien brindará soporte en la configuración inicial, parametrización del sistema y acompañamiento durante las primeras etapas de adopción.

En esta fase se establecerá el cronograma de trabajo, el alcance funcional del módulo, los roles y responsabilidades de cada parte y los puntos de contacto para la comunicación durante el proyecto. La articulación con el proveedor permitirá asegurar que la herramienta sea configurada

de acuerdo con las particularidades operativas del área de Recursos Humanos, garantizando alineación entre las funcionalidades del sistema y los procesos internos vigentes.

Configuración Inicial del Sistema.

Una vez establecida la planificación inicial, se procederá a la configuración del sistema, etapa clave para asegurar que la herramienta se adapte adecuadamente a las necesidades específicas del área de Recursos Humanos. Este proceso comprenderá tanto la instalación técnica del módulo como la definición de los criterios de uso interno que garantizarán la coherencia y trazabilidad de la información gestionada.

En primer lugar, se realizará la carga inicial de los datos del personal, incluyendo legajos, documentación relevante, historial de novedades y registros de ausentismo. Esta tarea se llevará a cabo de manera conjunta entre el proveedor y el equipo interno, a fin de asegurar la correcta interpretación, clasificación y migración de la información previa. Asimismo, se generarán perfiles de usuario y permisos diferenciados según funciones y niveles de responsabilidad, asegurando la protección de datos sensibles y el cumplimiento de los principios de confidencialidad, acceso controlado y resguardo administrativo.

Posteriormente, se definirán los flujos de trabajo asociados a la gestión de legajos, licencias, ausencias, novedades y generación de reportes. Esta instancia permitirá estandarizar los procedimientos operativos dentro del sistema, evitando duplicación de tareas, inconsistencias en las cargas o interpretaciones dispares entre los integrantes del área. En concordancia con ello, se documentarán los procesos de registro y actualización de información, lo que contribuirá a la alineación con los lineamientos de gestión de calidad establecidos por la norma ISO 9001.

Finalmente, se configurarán las plantillas, formularios y campos personalizados necesarios para adaptar el sistema a las particularidades del funcionamiento interno de la

organización. Esta personalización permitirá que el sistema no solo digitalice procedimientos existentes, sino que contribuya a mejorar la eficiencia, reducir los tiempos administrativos y fortalecer la accesibilidad y trazabilidad de la información.

Capacitación del Personal.

La capacitación del personal se concibe como un proceso gradual y continuo, orientado a asegurar la apropiación efectiva del sistema por parte de todos los integrantes del área de Recursos Humanos. El enfoque será principalmente práctico, buscando que cada usuario incorpore el uso de la herramienta en sus tareas cotidianas, evitando así una separación entre la instancia formativa y el trabajo real. Esta gradualidad es fundamental para acompañar el proceso de adaptación y reducir posibles resistencias, ya que permite transitar el cambio de manera progresiva, adquiriendo confianza en el uso del sistema sin generar una ruptura brusca con las prácticas habituales.

En una primera instancia, se llevará a cabo una capacitación general, dirigida a todo el personal del área, con el objetivo de familiarizar a los usuarios con el entorno del sistema y con sus funciones básicas. Esta formación incluirá la navegación inicial, la identificación de módulos, la consulta de información y la comprensión de la lógica de funcionamiento del sistema. Se trata de una capacitación introductoria, destinada a proporcionar un piso común de conocimientos y seguridad operativa.

Posteriormente, se desarrollará una capacitación específica, destinada a quienes intervienen en tareas relacionadas con la gestión de legajos, la administración de novedades y la elaboración de reportes internos. En esta etapa se trabajará en mayor profundidad sobre la carga y validación de información, la construcción de informes y la trazabilidad de los registros,

favoreciendo la eficiencia y consistencia de los procesos que impactan directamente en la operación del área.

Finalmente, se designarán uno o dos referentes internos, quienes recibirán una formación más avanzada orientada a la configuración del sistema, la resolución de incidencias y el acompañamiento al resto del equipo. Estos referentes actuarán como punto de apoyo durante las primeras semanas de implementación y como nexo permanente con el proveedor, fortaleciendo la autonomía del área y la sostenibilidad del sistema en el tiempo.

