

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan integral de comunicación interna y formación en
liderazgo coach en MAN-SER S.R.L”**

Oliva, Alberto Martín

D.N.I: 32174239

Legajo: VRHU08992

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Ciudad de Córdoba, Argentina – Año: 2022

Resumen

En el presente reporte se analizó la firma cordobesa MAN-SER del rubro metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba, la cual cuenta con más de 30 años de trayectoria en el mercado. A lo largo del mismo, se detectó falencias en la comunicación interna y carencia en la formación de líderes coach.

Se presentó un plan integral el cual consta en la incorporación de un software de gestión, capacitación en comunicación interna y formación líderes coach, acorde al contexto por el que atraviesa la firma. Dicho proyecto generará a mediano plazo una mejora en la comunicación interna, motivación organizacional, mayor compromiso por parte de los colaboradores y un incremento en la rentabilidad de la empresa.

El plan denota que es posible aumentar un 7% la rentabilidad y obtener un retorno de la inversión de 106,95%, es decir, que dicha implementación no solo contribuirá al clima organizacional, sino que además generará una ganancia considerable.

Palabras claves: comunicación interna – líder coach – software de gestión – capacitación - rentabilidad

Abstract

In this report, Cordoba's firm MAN-SER of the metallurgical sector, located in the city of Córdoba, which has more than 30 years of experience in the market, was analyzed. Throughout it, shortcomings in internal communication and lack of training of coach leaders were detected.

A comprehensive plan was presented, which consists of the incorporation of management software, training in internal communication and coach leader training, according to the context that the firm is going through. This project will generate in the medium term an improvement of the internal communication, organizational motivation, greater commitment of the collaborators and an increase in the profitability of the company.

The plan denotes that it is possible to increase profitability by 7% and obtain a return on investment of 106.95%, which means that said implementation will not only contribute to the organizational climate, but will also generate a considerable profit.

Keywords: internal communication - coach leader - management software - training - profitability

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	7
<i>Análisis PESTEL</i>	8
<i>Análisis PORTER</i>	12
<i>Diagnóstico FODA</i>	12
Marco Teórico	15
<i>Comunicación Interna</i>	15
<i>Formación de Lideres Coach</i>	16
<i>Tecnologías de información y comunicación (Tic 's)</i>	17
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	20
<i>Objetivos Generales</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
<i>Alcance y limitaciones</i>	20
<i>Acciones</i>	20
<i>Incorporación del software de gestión TANGO</i>	20
<i>Formación en Comunicación Interna para directivos y mandos medios</i>	22
<i>Formación habilidades del Líder-Coach</i>	22
<i>Diagrama de GANTT</i>	24
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	24
<i>Cálculo ROI</i>	25
Conclusiones	26
<i>Recomendaciones</i>	27
Referencias	28
ANEXOS	30
Anexo I – Organigrama	30
Anexo II – Presupuesto y Módulos del Sistema TANGO	31
Anexo III – Curso de Capacitación de Comunicación Interna	36
Anexo IV – Módulos de capacitación – Habilidades del Líder - Coach	39

Introducción

El presente trabajo tiene como objeto de estudio la firma MAN-SER S.R.L., una empresa del sector metalúrgico de la ciudad de Córdoba, con una capacidad de 30 empleados y más de 30 años de experiencia en el rubro. Dicha empresa fundada y dirigida por el Sr. Luis Mansilla, quién hoy junto a sus hijos continúan con la conducción de la organización.

Su creación surge por la iniciativa de su fundador el cual contaba con una vasta experiencia en el sector fabricación de tornos y centros de mecanizados. En los años ´90, Mansilla se desempeñaba como empleado de una empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado; y a su vez, realizaba en contra turno trabajos de herrería.

Cuando su empleador decide tercerizar partes de sus actividades, le otorgo la posibilidad en convertirse en proveedor de la firma. Es por esto, que el 15 de octubre de 1995, se considera la fecha fundacional de la empresa, donde se instaló su propia planta con el nombre de MAN-SER.

Con el paso de los años dicho dueño viajo a Alemania para incorporar nuevas maquinarias y funcionalidad, siempre basado en una política de crecimiento.

En el año 2002, MAN-SER se convirtió en una S.R.L. y posteriormente comenzó a trabajar para la firma AIT S.A y Volkswagen Argentina S.A. siendo estos cómo uno de los clientes más importantes en la actualidad.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, comenzaron a formar parte de la Dirección de la Empresa, unos años más tarde inauguraron la planta industrial con una superficie de producción que duplica a la que tenían en ese momento, ampliando de esta manera sus inmuebles, equipamientos y personal.

Otro logro de esta dirección fue la certificación de normas ISO 9001 en el año 2014, lo que permitió mayor orden en la empresa y unificar procedimientos en todas las gestiones.

A continuación, se señalará la visión, misión y valores, los cuales son los pilares de esta empresa:

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

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

Valores: “Confianza; honestidad; importancia en los detalles; trabajo en equipo; alta responsabilidad”. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

En cuanto a la estructura organizacional es posible mencionar que actualmente cuenta con 30 empleados, distribuidos en los diversos sectores como: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Además, disponen de asesoramiento externo en materia jurídica, contabilidad, selección de personal, y de higiene y seguridad.

Cabe destacar que si bien, dicho organigrama establece una división de tareas, en la práctica se observa una sobrecarga de tareas y funciones por parte de algunos miembros de la empresa, lo cual es una temática que debe ser analizada.

Además, se observa una deficiencia en la comunicación interna, falta de liderazgo y falta de delegación de tareas, cayendo la responsabilidad y toma de decisiones siempre en el dueño de la firma.

Cabe destacar que el liderazgo se sustenta en la autoridad personal, no así en la jerarquía organizacional.

Por otra parte, es fundamental trabajar acerca de la comunicación interna ya que esto surge como respuesta a una necesidad estratégica clave: potenciar el compromiso de los empleados y así aumentar la eficiencia del equipo humano, mejorar la productividad, la competitividad y el posicionamiento que esto supone.

La comunicación interna ha adoptado un rol tan importante en las empresas que se concibe que no hay liderazgo sin comunicación, es decir, la comunicación interna

refuerza el liderazgo, permitiéndoles influir sobre sus equipos, fomentando un sentimiento de pertenencia e identidad.

Aquellas empresas que buscan ese compromiso en sus miembros deben desarrollar un plan de comunicación interna congruente con su misión, visión y valores.

Por otro lado, Carla Soto (2011) en su trabajo de investigación de tipo descriptiva realizada en la Ciudad de Córdoba, indica: “Liderazgo en relación a la comunicación interna de las empresas familiares” alude que: “es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la organización”¹. (pág. 5). También en contribución a este trabajo dicha investigación Soto (2011) destaca que:

Una buena comunicación dentro de una empresa, hará que siempre se luche por conseguir un objetivo en general. Comunicar distintas ideas o reportes, es contar con el personal para que este sienta que no está aislado y que hace parte importante del buen funcionamiento para alcanzar el éxito deseado, juntando esfuerzos y mirando siempre hacia el mismo sitio donde quiere llegar. Y esta es sin dudas, una competencia que todo líder deberá desarrollar para sortear con éxito los desafíos de las empresas actuales. (pág. 6)

El estudio de MAN-SER se considera de importancia dado que presenta las problemáticas más habituales de las pequeñas y medianas empresas, cuando las mismas llegan a un estadio de crecimiento y de expansión en el orden nacional como internacional, estas cuestiones son usuales.

Cabe destacar, que dicho desarrollo sólo es posible si es acompañado por un proceso de comunicación fluida dentro y fuera de la empresa, relaciones humanas efectivas, transmisión de conocimiento y un liderazgo capaz de guiar estos procesos. Una comunicación fluida permitirá a MAN-SER, no solo una efectiva gestión de mandos medios sino además un trabajo mancomunado el cual generará el alcance de los objetivos propuestos por la empresa, como así también un mejor clima organizacional. Lo cual impactará positivamente en el crecimiento de la organización y una mayor ventaja competitiva en el mercado.

¹ Soto, C. (2011): Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares. (Tesis de grado). Universidad empresarial Siglo 21

Análisis de la Situación

Este apartado hace referencia a aquellas cuestiones más relevantes del caso como por ejemplo el estilo de management, división de tareas, objetivos organizacionales, etc.

