



**Plan Estratégico Organizacional: Comunicación Interna  
y Capacitación Liderazgo Coach en MAN-SER S.R.L.**

Natalia del Carmen Saracho

DNI: 24978679

Legajo: VRHU14125

Licenciatura Universitaria en Gestión de Recursos Humanos

## **Agradecimiento**

Momento muy especial para mí el de los agradecimientos.

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi padre Luis A. Saracho y a mi madre Angelica Molas por haber creído en mí, que lo lograría y haberme ayudado con los aranceles de mi último semestre de mi carrera a los pocos días de haberme quedado sin trabajo a causa de esta pandemia, sin ellos yo no estaría realizando mi Trabajo Final de Grado.

En segundo lugar, agradecer a mis amigas Solange Ernalz y Cintia Ayelén Aibar quienes confiaron en mí y pagaron mi matrícula para poder rendir mi EFIP I y así terminar mi último año. Pese a mi negativa, ellas insistieron y me apoyaron a que debía rendir mi examen y continuar.

A mi familia entera, amigos como Mariana Alvear y Jorge Fuentealba, y demás personas que vieron mi progreso continuamente y que me alentaron en cada paso.

Sin todo este apoyo hubiera sido muy difícil para mí continuar.

Natalia Saracho

## **Resumen**

La empresa MAN-SER S.R.L. carecía de conocimientos en comunicación interna y liderazgo coach. Sus directivos no delegaban tareas por falta de confianza, generando así cuellos de botella en sus actividades, esta situación llevaba a la sobrecarga de funciones por parte de los directivos y generaba que no pudieran encargarse de tareas que verdaderamente le competían como era cumplir con la visión de su empresa de poder expandirse en América Latina.

Ante esta situación se contrató un profesional HRBP (*Human Resources Business Partner*) que implementó un plan estratégico en comunicación interna y liderazgo coach que permita el compromiso, la participación y el consenso de cada uno de los integrantes de la empresa y así poder lograr una mayor productividad con eficiencia y sentido de pertenencia e incrementar en un 15% los ingresos.

Con la inversión en esta implementación cada miembro supo cómo trabajar ya que los lineamientos fueron claros, comunicándose de forma efectiva y trabajando a conciencia

*Palabras claves:* HRBP, Comunicación interna, Liderazgo.

## **Abstract**

The company MAN-SER S.R.L. He lacked knowledge in internal communication and coach leadership. Its managers did not delegate tasks due to lack of confidence, thus generating bottlenecks in their activities, this situation led to an overload of functions on the part of managers and generated that they could not take care of tasks that truly competed for them, such as fulfilling the vision of your company to be able to expand in Latin America.

Faced with this situation, a professional HRBP (Human Resources Business Partner) was hired who implemented a strategic plan in internal communication and coach leadership that allows the commitment, participation and consensus of each of the members of the company and thus be able to achieve greater productivity with efficiency and a sense of belonging and increase revenue by 15%.

With the investment in this implementation, each member knew how to work since the guidelines were clear, communicating effectively and working conscientiously.

Keywords: HRBP, Internal communication, Leadership

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	7
<i>Análisis PESTEL</i> .....	11
<i>Análisis Porter</i> .....	11
<i>Diagnostico FODA</i> .....	12
Marco Teórico.....	14
<i>Comunicación Interna</i> .....	14
<i>Liderazgo</i> .....	14
<i>Liderazgo Coach</i> .....	15
Diagnóstico y Discusión .....	16
Plan de Implementación.....	18
<i>Objetivo General</i> .....	18
<i>Objetivos Específicos</i> .....	18
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	21
<i>Cálculo de ROI</i> .....	22
Conclusión.....	23
<i>Recomendaciones</i> .....	23
Bibliografía .....	24
Anexos .....	25
<i>Anexo 1 Presupuesto Microsoft Teams</i> .....	25
<i>Anexo 2 Capacitación en Comunicación Interna</i> .....	26
<i>Anexo 3 Capacitación en Liderazgo Coach</i> .....	27
<i>Anexo 4 Estado de Resultados MAN-SER S.R.L.</i> .....	29

## Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar metalúrgica que se dedica a la comercialización de productos y servicios industriales, sus comienzos parten a principios de los años 90 en Córdoba, cuando a su Fundador el Sr. Luis Mansilla se le otorgó la tercerización del servicio de soldaduras especiales y otras actividades de la antigua empresa donde él era empleado. En octubre de 1995 la empresa se instaló definitivamente en su propia planta ubicada en calle 2 de septiembre 4724, del barrio San Pedro Nolasco.