Las capacitaciones combinarán instancias presenciales de demostración y práctica supervisada, encuentros virtuales de resolución de dudas y materiales digitales de apoyo, tales como manuales de uso y videotutoriales. Durante las primeras semanas de implementación, se establecerán espacios de acompañamiento interno con participación activa de los referentes, de manera que los usuarios puedan incorporar el sistema de forma gradual y segura dentro de la dinámica cotidiana de trabajo. Además, se contará con los canales de soporte del proveedor, que incluyen la posibilidad de generar tickets de consulta, acceder a chat en vivo y realizar comunicaciones telefónicas para resolver dudas o incidencias en tiempo real, así como el acceso a tutoriales y recursos audiovisuales disponibles en YouTube, los cuales permiten reforzar la práctica de manera autónoma.

Prueba Piloto.

Previo a la implementación completa del sistema, se llevará a cabo una prueba piloto en un entorno controlado dentro del área de Recursos Humanos. Esta instancia tendrá como propósito evaluar el funcionamiento del sistema en situaciones reales de trabajo, pero dentro de un alcance reducido y supervisado. Durante la prueba piloto se observará la interacción de los

usuarios con las funcionalidades principales, la consistencia de la información cargada, la adecuación de los flujos operativos y la claridad de los procedimientos establecidos.

La finalidad de este ensayo es identificar posibles dificultades, incertidumbres o ajustes necesarios en los procesos antes de extender el uso del sistema a todo el sector. Las observaciones obtenidas se registrarán y se trabajarán de manera conjunta entre el área, los referentes internos y el proveedor, lo cual permitirá realizar correcciones tempranas y optimizar la adaptación del sistema a la dinámica específica de trabajo.

Adicionalmente, la prueba piloto permitirá medir el nivel de aceptación de los usuarios, validar los tiempos de ejecución de las tareas y verificar que los roles y permisos definidos garanticen la seguridad y trazabilidad de la información. Asimismo, esta instancia facilitará la detección de necesidades de capacitación adicionales y permitirá ajustar los materiales o modalidades formativas.

En conjunto, la prueba piloto funcionará como un mecanismo de control preventivo que reducirá riesgos, asegurará la calidad del proceso de implementación y fortalecerá la adopción gradual y sostenida del sistema.

Puesta en Marcha y Seguimiento Continuo.

Una vez finalizada la prueba piloto y aplicados los ajustes correspondientes, se procederá a la implementación completa del sistema en el área de Recursos Humanos. Durante las primeras semanas de funcionamiento se realizará un acompañamiento intensivo, tanto por parte de los referentes internos como del proveedor, con el fin de garantizar que los usuarios puedan realizar sus tareas habituales utilizando el sistema con seguridad y confianza.

Paralelamente, se efectuará un seguimiento continuo del uso del sistema y del flujo de información, mediante reuniones periódicas, espacios de intercambio y revisión de consultas

registradas en los canales de soporte. Este monitoreo permitirá evaluar el grado de adopción, detectar posibles necesidades de refuerzo formativo y asegurar la consolidación progresiva de las nuevas prácticas de gestión documental.

A medida que el sistema se integre plenamente en la rutina de trabajo, el acompañamiento se irá reduciendo de manera gradual, promoviendo la autonomía del área y la sostenibilidad del cambio en el mediano y largo plazo.

La implementación del sistema Odoo representa un paso estratégico hacia la modernización y optimización de la gestión de Recursos Humanos. A través de este plan, se garantiza un proceso de adopción estructurado, participativo y acompañado, que permite reducir la resistencia al cambio y asegurar la eficacia operativa desde el inicio.

El enfoque gradual, apoyado en la capacitación continua y el seguimiento posterior a la puesta en marcha, busca consolidar el uso del sistema como una herramienta clave para la eficiencia, la trazabilidad y la transparencia de los procesos administrativos. En este sentido, el plan de implementación no solo promueve la digitalización de tareas, sino también una transformación organizacional orientada a la mejora permanente y al fortalecimiento del capital humano.