Actualmente, cuentan con un estilo de management formal, designado por la empresa y por parte de la estructura organizacional, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados, ejerciendo un liderazgo directivo.

Por otra parte, cuentan con otro líder formal que es el jefe de producción, definido por la gerencia y tiene a su cargo la conducción del grupo. Es un Líder orientado a la tarea ya que hace énfasis en las metas de producción y cumplimiento de objetivos.

En cuanto a las diversas áreas podemos indicar (Anexo I – Organigrama):

Recursos Humanos: la responsable de esta área es una de las dueñas, realiza tareas vinculadas a la inducción, comunicación y en teoría a la motivación y capacitación, lo indicamos de esta manera ya que si bien cuenta con un plan de capacitación no siempre es acorde a las necesidades, dado que no se conoce en profundidad dichas necesidades.

Compras: es una de las áreas más importantes para el desarrollo de la empresa, las tareas son desarrolladas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

Administrativamente este procedimiento se lleva a cabo a través del Sistema de Información instalado como parte del sistema de gestión de calidad.

Ventas: está consignado únicamente en los dueños de la firma, no posee medios externos, ni vendedores.

Ni tampoco se utilizan medios de difusión y/o promoción.

Si bien la empresa cuenta con un número considerable de clientes, también es posible evaluar a futuro un crecimiento e incluso pensar en un mercado externo.

Producción: esta es el área más importante de la empresa, ya que es su función, cuenta con un encargado de producción y luego un responsable por sector.

Cualquier problema o discrepancia con el sector de compras, genera un cuello de botella e ineficiencia en su función primordial.

Análisis PESTEL

A continuación, se realizará un análisis para conocer en profundidad el contexto en el que se sitúa dicha organización allí se describen los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean a la organización.

Dicho análisis permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización e identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

En el orden *Político* en 2019 Argentina se encontraba en un contexto político y económico preocupante, lo cual generó a un cambio de gobierno y de modelo político y económico.

Desde 2020, el mundo está atravesando por una crisis sanitaria, Pandemia mundial por COVID-19 la cual sumada a la situación económica-social de la Argentina generó múltiples decisiones políticas para atravesar dicha situación.

La Pandemia por COVID-19, fue un gran desafío para todos los mandatarios del mundo y especialmente para Argentina, quien no contaba con la infraestructura y medios para apalear una crisis sanitaria de tal envergadura.

Lo cual implicó en nuestro país un gran número de obras e intervenciones en hospitales, centros de salud, hospitales modulares y espacios de aislamiento ubicados en 23 provincias y CABA y una campaña de vacunación masiva sin precedentes en nuestro país. (Portal Oficial del Estado, 2022, <https://acortar.link/5vH26>)

El gobierno nacional dictaminó mediante el Decreto 297/2020 el aislamiento social, preventivo y obligatorio (Boletín Oficial República Argentina, 2020), el cual estableció el aislamiento total para aquellas personas no esenciales del sector en cuestión. También se aplicaron medidas proteccionistas a favor de la conservación de los puestos de trabajo, del mercado interno y de los sectores más vulnerables.

En cuanto a *Medidas Económicas*, enunciadas en el Portal Oficial del Estado (www.argentina.gob.ar), se puede mencionar:

- Se otorgó un Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías.
- Se creó la Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP).

- Postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino.
- Salario Complementario: es una asignación que paga el Estado Nacional para los trabajadores en relación de dependencia del sector privado.
- Crédito a Tasa Cero para Monotributistas y trabajadores autónomos sin ningún costo financiero.
- Crédito a Tasa Subsidiada para empresas.
- REPRO: Programa de Recuperación y Sostenimiento Productivo.
- Programa Mil Días.
- Sistema integral de prestaciones por desempleo (extensión hasta 12/2021).
- Tarjeta Alimentar
- Subsidio de contención familiar para familiares fallecidos por covid-19.
- Pensión para familiares de trabajadores esenciales fallecidos por covid-19.
- Plan de regularización de deuda dispuesta por la Ley de Solidaridad Social y reactivación Productiva.
- Reducción de impuestos a los servicios de Salud.
- Postergación o reducción del pago de contribuciones patronales (hasta un 95%).
- Bonos para sectores vulnerables (AUH, AUE, Jubilados y pensionados, trabajadores de salud y fuerzas de seguridad).
- Créditos para empresas, cooperativas e instituciones de investigación.
- Precios Cuidados.
- Refinanciación de Deuda con el Fondo Monetario Internacional.

La actividad industrial volvió a cobrar impulso en febrero y lo que va de marzo, tras un retroceso por la tercera ola de COVID y paradas de plantas en enero. Así se desprende del último Informe de Panorama Productivo del CEP-XXI, en donde se menciona que en febrero el índice adelantado de actividad industrial creció 10,8% interanual y 5,1% contra enero. En comparación con niveles pre-pandemia, las subas son del 12,6% contra febrero de 2020 y del 11,9% contra 2019. Asimismo, en los primeros 15 días de marzo la actividad industrial operó 3% por encima de marzo de 2021, 10,4% de 2020 y 14,6% de 2019. (Portal Oficial del Estado, 2022, <https://acortar.link/LeGk8H>)

Se creó el Fondo de Garantías Argentino (FoGar) un fideicomiso público a través del cual el Gobierno facilita el acceso al crédito para las Micro, Pequeñas y Medianas

Empresas (MiPyMEs) mediante el otorgamiento de garantías totales o parciales en respaldo de créditos otorgados por entidades financieras. (BICE, 2020, <https://www.bice.com.ar/fogar/>)

Kulfas destacó el cierre positivo que expresaron los indicadores económicos del 2021 y las buenas perspectivas para el inicio de 2022, como consecuencia de la implementación de 150 medidas de política industrial que, claramente, le cambiaron la cara al sector productivo del país.

Implementamos una política industrial que significó no solo apuntalar sectores que venían muy golpeados, sino modificar de raíz la política productiva con la que se venía moviendo la Argentina desde el gobierno anterior”, explicó y agregó que eso significó que "muchas fábricas que estaban cerradas se reabrieran y pusieran sus máquinas a funcionar más activamente, aumentando su capacidad de producción”. (Telam, 2022, <https://acortar.link/GkgtMb>)

En el área *Sociológica*, el gobierno nacional estableció el aislamiento social, preventivo y obligatorio con objetivo de frenar la curva de contagios en la población argentina, lo cual generó meses de incertidumbre y produjo un cambio del estilo de vida en las personas.

Se estableció la diferenciación de las categorías de personas de riesgo (es decir, con enfermedades preexistentes), y/o adultos mayores de edad promedio mayor de 60 años. (Resolución 296/2020, 2020, <https://acortar.link/SuUQbf>)

Por su parte, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Adimra) y la empresa ADOX desarrollaron un sistema que permite adaptar los respiradores destinados a otros usos médicos para que sean utilizados en pacientes afectados por coronavirus (Covid-19) con necesidad de ventilación mecánica. (La Nación, 2020, <https://acortar.link/i4Bpvx>)

También es posible mencionar las implicancias psico-sociales que generó en la población de todas las edades, debido al proceso de aislamiento, la modificación en su estilo de vida, falta de presencialidad, falta de vinculación con sus pares, etc.

“El índice de pobreza alcanzó al 37,3% de la población en el segundo semestre del año, lo que representó una baja de 3,3 puntos porcentuales respecto al 40,6% que hubo en el primer semestre de 2021”. (INDEC, 2021, <https://acortar.link/ITFkml>)

En el área *Tecnológica*, es importante destacar el rol protagónico de la tecnología en este período ya que fueron la herramienta tanto para la comunicación como un medio laboral.

Por su parte, el teletrabajo ha crecido exponencialmente y en algunos sectores en particular se evalúa su continuidad post pandemia.

El ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, anunció en el marco del Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0, un aporte de más de 50 millones de pesos para fortalecer la Red de Centros Tecnológicos de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Adimra), dedicados a la prestación de servicios de industria 4.0. (Portal Oficial del Estado, 2021, <https://acortar.link/FqtBDs>)

Es destacable las mejoras tecnológicas tanto en robótica como en inteligencia artificial, en el último período.

Dentro del factor *Ecológico*, el aislamiento mundial generó una disminución del calentamiento global y remarco la importancia del cuidado del medio ambiente y como los sectores productivos en algunas ocasiones tienden a dicho deterioro.