En el 2009 y luego del fallecimiento de su Fundador, sus hijos Julián y Melina Mansilla, asumen la dirección de la empresa en los puestos de la gerencia y la administración respectivamente, y 5 años más tarde la empresa logró la certificación TÜV Rheinland, de la norma ISO 9001. De esta manera se estandarizaron los procedimientos directivos, administrativos y operativos.

En la actualidad MAN-SER S.R.L. funciona en el mismo lugar con dos inmuebles aledaños más. Cuenta con un total de 30 empleados y con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. Su actividad principal es la especialización de ciertos productos y servicios. En productos son fabricantes y comerciantes de protectores telescópicos para centros de mecanizado y tornos, extractores de virutas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras y compensadores para transformadores. Como servicios encontramos el *retrofitting* de lavadoras, reparación y mantenimiento industrial; corte, plegado y punzonado de chapa; servicios de mecanizado y soldaduras especiales.

MAN-SER S.R.L. ha logrado gran posicionamiento en el mercado, sus productos son de alta competitividad. Organizacionalmente se han manejado adecuadamente como por ejemplo la atención personalizada a sus clientes y cumpliendo con las normas ISO, pero existen algunas fallas como la delegación de tareas que podría mejorarse en un período de mediano a corto plazo. Los hermanos Mansilla tienen tantas tareas por realizar (muchas que corresponden netamente a producción y ventas) que a veces descuidan funciones que realmente les compete a ellos. Sus empleados por otro lado, no saben cuáles son sus funciones principales. No hay descripción de puestos y su comunicación con gerencia es a través de un buzón de sugerencias.

Carril Susana Mabel (2019) plantea que “La empresa MAN-SER S.R.L. necesita modificar su comunicación interna a través de una planificación práctica y ejecutiva que redunde en productividad y eficiencia.” (p.15).

En su Trabajo Final de Grado (Una propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para perfeccionar el proceso de gestión empresarial de la empresa MAN-SER S.R.L. Carril S., 2019) su investigación se basa en el Reporte de Caso de la misma empresa tratada y ella sostiene que un plan de implementación referido a la comunicación interna brindará mayor productividad y eficiencia a la organización. Opinión compartida y relevante para este caso planteado.

Rivilli Paulina Daniela (2019) en su trabajo final de grado menciona que:

La comunicación interna es un aspecto clave en la gestión de recursos humanos, en los últimos años se desarrollaron investigaciones sobre dicha temática, sobre la influencia de los líderes en la misma y los resultados positivos que tiene la correcta gestión de la comunicación en la organización, como lo es el compromiso de los colaboradores, el sentido de pertenencia, eficiencia en los procesos productivos y la coordinación de acciones interdepartamentales, entre otras. (P.7)

Paulina en su Reporte de Caso también referido a la empresa MAN-SER S.R.L. titulado El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de MAN-SER S.R.L. destaca como eje fundamental el liderazgo y la influencia de los líderes para lograr objetivos organizacionales. Será de un gran aporte a este caso, dado que la capacitación acerca de liderazgo coach será también otro tema importante en este Reporte de Caso.