Cronograma de Actividades del Proyecto

Con el objetivo de organizar la intervención de manera sistemática y garantizar su correcta ejecución, se presenta a continuación el cronograma de actividades correspondiente al proceso de implementación del módulo de Recursos Humanos en Odoo. Este cronograma se encuentra organizado por meses, lo que permite visualizar de manera clara la secuencia temporal de las tareas, los tiempos estimados y los responsables involucrados en cada etapa. La duración total del proyecto se estima en ocho meses, contemplando las instancias de diagnóstico, configuración del sistema, capacitación, puesta en marcha y seguimiento continuo. De este

Fuente: elaboración propia.

El cronograma evidencia una planificación estructurada y realista, donde cada etapa se articula de forma progresiva para garantizar la correcta implementación del sistema. La asignación clara de responsabilidades y la distribución temporal equilibrada permiten minimizar riesgos, optimizar recursos y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados dentro del plazo establecido. De esta manera, la secuencia de actividades facilita la coordinación entre los distintos actores involucrados, fortaleciendo la comunicación interna y evitando superposiciones o retrasos innecesarios.

Además, la organización del proyecto en fases interdependientes permite realizar una implementación escalonada que favorece la adaptación del personal y reduce la resistencia al cambio. La incorporación de instancias de evaluación continua dentro del cronograma proporciona un marco que permite identificar desvíos a tiempo, reajustar acciones y garantizar la calidad del proceso.

El mismo no solo actúa como una guía operativa para la ejecución del proyecto, sino que también constituye un instrumento de control que facilita la toma de decisiones y contribuye a una adopción ordenada y sostenible del sistema dentro del área de Capital Humano.

Análisis de Factibilidad para la Implementación de Odoo

La implementación de un sistema ERP como Odoo en el área de Recursos Humanos requiere evaluar previamente si la organización cuenta con las condiciones necesarias para su adopción y sostenibilidad en el tiempo. Por este motivo, se realizó un análisis integral de factibilidad que permite determinar si la propuesta es viable desde diferentes dimensiones y si los recursos disponibles son suficientes para garantizar su correcta ejecución. Este análisis considera aspectos técnicos, económicos, operativos, legales y organizacionales, y permite identificar tanto las fortalezas con las que cuenta la empresa como los desafíos que deben gestionarse durante el proceso de implementación. De esta forma, se busca asegurar que la incorporación del sistema no solo sea posible, sino también eficiente, rentable y consistente con los objetivos estratégicos de Menara Construcciones.

Factibilidad Técnica

En este proyecto se propone la implementación de Odoo en su modalidad Online (Cloud), lo que significa que el sistema se aloja en servidores gestionados por el proveedor. Esta modalidad no requiere que Menara adquiera servidores propios ni incorpore personal técnico especializado, dado que el mantenimiento, las actualizaciones y la seguridad están incluidos en el servicio. El acceso al sistema se realiza a través de un navegador web, por lo que las computadoras actualmente utilizadas en el área de Recursos Humanos resultan suficientes.

En cuanto al equipamiento, el área de Recursos Humanos dispone actualmente de computadoras de escritorio con capacidades suficientes para operar el sistema (procesadores i3 o superiores, 8 GB de RAM y acceso a internet).

El uso del sistema también es compatible con tablets y teléfonos celulares, lo que facilita el acceso remoto al módulo de Recursos Humanos. Esto significa que los jefes de obra y

responsables de equipos podrán consultar la información del personal, cargar novedades o verificar capacitaciones incluso cuando se encuentren en obra o fuera de la oficina. No será necesario adquirir nuevos dispositivos, ya que los supervisores cuentan actualmente con teléfonos corporativos que pueden integrarse sin inconvenientes al sistema.

Respecto a la infraestructura de red, la empresa dispone de conexión de fibra óptica estable y servicio técnico tercerizado para mantenimiento, lo cual asegura condiciones adecuadas para el funcionamiento del sistema. El soporte, actualizaciones y seguridad de datos estarán a cargo del proveedor de Odoo, por lo que no es necesario incorporar personal informático especializado dentro de la empresa.

La organización posee la infraestructura tecnológica suficiente para la adopción del sistema, requiriendo solamente ajustes menores en equipamiento y capacitaciones de uso para el personal involucrado, lo cual confirma la factibilidad técnica de la implementación.