El ministro de Ambiente, Juan Cabandié, expuso la necesidad y el desafío que tenemos como sociedad de replantearnos nuevas formas de producción y de prácticas domésticas que permitan alcanzar un equilibrio entre la producción y el cuidado del medio ambiente (Reyes, F. 2020).

En el apartado *Legal*, las leyes más importantes del sector son:

- La norma que regula a los trabajadores en Argentina es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (Infoleg, 1974).
- Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se regulan bajo la Ley N° 19.587 (Infoleg, 1972).
- El trabajador se encuentra comprendido en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones a través de la Ley N° 24.241 (Infoleg, 1993).
- La Ley de Riesgos del Trabajo, Ley N° 24.557, propone la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (Suteba, 1995).
- La forma, prueba y procedimiento para la conformación de sociedades se regulan a través de la Ley de Sociedades Comerciales (Infoleg, 1984).

- La empresa MAN-SER es una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por la Ley N° 19.550.
- MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75 y Convenio Salarial (UOM, 2019).

Análisis PORTER

<i>Rivalidad entre competidores</i>	Existe una rivalidad baja, de cuasi cooperación y colaboración entre ellos.
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	Existe una alta amenaza, ya que MAN-SER no está pudiendo crecer y existen pequeños talleres que pueden representar una competencia a futuro.
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</i>	Existen una baja probabilidad ya que MAN-SER se caracteriza por representar el precio más bajo del mercado con el objetivo de fidelizar los clientes.
<i>Poder de negociación del proveedor</i>	Una de las características de la firma es lograr un vínculo de confianza y asistencia mutua con basamento en criterios de calidad común.
<i>Poder de negociación del cliente</i>	Sus pilares son: respetar tiempos de entrega, y alta calidad de los productos y servicios al menor precio posible.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis FODA

A continuación, realizaremos dicho análisis con el objetivo de conocer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades de Mejoras y Amenazas de MAN-SER, lo cual es fundamental para conocer más acerca de la empresa e iniciar un proceso de mejora continua, pilar del sistema de gestión ISO 9001.

Fortalezas

- Experiencia en el mercado.
- Certificación de las *Normas ISO 9001*.
- Baja rotación de personal.

- Calidad de los productos.
- Precio competitivo.
- Inversión permanente en innovación tecnológica.
- Confianza y fidelización de clientes.
- Producto sin competencia en el mercado (Protector de Bancada)
- Servicio de postventa.
- Comunicación fluida con clientes y proveedores.

Debilidades

- Sobrecarga de funciones en algunos miembros de la empresa
- Problemas de comunicación interna.
- No cuenta con medios de ventas externos.
- Falta de delegación de tareas.
- Falta de espacio de trabajo, debido a que los mismo son alquilados a terceros.
- No le dan importancia al Marketing y/o publicidad.

Oportunidades de mejora

- Inversión en nuevas tecnologías para mejorar los procesos.
- Nuevos mercados: posibilidad de exportación.
- Pocos competidores en el sector
- Ampliación de la cartera de clientes.
- Plan de capacitación adaptado a las necesidades.

Amenazas

- Economía nacional.
- Insumos dolarizados (inestabilidad).
- Contexto de pandemia y caída de las ventas.
- Incertidumbre del mercado.
- Inflación.

De acuerdo al análisis realizado es importante destacar las fortalezas de dicha empresa, su crecimiento, desarrollo y madurez. Su trayectoria y reputación, tanto por la calidad de sus productos como sus servicios post venta han permitido su expansión tanto

nacional como internacional, generando su posicionamiento en el mercado y su posibilidad de expansión futura.

En el área de RRHH, es importante destacar que la selección de personal se realiza tanto por un proveedor externo, para los puestos jerárquicos, como por un proceso de selección interna para los puestos operativos. Hay áreas específicas que requieren de personal capacitado con conocimientos técnicos, pero lamentablemente en el mercado laboral existe poca oferta con las capacidades requeridas, lo cual genera dificultades para cubrir dichas vacantes.

MAN-SER cuenta con la formalización de algunos procesos lo cual se realizó para la certificación de *Normas ISO*, pero aún hay algunos sin desarrollar, esto sería de gran utilidad para alcanzar la máxima eficiencia en los objetivos planteados y para la generación de la cultura organizacional.

En cuanto a la capacitación del personal se detecta que el proceso cuenta con un plan anual, el cual no están documentado en su totalidad y no produce el efecto esperado. Dicho plan consta en detectar temáticas a capacitar y generar un cronograma de desarrollo, pero falta generar un proceso de retroalimentación, de mejora continua o plan de carrera.

Según lo analizado, es posible indicar que los procesos internos se ven dificultados, en su mayoría, por problemas en el proceso de comunicación organizacional ya sea por la falta o por la falencia de dicho proceso. Es importante entender la importancia de este factor dentro de la organización y los beneficios que un proceso acorde generarían.

Si bien, este es el mayor reto de una empresa, también es destacable los beneficios que esta conlleva como la motivación de los empleados, facilita la adaptación a cambios, contribuye a los objetivos organizacionales, mejora la productividad y permite transmitir la identidad corporativa.

Para esto es clave conocer la misión, visión y valores organizacionales, una buena planificación de las acciones a realizar, propiciar una comunicación clara, escuchar la opinión e ideas de los colaboradores y afianzar los canales de comunicación.

También es importante comprender que los actores fundamentales son aquellos miembros de la organización que conducen los equipos de trabajo, quienes deben ser dotados con las herramientas adecuadas para motivar a su equipo y cultivar la cultura organizacional.

Marco Teórico

En este segmento, se hará referencia a los diversos autores en torno a los lineamientos de comunicación interna y la formación de líderes coach.

Comunicación Interna

El principal objetivo de la comunicación interna es mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con las causas y discursos de la organización. Es importante entender que las empresas comunican incluso cuando hay ausencia de comunicación, por lo tanto, es fundamental entender la importancia de dicho proceso.

Como indica Chiavenato (2009) toda organización funciona con base en procesos de comunicación, la organización funciona cuando los integrantes del equipo estén conectados e integrados.

Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes.² (págs. 305-306).

Cabe destacar que, para aumentar la eficacia del equipo humano, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y solo es posible si los trabajadores están informados, si conocen su misión, su filosofía, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

No hay que olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre, es por esto que transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Las vías y herramientas para mejorar el flujo de comunicación son: el acompañamiento, el feedback constante, la empatía, la simplificación del lenguaje,

² Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional (Segunda ed.). México, DF. (págs. 305-306)

incorporar la capacidad de escucha, fomentar la confianza mutua y la creación de nuevas oportunidades.

La comunicación atraviesa todas las áreas y miembros organizacionales, es más la mayor parte del tiempo los líderes, su principal tarea es comunicar. Es por esto, que es primordial entender la importancia y el rol que cumple dicha función a lo largo y ancho de la organización.

Con revela Chiavenato, I. (2015) “el sistema de comunicaciones determina cómo se transmiten y reciben las comunicaciones en la organización. Si el flujo de las informaciones es vertical y descendente, si es vertical de doble vía y si es también horizontal.”³

Con el transcurso de los años la comunicación interna ha progresado desde un prototipo vertical descendente (la información era transmitida desde los altos niveles jerárquicos hacia el resto de los niveles organizacionales), a uno multidireccional de doble vía (ascendente y descendente). Dándole suma importancia a la existencia de retroalimentación, ya que es el gran motor para el cambio y el puntapié de la mejora continua.

Como indica Carla Soto (2011): “La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad”. (pág. 30)

Es por esto, que es de vital importancia establecer herramientas que favorezcan a procesos de comunicación eficientes, lo cual permitirá una gestión del flujo de información fluida y optimizará la infraestructura organizacional.

Formación Líderes Coach

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores).

En los últimos años la temática de Coaching ha comenzado a utilizarse frecuentemente en las empresas, pero ¿qué es el Coaching? Según John Withmore, considerado uno de los padres de esta temática, un coach empresarial es un tipo

³ Chiavenato, I. (2015). Administración de Recursos Humanos (Décima ed.). México, D.F.

de consultor especializado en el crecimiento de los negocios. Su trabajo se centra en ayudar a los dueños de empresas a establecer y alcanzar sus objetivos de negocio logrando eficiencia en los resultados, la motivación y la satisfacción personal de los trabajadores, independientemente de su nivel.