Seidel Cristian Gabriel (2019) menciona:

El éxito de una organización se encuentra íntimamente ligado al desempeño de sus empleados por esta misma razón los mismos se han convertido en un elemento clave para estas. Con el fin de mantenerse competitivas las organizaciones deben ser conscientes del papel que juegan hoy en día dos factores, uno intrínseco como lo es

**TFG: MAN - SER S.R.L.**

el desarrollo del liderazgo y otro extrínseco como es la tecnología y su influencia en la redefinición de los canales comunicacionales. (P.3)

Cristian Seidel en su Trabajo final de grado titulado: (El Coaching como herramienta para el fortalecimiento de líderes. Seidel C., 2019) basado en su reporte de caso en la distribuidora REDOLFI indica la importancia del desarrollo personal de sus empleados mediante el coaching, tema que también será tratado en este reporte de caso más adelante.

Es importante destacar que:

La gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral. Así, los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser medidos como otras actividades realizadas por la misma. (Alvarez Nobell & Lesta, 2011, p.12).

Hoy MAN-SER S.R.L. tiene la posibilidad de implementar un plan comunicacional y un plan de capacitación acorde a sus necesidades. De esta manera los directivos de la empresa podrán ver los beneficios de una delegación adecuada de funciones y así lograr la confianza y el compromiso de sus empleados. En los tiempos que corren la empresa necesita que sus líderes se aboquen directamente a lo que a ellos les compete para poder lograr expansión e innovación en sus productos y procedimientos y poder cumplir con su visión organizacional.

## Análisis de Situación

En esta etapa del estudio se realizará una breve descripción de los elementos más relevantes para el análisis y posterior diagnóstico organizacional.

Los elementos más relevantes a analizar serán: Datos generales de la empresa, su estructura organizacional (visión, misión y valores), el organigrama, el procedimiento general de Recursos Humanos, Form. RPG 03-01-13 C (Asignación de Tareas y Responsabilidades), Form. RPG 3-17 (Descripción de Puestos), entrevistas personales a Julián Mansilla y Melina Mansilla, los sectores más críticos (directorío, administración, RRHH, producción, marketing y ventas) e Información sobre el COVID 19.

Por su estructura organizacional MAN-SER S.R.L. se encuadra dentro de una empresa Pyme, está conformada por 30 empleados en total. Están distribuidos en 3 niveles jerárquicos. El primer nivel lo conforma Julián Mansilla como Gerente; lo siguen 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador y 2 administrativos. En el último nivel de jerarquía están los operativos y un auxiliar de limpieza. Todo el plantel comprende las áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Para las áreas de legales, higiene y seguridad y contabilidad cuentan con servicio de asesores externos.

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

Su Misión: Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Sus Valores: Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo, alta responsabilidad.

El Directorío está compuesto por 4 integrantes de la familia, aunque solo 2 de ellos trabajan en la empresa, ellos son Julián y Melina Mansilla. Fueron los más interesados en que la empresa lograra la certificación ISO 9001 bajo sus lineamientos de calidad y así promover la mejora

**TFG: MAN - SER S.R.L.**

continua. Tiene total participación en todos los ámbitos de la empresa, y carecen de poder para delegar parte de sus funciones al resto del personal jerárquico. Son los encargados de la Organización Empresarial, manejan todo lo referente a inversiones y oportunidades de negocios.

La Gerencia es ocupada por el Sr. Julián Mansilla, además de su labor en el directorio se encarga de la planificación y gestión de la empresa. Maneja el sector de Ventas y también el sector de Producción. Lleva la cartera de clientes, actividad que muchas veces lo hace de manera personal o a través del correo electrónico. Confecciona las OT (orden de trabajo) de él parte toda la actividad operativa y debido a sus múltiples funciones muchas veces esto lleva a un atraso en el resto de las actividades.

El área de Administración y de Recursos Humanos es gestionada por Melina Mansilla, no están divididos estos sectores y esto también genera inconvenientes de tiempo y efectividad debido a las múltiples tareas. En el organigrama no existe un área específica de administración.

Como tareas administrativas, se encuentra la carga de remitos y facturas de compra y el posterior pago a proveedores; como también la emisión de remitos y facturas de Ventas y el ingreso de las cobranzas. Se generan igual las OC (órdenes de compra). Para la realización de todas estas actividades utilizan el sistema Tango Gestión.

Las actividades que respectan a recursos humanos son ingreso e inducción del personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. La liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora o por el mismo encargado de producción.