Factibilidad Económica

Para la implementación del sistema se optará por el plan Business de Odoo, el cual implica una suscripción mensual que incluye soporte técnico oficial, actualizaciones automáticas, mantenimiento de la infraestructura y acceso a los módulos necesarios para la gestión integral del área de Recursos Humanos. Si bien esto representa una inversión recurrente, se considera económicamente viable para Menara por varios motivos.

En primer lugar, la empresa no deberá adquirir servidores físicos ni contratar personal especializado en administración de sistemas, ya que el servicio se aloja en la nube y es gestionado directamente por el proveedor. Esto evita costos iniciales elevados en infraestructura y reduce los gastos de mantenimiento a largo plazo.

En segundo lugar, la implementación del sistema permitirá reducir significativamente el tiempo destinado a la búsqueda, carga y verificación de información, así como la duplicación de registros entre papel, planillas y sistemas aislados. Actualmente estos procesos implican un costo oculto asociado al tiempo administrativo, la posibilidad de errores y las demoras en la toma de decisiones. La centralización de la información en Odoo disminuye estos costos al mejorar la eficiencia operativa y la disponibilidad inmediata de datos.

Además, el sistema contribuye a reducir el riesgo de incumplimientos en auditorías de calidad (ISO 9001) y la necesidad de reprocesos, que hoy pueden generar pérdidas de tiempo y retrabajo. El registro ordenado y trazable de legajos, capacitaciones y licencias aporta un ahorro indirecto, al disminuir errores y garantizar que la información siempre esté actualizada.

Por último, la naturaleza modular y escalable de Odoo permite que la inversión crezca de manera gradual, acompañando la demanda real del negocio. Es decir, la empresa puede comenzar con el módulo de Recursos Humanos y sumar nuevos procesos únicamente cuando los necesite, evitando gastos innecesarios.

Aunque la implementación requiere una inversión inicial y un costo mensual, la reducción de tiempos administrativos, la disminución de errores, la mejora en controles internos y la automatización de tareas justifican económicamente la adopción del sistema, proyectándose un retorno positivo a mediano plazo.

Factibilidad Operativa

La implementación de Odoo implica la revisión y estandarización de los procesos existentes, así como la capacitación del personal para asegurar una adopción efectiva y minimizar la resistencia al cambio.

En términos operativos, la empresa cuenta con condiciones favorables para la adopción del sistema, dado que el área de Recursos Humanos presenta una estructura organizativa estable y un equipo con experiencia en el manejo de herramientas digitales. Sin embargo, será necesario acompañar la transición mediante instancias de formación específicas orientadas no solo al uso del sistema, sino también a la estandarización de los nuevos procedimientos de registro y control documental.

Asimismo, la implementación requerirá definir roles de acceso y responsabilidades internas para asegurar la coherencia y trazabilidad de los datos. Por ejemplo, se deberá establecer quién carga información, quién la valida y quién la audita, evitando duplicaciones y asegurando la integridad de los registros.

Para reducir la resistencia al cambio, se propone adoptar una estrategia progresiva de implementación: primero capacitar al personal del área, luego ejecutar una prueba piloto con un conjunto reducido de procesos (como carga de capacitaciones y licencias), y finalmente avanzar hacia la adopción completa del módulo.

El proveedor de Odoo seleccionado incluye soporte técnico durante la puesta en marcha y asistencia post-implementación, lo que permitirá resolver dudas y ajustar configuraciones en las primeras etapas de uso. Esto resulta clave para asegurar la adopción sostenida del sistema en el tiempo.

La factibilidad operativa de la implementación es alta, dado que la empresa cuenta con el capital humano necesario para adoptar el sistema, y la transición podrá ser acompañada por capacitaciones progresivas, asignación de responsabilidades claras y soporte técnico continuo.

Factibilidad Organizacional

La adopción exitosa de Odoos requiere el compromiso de la alta dirección, pero también la participación activa del área de Recursos Humanos y el acompañamiento de los mandos medios, quienes cumplen un rol central en la transmisión de nuevas prácticas y en el uso cotidiano del sistema.

La alta dirección debe garantizar el respaldo institucional y la asignación de recursos necesarios; RR.HH. será responsable de liderar la implementación y definir los procedimientos; mientras que los supervisores y responsables de equipo actuarán como referentes en sus áreas, promoviendo y acompañando el uso del sistema en la operación diaria.