Por lo general, se centra en compartir ideas, asesorar y ayudar a diseñar planes de crecimiento para que sus clientes aumenten sus ingresos e impulsen sus carreras profesionales.

En la web Argentina Capacítate, indica las siguientes ventajas de esta práctica:

- Permite reforzar las capacidades de los empleados, y esto repercute en un futuro logro colectivo.
- Ayuda a fomentar el trabajo en equipo.
- Posibilita la identificación del rol de cada persona para que tengan más claro cuáles son sus cargos y funciones.
- Ayudar a enfrentar y resolver conflictos a través de distintas herramientas.
- Prepara a los empleados para los cambios.
- Crea relaciones de confianza entre los miembros de la organización.

Como indica Anzorena (2018):

Conducir desde el liderazgo supone convertirse en un facilitador del desempeño, implica contribuir al desarrollo de las personas y a mejorar la efectividad colectiva. El liderazgo tiene que ver con la gestión del factor humano en la tarea de la conducción organizacional y se centra en los individuos y en las relaciones interpersonales.

Quien conduce desde el liderazgo se compromete a tener una doble mirada, a prestar su atención en forma constante a dos aspectos diferentes, pero profundamente relacionados: por un lado, al logro de los objetivos y a la efectividad organizacional, y por el otro, al desempeño y al desarrollo de las personas y del equipo que lidera.⁴(pág. 2)

Tecnologías de información y comunicación (Tic's)

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestión y envío de información.

⁴ Anzorena, O. (2018): Líder-coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional (pág. 2)

Las Tic's abarcan un abanico de soluciones tanto para almacenar, recuperar, enviar y recibir información de un sitio a otro.

Es importante destacar que la pandemia tendió al desarrollo de las tecnologías de la información, fomentando la comunicación electrónica lo cual permite que la información fluya de manera eficaz de manera bidireccional entre las organizaciones y los colaboradores, formando una red de comunicación.

Según Robbins y Judge (2009), “Un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales –y en el 71 por ciento de los casos, el principal– son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o Web logs (blogs) y las videoconferencias”⁵.

Por todo lo expuesto, es posible destacar el rol que ocupa la comunicación interna en la organización fomentando la integración de los miembros, cooperando en la mejora de la productividad, permitiendo gestionar los cambios y así afianzar la cultura organizacional. También es necesario enfatizar la importancia del liderazgo ya que estos actores son quienes guían y facilitan que la comunicación se alcance a todos los niveles y se encuentre en concordancia con los objetivos preestablecidos.

Para garantizar que este proceso se realice efectivamente, es indispensable otorgarles las habilidades correctas para la gestión del capital humano. Esto requerirá un proceso de capacitación tanto para convertirse en comunicadores internos efectivos y en líderes coach, para lograr una efectiva gestión organizacional.

Por otra parte, el uso de herramientas de manera efectiva permitirá tanto a los líderes como a todos los miembros de la organización un mejor uso de la información y una mejora en la participación de los miembros de la organización.

⁵ Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera ed. México

Diagnóstico y discusión

MAN-SER como toda empresa de cultura familiar atraviesa una de las problemáticas más comunes, falta de un plan de comunicación interna e ineficiencia del liderazgo ejercido por los mandos medios, los cuales carecen de habilidades, además de la falta de delegación de tareas.

Al entender la importancia que tiene la comunicación interna es posible observar como la falta de un plan integral puede perjudicar la gestión organizacional.

En cambio, cuando la comunicación interna es eficaz y su lineamiento igual en todos los niveles, generará la motivación del personal, su reconocimiento, incentivo y un fuerte vínculo de pertenencia y compromiso.

Por su parte, la incorporación de una disciplina como el coaching permitirá aumentar la eficacia de las personas, ayudará a mejorar sus competencias, optimizando al máximo el potencial organizativo y destacando como pilar fundamental la escucha activa y la retroalimentación.

La realización de un plan de comunicación interna, establecerá políticas y canales para gestionarla, logrando así la implicancia de los colaboradores en los objetivos establecidos. Esto sumado a la incorporación del liderazgo coach, permitirá a MAN-SER S.R.L dar un salto cualitativo y cuantitativo significativo. Dado que la comunicación interna es un pilar de crecimiento y de afianzamiento que permitirá el logro de las metas establecidas.

La implementación del plan estratégico de comunicación interna y de un software de gestión, generará beneficios como el aumento de la productividad, aumento la producción, mejora en la calidad de los productos y, por consiguiente, incrementará el porcentaje de ganancias de la compañía.

En cuanto a la formación de líderes con habilidades comunicacionales facilitará la gestión, el desarrollo de sus funciones y la delegación de tareas, lo cual se traduce como motivación de los miembros del equipo.

Aquellas organizaciones que promueven estilos de liderazgo donde los líderes cumplen el rol de un coach, permiten que se genere una cultura de aprendizaje, obteniendo así lo mejor del talento humano, y generando un clima organizacional con altos niveles de motivación, lo cual es clave para el éxito organizacional.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar y aplicar un plan estratégico de Comunicación Interna y un plan de Formación de Líderes Coach con el objetivo de mejorar la gestión, efectivizar la productividad, generando mayor motivación y compromiso entre los miembros, de tal forma que permita aumentar las ganancias en un 7%.

Objetivo Específico

- Incorporación de un software de comunicación interna, como es el caso del sistema TANGO.
- Realizar una capacitación en comunicación interna para directivos, mandos medios y personal de RRHH.
- Formar a la dirección y mandos medios en liderazgo coach.

Alcance y Limitaciones

El plan de acción se desarrollará en el ámbito geográfico de la firma MAN-SER S.R.L radicada en calle 2 de septiembre 4724, Córdoba (CP 5017), Argentina.

El tiempo en que se realizará dicho proyecto es de 5 meses, aplicable desde Julio 2022 en adelante.

Es importante destacar dentro de las limitaciones el contexto actual de pandemia por el COVID-19 y los aforos- protocolos que se vayan admitiendo oportunamente.

Acciones

Incorporación del software de gestión TANGO.

La aplicación de un software de gestión tiene múltiples funciones según las áreas a aplicar. Estos programas están diseñados para agilizar y automatizar los procesos de gestión y reducir la complejidad de las tareas.

Esta herramienta se ejecutará con el objetivo de una comunicación más efectiva y la cual permite evitar inconvenientes futuros y reducir el nivel de errores propios de la falta de información, tanto entre las relaciones personales como la efectividad laboral.

El software a adquirir consta de una plataforma, la cual garantizará que la información fluya en todas las direcciones, que se encuentre actualizada y que todos los miembros puedan hacer uso de ella. (Anexo II - Presupuesto y módulos)

Es importante destacar que la incorporación de dicho sistema será el puntapié para la generación de un sistema de comunicación interna organizacional, lo cual generará diferencias sustanciales en la diaria de dicha organización.

La aplicación de dicho canal tiene asociado, los honorarios de quien dictará esta capacitación que es de \$20000, esto implica, la presentación del sistema, como funciona dicha herramienta y explicación de los recursos implícitos para su utilización.

Esta instancia tendrá una duración de 3 semanas, del 04/07 al 25/07, 1 encuentro intensivo por semana. Luego se procederá a la instalación y capacitación práctica del uso del mismo, lo cual se llevará a cabo desde el 11/07 al 08/08, mediante 2 encuentros intensivos por semana.

Dicho sistema contará con varios módulos como por ej. Cobranzas, Clientes, Reportes, Presentismo, etc. (Anexo II - Presupuesto y módulos)

Tabla 1. *Capacitación del sistema de gestión*

<i>Encuentros</i>	<i>Temáticas</i>
<i>Primer</i>	- Presentación de la herramienta - Características y que facilidades presenta
<i>Segundo</i>	- Módulos del software y utilidades (Módulos: RRHH, Producción, Compras, etc.)
<i>Tercero</i>	- Tipos de informes que se podrán generar en cada área (información de órdenes de producción, informes de presentismo, licencias por enfermedad, stock de insumos de producción, etc.)

Fuente: Elaboración Propia

El costo de aplicación de dicho software es de \$1.583.091,50 + IVA, es decir, \$1.915.540,71.