Para cumplimentar con las normas ISO existe un plan de capacitación anual, pero el mismo no es riguroso, se capacita de acuerdo a las necesidades que plantea el mismo empleado. La implementación de capacitaciones no garantiza que sean eficaces, ya que en el área de mecanizado siguen los inconvenientes al producirse “cuellos de botella” (no se cumplen los plazos de entrega) y hay disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos.

La organización considera como único plan motivacional personal la realización de capacitaciones y la evaluación de desempeño. Otorga como incentivo premios grupales y no individuales.

El área de Ventas es llevada a cabo tanto por Julián Mansilla como por su hermana Melina, no poseen medios de ventas externos. Los canales de distribución son directos no poseen logística de entrega de sus productos y si deben realizarlo contratan un servicio de transporte eventual. Las ventas son dentro del País y al no poseer sucursales toda su actividad se concentra en sus propias instalaciones.

Marketing: Esta área se encuentra aún en estado de desarrollo, no tiene actividades concretas. Existe una página web, pero no es utilizada como un canal masivo de ventas y captación de potenciales clientes. No hay mayor inversión en publicidad o asesores externos.

El precio de sus productos y servicios es más bajo que el de la competencia, para maximizar las ventas, tener mayor cobertura de mercado y fidelizar clientes.

Las estrategias para diferenciarse que utilizan son: la reducción de precios y la calidad de los productos, los plazos de entrega, la innovación y posventa.

Producción: Es el área más crítica dentro de la empresa, ya que de este sector parte toda la actividad operativa de la empresa. Su jefe es Nestor Meggeto y está organizada en cuatro sectores operativos: corte; plegado y punzonado; mecanizado; armado y soldadura.

Es el encargado de emitir las OT (orden de trabajo) y coordinar los procesos de producción del producto o servicio. El encargado de producción es el que más participación tiene en casi todos los procedimientos de MAN-SER S.R.L. tanto operativos como administrativos; ya que también se encarga de selección de personal y de la evaluación de desempeño. A todo esto, se le suma que ante la ausencia de una persona para el sector de pañol también esta actividad es parte de sus funciones, generando demoras en la entrega de los insumos ya comprados al área operativa. Teniendo tanta responsabilidad a su cargo la comunicación con el sector gerencial y/o administrativo es sumamente ineficiente, cuando debería ser prioridad en orden de relevancia.

Con todas las áreas ya presentadas y expuesta su actividad a grandes rasgos, resta hablar sobre algo fundamental en este estudio y es su cultura organizacional, liderazgo y comunicación. Los pilares esenciales, junto con recursos humanos para la elaboración de un plan estratégico acertado y eficaz.

Cultura Organizacional: su cultura organizacional no es participativa y comprometida, no existe el sentido de pertenencia por parte de sus empleados ya que fueron ajenos a todo el cambio

generacional y estructural que se viene realizando dentro de la organización. Sus empleados continúan con la doctrina de trabajo que impartía su fundador, pero no fueron involucrados en la elaboración de los procedimientos ni en las actividades propias de la certificación de las normas ISO, si existe obligatoriedad de cumplirlas.

**Liderazgo:** Predomina un liderazgo formal, directivo y transaccional desde la gerencia y el jefe de producción. Pero también existe un líder informal que surgió espontáneamente debido a ciertos atributos que presenta como antigüedad, experiencia, conocimientos, dedicación y ser familiar de los dueños de la empresa, es actualmente quien se encarga de capacitar a los nuevos empleados.

**Comunicación:** Prevalece la comunicación ascendente y verbal. Los integrantes de cada área informan a su superior inmediato sobre los avances y novedades que surgen diariamente. La comunicación descendente se realiza a través de un panel de comunicación en donde se transmiten los lineamientos, decisiones y las acciones futuras impartidas. Hay muy poca comunicación entre el jefe de producción y el dueño, comunicación clave para la entrega de insumos a los operarios, por ejemplo. También hay falta total de comunicación directa de los empleados con la gerencia, todo lo realizan a través de un buzón de sugerencias.