En este sentido, la implementación no solo implica la incorporación de una herramienta tecnológica, sino también una modificación en la forma en que se gestionan, comparten y validan los datos. Es fundamental que exista un acompañamiento institucional que promueva el uso del sistema como herramienta oficial y única de registro, evitando que persistan prácticas paralelas basadas en planillas o canales informales de comunicación.

Para ello, se recomienda que la dirección establezca lineamientos claros respecto a la obligatoriedad del uso del sistema y que se definan responsables por proceso dentro del área de Recursos Humanos y áreas vinculadas. Esta asignación de roles permitirá mantener la coherencia en el manejo de la información y reforzará la trazabilidad de los registros.

Asimismo, se sugiere la creación de un plan de comunicación interna que acompañe la transición, explicando los beneficios y las nuevas responsabilidades de los usuarios. Una comunicación clara contribuye a disminuir posibles resistencias y facilita la adopción progresiva del sistema.

El clima organizacional actual se presenta favorable para la implementación, ya que la empresa viene incorporando herramientas digitales en distintas áreas y ha demostrado predisposición a procesos de mejora continua. Este antecedente facilita la integración del nuevo sistema y aumenta la probabilidad de aceptación por parte de los integrantes de la organización.

En síntesis, la factibilidad organizacional es alta, siempre que se sostenga el apoyo directivo y se acompañe la implementación con acciones de comunicación y gestión del cambio orientadas a garantizar el uso efectivo del sistema como herramienta central de administración de la información del área.

Impacto Esperado de la Implementación del Sistema Odoo en RR.HH.

La implementación de Odoo en el área de Recursos Humanos, junto con la capacitación del personal y el fortalecimiento de los procesos de control y trazabilidad, se espera que genere impactos significativos en la eficiencia y calidad de la gestión de información.

1. Mayor eficiencia en la gestión de información: La centralización de legajos, licencias, capacitaciones y otros registros permitirá reducir tiempos de búsqueda y duplicidades, optimizando el flujo de trabajo del área.
2. Incremento en la precisión y confiabilidad de los datos: La implementación de permisos de acceso, auditorías internas y reportes automáticos contribuirá a que la información se mantenga actualizada, completa y trazable, reduciendo errores humanos y mejorando la calidad de los registros.
3. Capacitación y fortalecimiento de competencias: La formación del personal en el uso de Odoo y en nuevas prácticas de gestión de información permitirá aumentar la cantidad de colaboradores capacitados, promoviendo un manejo más profesional y autónomo de los sistemas de RR.HH.

4. Cumplimiento de estándares de calidad ISO 9001: La trazabilidad y control de los datos, junto con la adopción de procedimientos estandarizados, facilitarán auditorías y asegurarán que los procesos del área cumplan con los requisitos de calidad.

5. Soporte a la toma de decisiones estratégicas: Al disponer de información confiable y centralizada, la gerencia y el área de RR.HH. podrán tomar decisiones basadas en datos precisos, mejorando la planificación, el seguimiento de indicadores y la gestión del talento.

6. Preparación para la escalabilidad futura: La arquitectura modular de Odoo permitirá, a mediano y largo plazo, integrar otros módulos de la empresa (como Finanzas, Proyectos o Logística), ampliando el impacto de la digitalización y la eficiencia a otras áreas.

Se espera que la intervención genere mejoras concretas en eficiencia, calidad, control, formación del personal y soporte estratégico, contribuyendo a la mejora continua de los procesos administrativos y al fortalecimiento de la gestión de Recursos Humanos en Menara.

Además, estos avances permitirán consolidar una base organizacional y tecnológica más robusta, favoreciendo la estandarización de procesos, una cultura de trabajo orientada a datos y una mayor capacidad para afrontar desafíos futuros. De este modo, la implementación no solo atenderá las necesidades actuales del área, sino que también impulsará su evolución hacia un modelo de gestión más moderno, integrado y sostenible.

Conclusión

La intervención propuesta en el área de Recursos Humanos de Menara Construcciones permitió evidenciar la necesidad de centralizar y unificar la información del personal, debido a que los registros se encuentran dispersos en múltiples plataformas y soportes, generando demoras, duplicidad de datos y dificultades para garantizar la trazabilidad requerida por la norma ISO 9001. Esta situación impacta directamente en la eficiencia administrativa del área mencionada, la planificación estratégica del capital humano y el control documental necesario para auditorías internas y externas.