Formación en Comunicación Interna para directivos y mandos medios

Esta capacitación pretende que dichos directivos entiendan la importancia a través de una estrategia de comunicación interna, ya que mediante la misma es posible generar sentido de pertenencia y una cultura de organización.

La planificación de las políticas de comunicación ayuda a direccionar estratégicamente la información que fluye dentro de la organización para adecuarla al plan de negocios, mientras que la misma genera un impacto positivo en el clima interno a través de un mejor diálogo, comprensión y escucha.

Los directivos y mandos medios serán quienes deberán incentivar al personal para que mediante la comunicación se sientan parte de la cultura organizacional.

Es por esto que esta capacitación será de gran importancia para que ellos puedan cumplir este rol.

Si bien la capacitación estaba planteada como virtual, se consensó que se realice en el mismo espacio físico por todos los miembros y con un espacio de tiempo de debate para la puesta en común. La misma se dictará en 8 encuentros, 2 veces por semana desde el 11/08 al 14/09. Estos serán seminarios intensivos y constará de varios encuentros presenciales salvo aquellos miembros que por cuestiones sanitarias aún continúen con trabajo remoto.

En cada encuentro se trabajará sobre los 4 módulos establecidos. (Anexo III- Capacitación en Comunicación Interna: Módulos)

Dicha capacitación también tendrá un costo de \$6300 por persona, por el dictado del mismo dado que lo desarrollará a través de la web Capacitarte, la cual es una iniciativa educativa creada en forma conjunta por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, docentes y graduados de la Universidad de Buenos Aires. El Costo total por 8 empleados será de \$50.400 (<https://acortar.link/QecARI>)

Formación Habilidades del Líder-Coach

Con esta acción se busca que los mandos medios comprendan la importancia de sus acciones como líderes coach, ya que se entiende que cuando el líder coach

ayuda a sus colaboradores a desarrollarse y alcanzar metas laborales, impacta en los resultados del equipo y los propios.

Además, aquellos líderes que utilizan el coaching como estilo de liderazgo, empoderan a sus equipos, pudiendo desentenderse de la parte operativa y focalizarse más en lo estratégico.

Esta capacitación estará desarrollada por Dedco PNL & Coaching, una empresa dedicada al desarrollo de competencia para la comunicación y el liderazgo, la cual se sitúa en Córdoba. (<https://www.capacitacion-pnl.com/el-lider-coach/>)

Se realizarán 8 encuentros presenciales con la modalidad (virtual/física), en el desarrollo del proceso de aprendizaje el aprendiz y el facilitador se encuentran en la misma dimensión espacio-temporal. La duración será desde el 05/09 al 04/11.

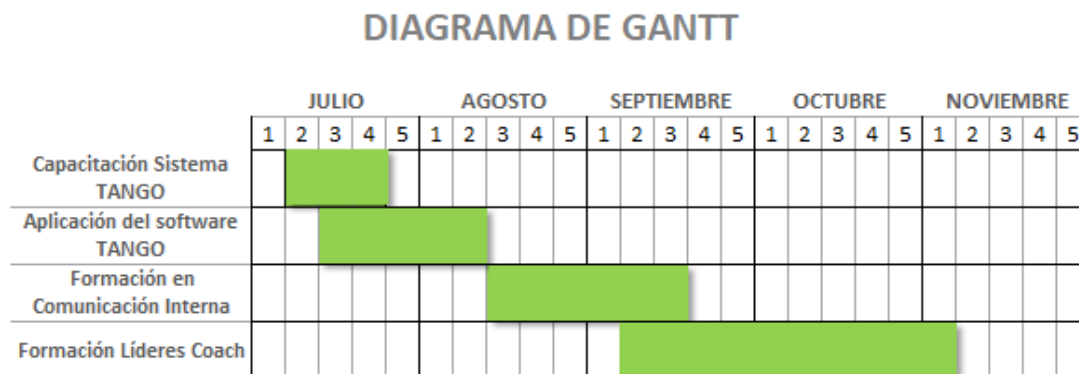
El Objetivo General es desarrollar un entrenamiento sobre la mejora continua, del individuo, en su rol de liderazgo. Accediendo a nuevos paradigmas que permiten el desarrollo de su potencial personal como líder y permiten disponer y utilizar herramientas hacia un mejor rendimiento, una mejor planificación, y optimizar la relación interpersonal y la intrapersonal.

El costo de dicha capacitación es de \$64.400 por persona y se dictarán a 5 miembros, entre directivos y mandos medios. (Anexo IV – Módulos capacitación – Habilidades del Líder-Coach)

Tabla 2. *Marco de tiempo para la implementación*

<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Fecha de Inicio</i>	<i>Días</i>	<i>Fecha de Finalización</i>
<i>Actividad I</i>	Capacitación Sistema TANGO	04/07/22	21	25/07/22
<i>Actividad II</i>	Aplicación del Sistema TANGO	11/07/22	28	08/08/22
<i>Actividad III</i>	Formación en Comunicación Interna	15/08/22	30	14/09/22
<i>Actividad IV</i>	Formación Líderes Coach	05/09/22	60	04/11/22

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1. *Diagrama de Gantt*Fuente: *Elaboración Propia**Evaluación del impacto de la implementación*

Es importante destacar que el desarrollo de este plan integral tanto de comunicación interna, formación de líderes coach e incorporación de un software de gestión es diseñado por un responsable de RR.HH. lo cual tiene un costo adicional de \$20.000.

Se utilizará este indicador para medir la Rentabilidad del Proyecto, tomando como base la información de las ganancias netas de 2018 de la firma.

Ganancias Netas 2018: \$13.118.036,11

Ganancias Netas 2019 + Inflación Anual (53,8%) = \$20.175.539,54

Ganancias Netas 2020 + Inflación Anual (36,1%) = \$27.458.909,31

Ganancias Netas 2021 + Inflación Anual (50,9%) = \$41.435.494,15

Ganancias Netas 2022 + Inflación Anual (66,1%) a 09/2022 = \$68.824.355,78

El proyecto estipula una ganancia del 7%, es decir, \$ 4.817.704,90.

Para el desarrollo de este plan de acción se emitirán las siguientes inversiones:

- Compra de Software de Gestión \$1.915.540,71.
- Capacitación Software \$ 20.000

- Capacitación Comunicación Interna \$ 50.400
- Capacitación Lideres Coach \$ 322.000
- Honorarios RR.HH. \$ 20.000

Costos totales: \$2.327.940,71

Cálculo del R.O.I.

El cálculo del R.O.I. es:

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

$\frac{\$ 4.817.704,90 - 2.327.940,71}{\$ 2.327.940,71} \times 100$

$\frac{\$ 4.817.704,90 - 2.307.940,71}{\$ 2.327.940,71} \times 100 = \mathbf{106,95}$

Tabla 2. Cálculo de R.O.I. (Elaboración Propia)

Esto implica que la empresa obtendrá un 106,95% de ganancias, es decir que por cada \$100 que se invierte en dicho plan de acción, obtendrá una ganancia de \$106,95. En conclusión, las acciones planteadas poseen un retorno de la inversión positivo.

Conclusión

La firma MAN-SER es una empresa con más de 30 años de experiencia en el rubro, reconocida por la calidad de sus productos, su servicio post-venta y su trayectoria.

Es una empresa familiar, fundada por su dueño y en la actualidad dirigida por sus hijos, la cual ha logrado instaurarse, crecer y forjarse en el mercado competitivo.

Con el paso de los años, han ampliado su planta productiva, implementación del sistema de Normas ISO 9001, además de ampliar sus inmuebles, equipamientos y personal.

A pesar de este crecimiento es posible detectar algunas falencias relacionados con la comunicación interna, falta de delegación de tareas, sobrecarga de tareas en algunos puestos en particular, falta de desarrollo de un sistema de comunicación interna y de formación de líderes coach.

Es por esto, que se propone este plan integral, el cual consta de diversas etapas: aplicación del Software TANGO (un software de gestión para mejorar la comunicación interna, incorporando herramientas actuales que permiten cambiar el flujo comunicacional, logrando una mejor interacción por parte de los miembros de la empresa y beneficiándola mediante un aumento en la productividad y sus ganancias), la Formación en Comunicación Interna y la Formación en Líderes Coach, estas etapas en forma conjunta generarán en el mediano plazo un cambio tanto en la conducción como en la comunicación transversal de la organización, un mayor compromiso, aumentará la participación de todos los colaboradores y aumentará la rentabilidad.