A continuación, se realiza un análisis MACRO y MICRO de la organización. El método utilizado será el análisis PESTEL (político, económico, sociológico, tecnológico, ecológico y legal)

Por todo lo dicho:

La metodología PEST, utilizada ampliamente en estudios administrativos, ofrece un acercamiento unilateral y atemporal a la multipresencialidad de las organizaciones, entendiendo que su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dados, los aspectos que permiten darle forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de referencia temporal y espacial (Guevara, Pérez y Quint, 2014, p. 83).

*Análisis de Contexto - PESTEL*

	SITUACION
POLITICO	Aislamiento total para todas las personas con actividades no esenciales (Sec. Metalúrgico). La UOM firma un acuerdo por 120 días a partir el 1 de abril con la cámara empresarial (CAMIMA) por un régimen de suspensiones y se establece un monto no remunerativo
ECONOMICO	La producción del sector de Córdoba fue la más perjudicada, con una caída de 28,2% en términos interanuales. Cepo cambiario por U\$S 200 por mes por persona física o jurídica.
SOCIOLOGICO	Personal con edad promedio de 50 años y ante el COVID si tienen enfermedades preexistentes son pacientes de riesgo.
TECNOLOGICO	Ante el COVID-19 el avance tecnológico fue una de las mayores oportunidades de mejora Intención de implementar tecnología IOT
ECOLOGICO	Con la certificación de normas ISO 9001 se gestiona el control de aceite. Ante la situación presente de COVID-19 hay menos actividad y por ende menos contaminación ambiental
LEGAL	Se debe proteger la integridad de los empleados. Si hubiere casos positivos de COVID19 se deberá cerrar las instalaciones e implementar el protocolo de cuarentena obligatoria dentro de MAN-SER S.R.L.

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.

*Análisis PORTER*

5 FUERZAS DE PORTER	SITUACION
El poder de negociación con los clientes	Es el principal o único proveedor de varios clientes
El poder de negociación con los proveedores	Buena relación y de confianza con sus principales proveedores
Barrera de entrada (Amenazas de nuevos entrantes)	Precios más bajo que de la competencia y en algunos productos no hay competencia
Barrera de salida (Amenazas de productos sustitutos)	Se busca innovar con tecnología IOT
Rivalidad entre los competidores	Existe cooperación con empresas del mismo sector

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia.

*Diagnóstico Organizacional – FODA*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Instalaciones propias.</li> <li>. Productos de primera línea en Calidad y Diseño. (Alta competitividad)</li> <li>. Ahorro de TC provisionando bastante stock en materia prima. (chapas)</li> <li>. Relación personalizada con los Clientes.</li> <li>. Colaboración y buena relación con la competencia.</li> <li>. Proveedor único de algunos productos.</li> <li>. Baja Rotación del Personal</li> <li>. Cartera de clientes diversificada.</li> <li>. Fuerte política de calidad. Normas ISO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sobrecarga de funciones en los miembros Jerárquicos por no delegar tareas.</li> <li>. Elaboración de procedimientos de normas ISO sin la colaboración y el compromiso del personal.</li> <li>. Procedimiento de Asignación de tareas y responsabilidades incompleto para jerárquicos y mandos medios.</li> <li>. Personal con edad promedio de 50 años, no hay diversidad generacional.</li> <li>. Falta de comunicación en todos sus niveles.</li> <li>. Capacitaciones ineficientes.</li> <li>. Falta de plan de carrera motivacional.</li> </ul>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Implementar tecnología IOT “internet de las cosas” en sus productos.</li> <li>. Trabajar en el área de Marketing y Comercialización para aumentar la cartera de clientes a través de página web</li> <li>. Expandir la actividad con un plan de exportación.</li> <li>. Afianzar los protocolos de salud y medicina laboral.</li> <li>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. La información de la administración de personal se encuentra fuera de la empresa (legajos, llamados de atención, sueldos, etc.) Los lleva un sector externo.</li> <li>. Economía inestable y sin oportunidades de inversión, ausencia de préstamos crediticios.</li> <li>. Acumulación de trabajos por la falta de capacitación del personal.</li> <li>. Al disminuir las escuelas técnicas es difícil encontrar personal especializado</li> </ul>

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar este análisis exhaustivo del caso podemos mencionar que en materia del área de recursos humanos la empresa carece de conocimientos en referencia a comunicación interna y liderazgo coach. Sus directivos y mandos medios no saben delegar tareas generando así entorpecimientos en sus actividades y cuellos de botella en el sector de producción.