El análisis realizado demuestra que la implementación del sistema Odoo en el área de Recursos Humanos es viable y sostenible para la organización. Desde el punto de vista técnico, la infraestructura actual resulta suficiente, ya que al tratarse de una solución en la nube no requiere servidores propios ni personal especializado para su mantenimiento, y puede utilizarse con el equipamiento ya disponible en el área.

En términos económicos, aunque la implementación implica una inversión inicial y un costo mensual, la reducción de tiempos administrativos, la disminución de errores y la eliminación de registros duplicados permiten proyectar un retorno positivo en el mediano plazo.

Asimismo, la empresa cuenta con las condiciones operativas y organizacionales necesarias para adoptar el sistema. El equipo posee experiencia en el uso de herramientas digitales y la estructura interna favorece la estandarización de procesos, siempre que la transición sea acompañada por una capacitación progresiva, una comunicación clara y un adecuado plan de gestión del cambio. En conjunto, estos elementos confirman la factibilidad de avanzar con la implementación.

Se espera que la incorporación de Odoo genere mejoras significativas en la gestión del área. La centralización de la información optimizará los flujos de trabajo y reducirá el tiempo destinado a la búsqueda, verificación y consolidación de datos. La disponibilidad de reportes automáticos, auditorías internas, permisos de acceso configurables y un repositorio único incrementará la confiabilidad, precisión y trazabilidad de los registros, fortaleciendo el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la ISO 9001. A su vez, la capacitación del personal favorecerá el desarrollo de competencias digitales y promoverá un uso autónomo y profesional de la herramienta, facilitando una gestión más estratégica del talento humano.

Finalmente, es importante destacar que Odoo posee una arquitectura modular que permite su implementación de manera gradual. Esto posibilita iniciar el proceso en el área crítica de Recursos Humanos y, una vez consolidado, expandir progresivamente el sistema hacia otras áreas como Finanzas, Proyectos o Logística, integrando los procesos de la organización bajo una misma plataforma. Esta característica favorece la escalabilidad y reduce el riesgo asociado a la implementación.

En síntesis, la incorporación de esta herramienta contribuirá a fortalecer la eficiencia operativa, la calidad documental, el control interno y la trazabilidad de la información, consolidando una gestión de Recursos Humanos alineada con los principios de la mejora continua y con las necesidades presentes y futuras de la empresa.

Bibliografía

Aimar, Mauro; Ferrero, Bruno; Forni,. (2024). GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PIP. Rafaela: Unraf Ediciones.

Ali, M., y Miller, L., ERP system implementation in large enterprises-a systematic literature review, *Journal of Enterprise Information Management*, (2017).

Almansa-Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. Análisis: *cuadernos de comunicación y cultura*, 32, 117-132.

American Society for Quality [ASQ]. (s.f.). Quality glossary. Recuperado de <http://asq.org/glossary/q.html>

AppSheet. (s.f.). Obtenido de <https://about.appsheet.com/home/>

Bell, M., & Pavitt, K. (1993). Technological accumulation and industrial growth: Contrasts between developed and developing countries. *Industrial and Corporate Change*, 2(2), 157-211.

Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, 28(2), pp. 238-256.

Borca, C. y Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.

Capterra. (s.f.). Obtenido de <https://www.capterra.com.ar/software/149367/appsheet#:~:text=L%C3%ADder%20de%20la%20plataforma%20de,Pepsi%2C%20Husqvarna%2C%20entre%20otros.>

Chapoñan, L. (2024). Motivación y compromiso organizacional en los servicios de un centro de salud, Lambayeque 2024. Universidad Cesar Vallejo.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato Idalberto (2007), *Administración de recursos humanos*. Octava edición, editorial Mc Gran-Hill Internacional.

Contreras, F. (2018). *Gestión del cambio organizacional y competitividad empresarial*. Revista Venezolana de Gerencia, 23(82), 560-578. Universidad del Zulia.

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Pearson Education.

Desventajas.org. (s.f.). Obtenido de <https://desventajas.org/odoo/>

Dini, Gligo y Patiño (2021). *Transformación digital de las mipymes en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Dolphin, RR (2005). *Comunicaciones internas: el imperativo estratégico actual*. Revista de marketing comunicaciones, 11(3), 171-190.