Mediante dicha propuesta MAN-SER, se proyecta un 7% de ganancias, efectuando un Retorno de la Inversión positivo del 106.95%, llegando a una contribución de \$106.95 cada \$100 invertidos. Pero más allá de lo económico es importante destacar el crecimiento que podría generarse en la empresa con la aplicación de este plan de acción, una evolución tanto en la forma de trabajo como en la motivación y comunicación de sus miembros.

El proyecto lograría la profesionalización de sus colaboradores a través de la formación de líderes coach y de la formación en materia de comunicación interna que favorece tanto a la motivación como a la retención de talentos.

Recomendaciones

Si bien el plan propuesto plantea mejoras sustanciales en cuanto a comunicación y clima organizacional en mediano plazo, es importante debido al crecimiento de la empresa contar con un área de Recursos Humanos acorde a su estructura. Es por esto, que se sugiere repensar la estructura del área con la incorporación de personal idóneo que permita la distribución de tareas, la detección de necesidades del personal y la formalización de los procesos. Todo esto generará un mayor crecimiento y competitividad de la empresa en el mercado actual y futuro.

Además, la importancia del departamento radica en que su colaboración tiende a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, a mejorar su eficiencia y efectividad. Por esto, es importante hacer una proyección a largo plazo pensando en un recambio generacional, dado que la mayor parte del personal tiene un promedio de 50 años, reflexionando en planes de carrera y en la formación de reemplazos.

Referencias

- Anzorena, O. (2018): *Líder-coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. (Ediciones Granica S.A.)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México, DF.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Soto, C. (2011): *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares*. (Tesis de grado). Universidad empresarial siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11640>
- Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera ed. México: Ediciones Pearson educación.

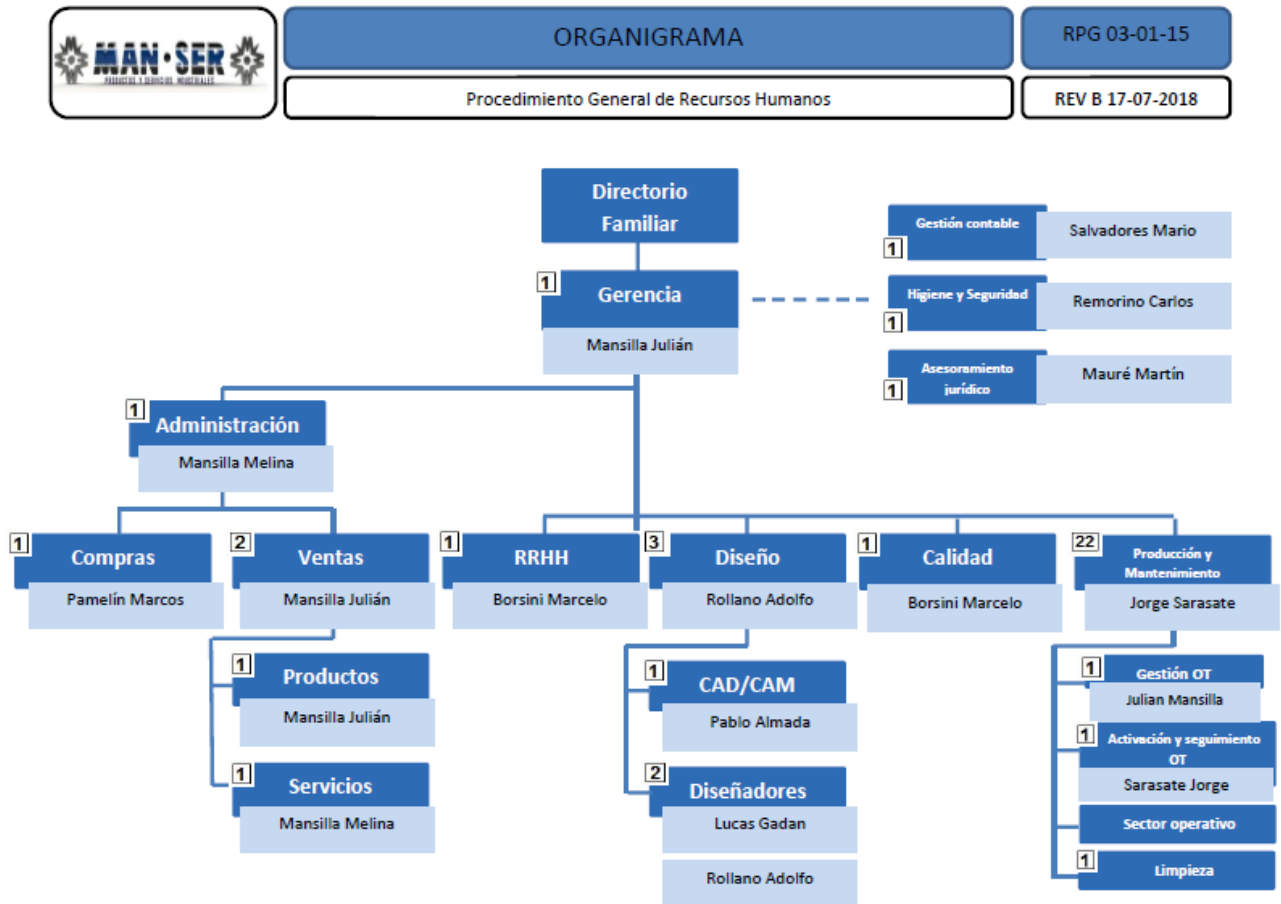
Referencias Web:

- BICE, 2020. Fondo de Garantías Argentino (FoGar). Recuperado de: <https://www.bice.com.ar/fogar/>
- Capacitarte: Capacitación en Comunicación Interna. Recuperado de: <https://acortar.link/QecARI>
- Coronavirus. Metalúrgicos desarrollan un sistema para aumentar la cantidad de respiradores (23/03/2020). *La Nación*. Recuperado de: <https://acortar.link/i4Bpvx>
- Dedco PNL & Coaching, Capacitación en Habilidades del Líder-Coach. Recuperado de: <https://www.capacitacion-pnl.com/el-lider-coach/>
- Desarrollo Productivo destinará más de \$50 millones para fortalecer la Red de Centros Tecnológicos de ADIMRA. (14/06/2021) *Portal Oficial del Estado - Argentina.gob* Recuperado de: <https://acortar.link/De3Noy>
- Kulfas lanzó el “Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0” (14/04/2021) *Portal Oficial del Estado - Argentina.gob*. Recuperado de: <https://acortar.link/FqtBDs>
- La actividad de Pymes industriales volvió a caer en julio: los números por sector (24/08/2020). *Forbes, d*. Recuperado de Forbes: <https://acortar.link/0K1FhF>
- La industria supera el nivel de actividad de los últimos tres años. (22/03/2022) *Portal Oficial del Estado - Argentina.gob*. Recuperado de: <https://acortar.link/aGgP0r>
- Línea de Pobreza. (30/03/22) *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC)*. Recuperado de: <https://acortar.link/ITFkml>

- López, R. La comunicación interna en las empresas: no hay liderazgo sin comunicación (05/2021) *Tactio*. Recuperado de: <https://acortar.link/0Ab5Ar>
- Manzur, Kulfas y Zabaleta analizaron los planes para la reactivación económica. (04/01/2022). *Telam*. Recuperado de: <https://acortar.link/GkgtMb>
- Reyes, F. (05/06/2020). Cuál será el impacto de la pandemia sobre el medio ambiente en los próximos años. *Infobae*. Recuperado de: <https://acortar.link/H83yWm>
- Sistema TANGO: GPSystem IT Solutions. Recuperado de: www.gpsystem.com.ar

Anexos

ANEXO I – Organigrama



Fuente: Organigrama MAN-SER S.R.L. Recuperado de: <https://acortar.link/LHWloQ>

ANEXO II – Presupuesto y Módulos Sistema TANGO



PRESUPUESTO MÓDULOS - GPSYSTEM IT SOLUTIONS

MÓDULOS INDIVIDUALES	CATEGORÍA	PRECIO	CANT	DESC.	IMPORTE
TANGO VENTAS+COMPRAS+TESORERÍA+CONTABILIDAD+SUELDOS 10 PUESTOS PLUS	PLUS	\$1.896.295,00	1	30%	\$1.327.406,50
TANGO CONTROL DE PERSONAL MULTIUSUA PLUS	PLUS	\$255.685,00	1		\$255.685,00
REPORTES, CLIENTES, COBRANZAS, FICHADAS, NOTIFICACIONES, BACKUP, CONNECT y UPDATE Incluidos					\$0,00
TOTAL					\$1.583.091,50

Aplica la promoción 30% OFF COMPRA INICIAL MULTI, 12 cuotas S/INT

HARD LOCK (llave de seguridad del sistema)

VIRTUAL: No existe llave física, no tiene costo, sólo es necesario contar con conexión a Internet.

IVA (impuesto al valor agregado): Los precios no incluyen este impuesto (21%),

CAPACITACION, la misma tendrá un costo extra de \$20000, por única vez durante la puesta en marcha.

APLICACIONES NEXO

Nexo es el portal de aplicaciones web de **Tango**. Puede acceder desde cualquier dispositivo, PC, tablet o smartphone. Estas aplicaciones estarán disponibles siempre y cuando esté dentro del abono anual de actualizaciones y soporte. Registrarse en **Tango Nexo** es totalmente gratuito. Luego encontrará ciertas aplicaciones gratuitas y otras con costo, por ejemplo:

APLICACIONES GRATUITAS

Nexo Cobranzas [más info](#)

Esta aplicación le permite **realizar cobranzas electrónicas de sus facturas**. Al habilitar esta aplicación, sus facturas electrónicas incorporan un link para que sus clientes puedan abonarlas a través de los portales de pago que su empresa haya habilitado. Actualmente nexo Cobranzas permite abonar comprobantes mediante el portal MercadoPago y Todo Pago.

Nexo Clientes [más info](#)

Es una aplicación web con la que puede **comunicar y poner a disposición de sus clientes información comercial y financiera** desde su módulo Tango Ventas. De esta manera, sus clientes no necesitarán comunicarse con su empresa para conocer su saldo de cuenta corriente, ni le solicitarán que les reenvíe el correo electrónico con la factura electrónica. Además, podrán acceder a conocer sus productos o servicios promocionados y la lista de precios actualizada.

Nexo Reportes [más info](#)

Es una aplicación donde va a poder **consultar la información de su empresa** desde donde esté. Solo necesita un browser y acceso a internet. Desde la aplicación cuenta con informes e indicadores que le permiten conocer en qué estado se encuentran sus ventas, movimientos de stock (Gestión y Punto de Venta) y Pañol. También información del módulo de Sueldos.

TANGO software

Nexo Fichadas [más info](#)

Es una aplicación que le permite **llevar el control del presentismo y ausentismo de su personal** desde la nube para mantenerlo actualizado en cualquier momento.

Nexo Backup [más info](#)

Realice los **backups de sus empresas en la nube**. 4 GB de almacenamiento incluido (en sistemas Gold el espacio de almacenamiento a utilizar por nexo Backup es ilimitado)

Nexo Notificaciones [más info](#)

Es una aplicación que le permite **recibir al instante las novedades de todas sus aplicaciones Nexo**. En algunos casos como propietario de ellas y en otros como cliente/usuario de las mismas.

Nexo Tablero [más info](#)

Consulte los indicadores de su negocio en tiempo real en la nube, creándolos desde **Tango Live** y con la posibilidad de definir objetivos y escalas semaforizadas. La versión gratuita de Nexo Tablero está disponible en todas las líneas de producto de Tango y te permite consultar indicadores por defecto.

APLICACIONES CON COSTO

Nexo Tiendas [más info](#)

Es un servicio que te permite administrar y vincular tu **Tango Ventas** con portales de comercio electrónico. Actualmente **Nexo Tiendas** permite importar las ventas realizadas desde MercadoLibre, Tienda Nube, o mediante API (este último permite ingreso de órdenes de pedidos facilitando la interfaz con carritos de e-commerce desarrollados con herramientas externas a cargo del usuario). Contamos con dos versiones:

Nexo Tiendas, para bajada de información del carrito de compras.

Nexo Tiendas Full, para bajada y subida de información del carrito de compras y para desarrollos externos a través de nuestra API de integración.

TANGO software

Nexo Tablero [más info](#)

Consulte los indicadores de su negocio en tiempo real en la nube, creándolos desde **Tango Live** y con la posibilidad de definir objetivos y escalas semaforizadas.

En la compra inicial deberá abonar el 10% de la valorización del sistema. El valor de renovación anual de la aplicación es del 2% del valor del sistema, siempre que se renueve antes del vencimiento. De modo contrario, deberá abonar el 10% de dicho monto. En el caso de sistemas preexistentes, al agregar la aplicación se realizará un prorrateo del monto correspondiente considerando la fecha de vencimiento de la llave en cuestión.

Los clientes fuera del abono perderán el servicio y los indicadores gratuitos y de pago dejarán de sincronizar.

ALMACENAMIENTO

Tango Nexo cuenta con un total 1 GB para sistemas **Evolución, Plus y XPLUS**; y con un total 4 GB para sistemas **GOLD** de almacenamiento gratuito a compartir entre tus diferentes aplicaciones. Consúltenos para contratar espacio adicional.

ASISTENCIA TÉCNICA

En el área técnica se podrán hacer consultas técnicas u operativas vía contact-center o mail. Este servicio no se abona en forma individual, sino que se accede estando dentro del abono anual de actualizaciones. El área de asistencia técnica brinda soporte a las últimas 2 versiones del sistema. El servicio no incluye el costo de reparación de base de datos.

ACTUALIZACIONES DE PRODUCTO

La compra del sistema nuevo o actualización incluye 1 (un) año de actualizaciones y soporte técnico sin cargo. Las actualizaciones pueden ser normativas, legales, funcionales y/o tecnológicas. Una vez transcurrido ese periodo usted puede optar por:


Abonar el 20% del valor del producto antes de que llegue el vencimiento y tener derecho a retirar por el término de un año, todas las actualizaciones que surjan (se tendrá derecho al soporte técnico en forma gratuita durante un año) y el convenio de reposición en caso de robo del *hard lock* sin cargo.


Pasado el vencimiento del período de actualizaciones sin cargo, abonar según la siguiente escala:

- Vencido el primer año = 40%
- A partir del segundo año = 65%

Las diferentes **aplicaciones Nexo** y el **servicio de TangoNet** (transferencias entre sucursales) están habilitados sólo para clientes que están dentro del abono anual de actualizaciones.

ANEXO III - Curso de Comunicación Interna - Módulos







Categorías ▾ Cursos Online Zoom ▾ Cursos Online 24hs ▾ Cursos por Sede ▾ Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos Capacitación In Company Blog

Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato

Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás aguardar 96hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma virtual



DURACIÓN
15hs



PROFESOR
Equipo Docente de Capacitarte
Directora Prof. Lucía Calomino

Curso de Comunicación Interna a distancia

A través de una buena estrategia de **comunicación interna** es posible generar sentido de pertenencia y una cultura de organización, además de comunicar una intención determinada hacia el público general en el exterior. La planificación de las políticas de comunicación ayuda a no dejar nada al azar, permitiendo direccionar estratégicamente la información que fluye dentro de la organización para adecuarla al plan de negocios corporativo y a la imagen que se desea proyectar, mientras también se genera impacto positivo en el clima interno a través de un mejor diálogo, comprensión y escucha.

Programa completo

Contenido	Objetivos	Destinatarios
-----------	-----------	---------------

CURSO DE COMUNICACIÓN INTERNA A DISTANCIA

Contenido y temáticas incluidas en el curso:

La planificación de las políticas de comunicación ayuda a no dejar nada al azar, permitiendo direccionar estratégicamente la información que fluye dentro de la organización para adecuarla al plan de negocios corporativo y a la imagen que se desea proyectar, mientras también se genera impacto positivo en el clima interno a través de un mejor diálogo, comprensión y escucha.

Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna

- Principios básicos para la gestión de la comunicación
- Significado de la Comunicación Interna
- La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes
- El rol y las funciones del área de Comunicación Interna.
- Los objetivos de la Comunicación Interna.
- Tipos de Comunicación Interna
- Públicos de la Comunicación Interna
- Niveles de participación en Comunicación Interna
- El rumor
- La importancia de la escucha

Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación

- Cultura Organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos.
- Cultura e Identidad.
- Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura.
- Clasificación de la cultura organizacional.
- Cultura y personalidad.
- Claves para la gestión del cambio organizacional.
- La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión.
- Cultura y ética en la organización.
- Comportamiento ético en el trabajo.