Dutrenit, V. C., & Arias. (2002). *Diferencias en el perfil de acumulación de capacidades tecnológicas en tres empresas mexicanas*. El Trimestre Económico, 70(277), 109-165.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.

- ETÖZ, Murat; DÜGENCI, Muharrem. Determination Of Effective Critical Success Factors In Successful Implementation Of ERP By Using Fuzzy Dematel Method. In: Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences. 2015. vol. 20, no 1. p. 115-126.
- Ewing, M., Men, L. R. y O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.
- Gamarra, K., & Jiménez, J. (2012). Análisis de dos metodologías para identificar el cuello de botella en procesos productivos.
- Garcia-Lorenzo, A.; Prado Prado, J.C. (2003). Employee Participation Systems in Spain. Past, Present and Future. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(1): 15-24. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360309704>
- Goldratt, Eliyahu (1990). *The Haystack Syndrome: Sifting Information Out the data Ocean*. North River Press. Estados Unidos.
- Hanna K., K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- HARRINGTON, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Ed. Mc.Graw-Hill Interamericana. S.A.
- Jacobs, R., & Chase, R. (2014). *Administración de operaciones. producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill.

Kovaité, K. (2020). Canales de comunicación digital en la industria 4.0 Implementación: el papel de la comunicación interna. *Gestión: Revista de Gestión Contemporánea Cuestiones de gestión*, 25(1), 171-191.

Kovaité, K., Šūmakaris, P. y Stankevičienė, J. (2020). Digital Communication Channels in Industry 4.0 Implementation: the Role of Internal Communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191.

López, J., y Martínez, R. (2021). Transformación digital en América Latina: Una revisión de literatura reciente. *Revista Científica de Negocios y Tecnología*, 3(1), 45–58.

MABERT, V.A.; SONI, A.; VENKATARAMANAN, M.A. (2001). Enterprise Resource Planning: Measuring value. *Production and Inventory Management Journal*, 42(3/4): 46-51.

MAR, O.; Y. ZULUETA, et al. Implementación de motor de inferencia decisional para la evaluación del desempeño 13th LACCEI Annual International Conference, 2015b.

MEDINA GARRIDO, J. Y. S. A. D. La gestión de los sistemas de información en la empresa, 2011.

Menara. (s.f.). Menara Construcciones. . Obtenido de <https://menara.com.ar/> 23

MONDY, R. Administración de los recursos humanos México: Editorial Pearson Prentice-Hall, 2005.

Noe, R. A. (2016). *Employee Training & Development* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.

NWANKPA, Joseph K. ERP system usage and benefit: A model of antecedents and outcomes. In: Computers in Human Behavior. 2015. vol. 45, p. 335-344.

Odoo. (s.f.). *Odoo*. Obtenido de https://www.odoo.com/es_ES

Organización Internacional de Normalización. (2008). Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Génova: ISO.

Organización Internacional de Normalización. (2015). Norma Internacional ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Génova: ISO.

Proulx, S. (2015). Gestión del cambio organizacional. En J.-P. Dupuis (Ed.), Teoría y práctica de la gestión de las organizaciones (pp. 97-115). Fondo de Cultura Económica.

Rodríguez T. (2005), Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión. Colombia: Consult C.A.

Sallán, J., y Muñoz, J. (2008). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. Ediciones Universidad de Salamanca, Enseñanza 26, 2008 pp.187-206.

SANTOS, A. C. Evaluando desempeño: alineamiento estratégico y productividad. FORUM Empresarial 2012, Vol. 17, Núm. 1. pp. 1-30. ISSN 1541-8561.

SULLIVAN, L. (1994). Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation. USA: Ed. John Wiley and Sons.

Torres, P. (2014). Implementación de sistemas ERP en PYMES a nivel nacional como herramienta para el control de gestión y toma de decisiones en procesos de negocio.

Trey. (s.f.). Obtenido de <https://trey.es/page/que-empresas-usan-odoo>

Verčič, A. T., Verčič, D. y Krishnamurthy, S. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52, 326–349.

Zúñiga, E. (s.f.). *Información Estratégica para los sectores asegurador y reparador*.