Valor del curso


6 cuotas de
\$1.050

Valor total del curso \$6.300 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES

1 pago de **\$6.300**


Valor Total del Curso (hasta 6 cuotas sin Interés con Tarjeta de Crédito)

INSCRIBIRME



Video Instructivo


¿Cómo funciona la plataforma? Te recomendamos que veas este video de unos pocos minutos para familiarizarte con la plataforma virtual.




Formas de Pago

6 **3 y 6 Cuotas SIN INTERÉS con Tarjetas de Crédito.**


Pagos en efectivo, Rapipago, Pago Fácil y tarjetas de débito.



Efectivo



Cursos Relacionados



Módulo III. Planificación de la Comunicación Interna

- Etapas de la planificación.
- El diagnóstico en comunicación interna.
- Las técnicas de recolección de datos.
- El plan de comunicación interna.
- La planificación 360 grados.
- Enfoques de planificación.
- Etapas de la planificación
- Los Objetivos.
- Las Estrategias.
- La Programación.
- Calendario y presupuesto
- Ejecución
- Evaluación: Metodologías y técnicas de medición.
- Auditoria.

Módulo IV. Canales de Comunicación interna – 2.0

- Medios y acciones
- Mensajes clave
- Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales
- House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs.
- Red de facilitadores
- Comunicación 2.0
- Acceso y disponibilidad
- Igualdad
- Usabilidad
- Participación
- Lurcking
- Participación y confianza
- Interacción - Colaboración
- Prosumidores - Influenciadores
- Engagement



Curso de Asistente de Recursos Humanos Código 153

🕒 5 clases / 15hs de cursada

\$6.600

VER MÁS



Fuente: Web Capacitarte (<https://acortar.link/QecARI>)

ANEXO IV – Módulos capacitación – Habilidades del Líder-Coach

Módulo 1 - Claves para una comunicación efectiva

La comunicación como base de malos entendidos y como base del logro de objetivos. Conoceremos cuáles son los nuevos paradigmas que rigen desde la PNL (Programación Neurolingüística) y el coaching Ontológico. Centros en una comunicación efectiva, afectiva y eficaz. Ingresando al mundo de comunicadores motivados y persuasivos, listos para la acción.

Módulo 2 - Herramientas del coaching ontológico

Los actos lingüísticos permiten establecer que cada una de estas acciones que ejecutamos en el lenguaje cumple un rol específico en nuestras conversaciones. De los 5 actos lingüísticos tres están vinculadas a la coordinación de acciones y permiten marcar la diferencia sobre el correcto entendimiento del mensaje. Se adapta al modelo de líder-Coach que sabe, que sabe hacer y que sabe ser el pilar de conducción de un equipo de trabajo. Especial atención al manejo de los juicios limitantes (FODA).

Módulo 3 - Preguntando diriges: la habilidad de saber preguntar:

Una competencia destacada del Coach es saber hacer preguntas inteligentes, cuyo poder nos permiten acceder a la información subyacente en todo mensaje. Desarrollando el metamodelo del lenguaje. Una conversación está dirigida por quien ha sido capaz de delimitar de qué y para qué se está hablando.

Módulo 4 - Aplicación del coaching a los procesos de negociación y manejo del conflicto

La metodología del coaching, nos propone en la negociación, posicionar una determinada idea, lograr metas y orientar a todo un equipo hacia el éxito. Conoceremos modelos de éxito para alcanzar resultados en un Gana-Gana que solo puede beneficiar la fidelidad de colaboradores y generar estados de motivación.

Módulo 5 - Conflicto = motivador y generador permanente de energía

Los conflictos, tienen una fuente que son los valores, criterios e intereses no claros o no bien declarados. La facultad de ver al conflicto como posibilidades de mejora continua,

a la cual se aspira como calidad profesional, es abrirse a la excelencia profesional y personal.

Módulo 6 - Creatividad e innovación: "La creatividad nos permite reinventar nuestra vida"

Un primer paso para dejar crecer la Creatividad es ver las mismas cosas con otros ojos y es en ese cambio de creencias donde el Coaching Sí te puede ayudar, pues es un entrenamiento que permite cambiar conceptos y percepciones. Modelo Walt Disney y otros

Módulo 7 – La mente; introduciéndonos en el mundo de la neurociencia y los hábitos.

La funcionalidad de cada hemisferio cerebral, afecta a la toma de decisiones, como así también nos permite acceder a la reprogramación natural de malos comportamientos o desarrollar nuevas habilidades.

Módulo 8 - El modelo SMART o GROW como pensamiento estratégico para un trabajo orientado a resultados.

Estos modelos son herramientas conocidas por su efectividad a la hora de fijarse una meta y resolver problemas. Mediante el establecimiento de metas específicas, medibles y alcanzables, y un calendario realista para su logro.

Módulo 9 - Habilidades de comunicación para persuadir. Motivación = Motivo + Acción

El lenguaje Persuasivo y motivador se basa en una serie de Tips que aplicados apropiadamente simplifican y facilitan la gestión de liderazgo.

Esta práctica no sólo sirve para obtener buenos resultados en la producción; también es una alternativa para mejorar el clima laboral.

Módulo 10 - Competencias del líder coach, que acompaña al constante modelo de cambio empresarial.

Los Líder-coache realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los

colaboradores. Esto significa que saben direccionar la acción, hacia el alcance de logros de manera exitosa. Para todo ello el Líder -Coach debe seguir competencias y habilidades que lo hacen ser deferente de cualquier otro tipo de liderazgo.

Módulo 11 - La inteligencia emocional en la comunicación y su afectación en el lenguaje corporal.

Las razones que explican la importancia de las actitudes y comportamiento del líder, no depende tanto de: lo que hace, como el modo en que lo hace. Se asienta en la misma estructura del cerebro humano, concretamente en lo que los científicos denominan: circuito abierto del sistema límbico (centro cerebral que regula las emociones). El conocimiento del mismo nos permite gestionar apropiadamente la funcionalidad de las mismas.

Módulo 12 - Las creencias limitantes, como identificarlas y cambiarlas a creencias potenciadora.

Nuestro pensamiento tiene su propio soporte que da forma a nuestra manera de pensar, y que conocemos como nuestro sistema de creencias. En el actual mundo en el que vivimos impregnado de constantes cambios y aceleraciones, una creencia que anteriormente fue positiva puede convertirse en un obstáculo o creencia limitante. Este tipo de pensamientos limitarán nuestras acciones surgiendo en muchas ocasiones de manera inconsciente y automática, resultando por lo tanto incontrolables, y la mayor dificultad que se nos puede plantear es no ser conscientes de cuando estamos afectados por una creencia limitante.

Módulo 13 - El liderazgo por valores, desarrollo de potencial del individuo, desde un enfoque personal y único.

El significado de liderazgo es tan completo como la propia personalidad de cada líder. Sin embargo, sus valores deben estar siempre claros y bien definidos para ser la figura sobre la que se asiente el éxito de un proyecto común.

Módulo 14 - ¿Gestión del tiempo? ¿O gestión de prioridades?

La creencia general de que el tiempo no alcanza hoy nos limita y esclaviza, pero en realidad el problema es como lo utilizamos. El tiempo está ahí, en igual medida para todos. No podemos acumular tiempo o modificarlo, no lo podemos gestionar o manejar.

Lo que si podemos hacer es usarlo adecuadamente: gestionarnos a nosotros mismos, generando hábitos nuevos.

Cuando hacemos mención a la eficiencia, la administración óptima de los tiempos y los procesos se convierte en una competencia fundamental.

Módulo 15 - Cómo gestionar el estrés cotidiano y generar climas afables de trabajo

Cuando las personas están bajo estrés, los aumentos súbitos en las hormonas del estrés, adrenalina y cortisol, afectan fuertemente su razonamiento y cognición. Cuando está presente en niveles bajos, el cortisol facilita la capacidad para pensar y otras funciones mentales, por lo cual la presión oportuna para demandar desempeño y las críticas dirigidas de los subordinados ciertamente pueden ser imprescindible de conocer.