Como primera observación, podemos mencionar la sobrecarga de funciones que presentan todo el personal del primer nivel jerárquico, que son los mismos dueños de la empresa. A estos le sigue el jefe de Producción (sector de suma relevancia en toda la actividad de la empresa)

Los dueños intervienen en la mayoría de las actividades y funciones de la organización, incluso fueron ellos quienes se encargaron de la preparación de todos los procedimientos administrativos y operativos para la certificación de la norma ISO 9001 sin la participación de todo el personal afectado a dichas tareas, punto por demás relevante dentro de una organización cuando se busca el compromiso de cada uno de los integrantes que la conforman.

Al tener un exceso de funciones que podrían delegar, no pueden encargarse de las tareas que verdaderamente competen a sus puestos de directivos como es la Cultura Organizacional, cumplir con su *Visión*: lograr expansión en América Latina, *Misión*: soluciones industriales inteligentes y compromiso de todos los involucrados y *Valores* confianza y trabajo en equipo.

En el procedimiento de Asignación de Tareas y Responsabilidades RPG 03-01-13 C, no están asignadas las tareas para los puestos de mayor jerarquía o mandos medios. Procedimiento clave para que cada uno sepa sus funciones y no se superpongan ni se sobrecarguen las funciones.

Se necesita el compromiso de todo el personal, pero para esto es fundamental un Plan Estratégico Comunicacional para lograr un sentido de pertenencia, consenso y trabajo a conciencia para contribuir a la empresa en cada una de sus labores, pero esto se logrará con comunicación efectiva en todos los niveles, reconocimientos, confianza y responsabilidad de parte de los directivos para con sus empleados.

## Marco Teórico

El tema principal de este reporte de caso estará centrado en la comunicación interna como base fundamental de toda cultura organizacional, pero también se abordarán otros temas importantes como es el liderazgo como guía conductual para el correcto funcionamiento de una organización y dentro de este concepto el liderazgo coach que tiene la capacidad no solo de guiar y liderar a su personal; sino también de desarrollar y potenciar lo mejor de ellos. Temas fundamentales para el correcto funcionamiento de esta empresa.

### *Comunicación Interna*

“Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan.” (Brandolin, González, Hopkins, A. M. N. 2009, p.11).

La comunicación interna está destinada al público interno de la organización. La nueva concepción empresarial establece a la comunicación como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad en el mercado, y el compromiso y consenso de todos los integrantes de la organización.

Una comunicación interna optima es un buen plan estratégico en la vida de las organizaciones. Tener una comunicación interna eficaz se traduce en mayor productividad y armonía dentro del plano laboral. Dentro de este contexto, se requiere que él o los comunicadores expongan sus mayores habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias válidas para la transformación y optimización de la comunicación o a su mejora. Esto manifiestan los autores en su libro Comunicación interna (Brandolin, González, Hopkins, A. M. N. 2009).

### *Liderazgo*

“Desde la perspectiva organizacional, el *liderazgo* es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.” Fincowsky, Krieger, E. M., & Vallhonrat, A. (2012, p.294).

Estos autores también definen el liderazgo como la tarea de influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una

visión de éxito. El líder se enfoca en las personas y los equipos. Se interesa por desentrañar el *porqué* de las cosas. Es capaz de asumir riesgos y piensa de forma estratégica. Para ejercer el liderazgo debe contar con seguidores. Fincowsky, Krieger, E. M., & Vallhonrat, A. (2012).

### *Liderazgo Coach*

El líder coach es uno de los más efectivos tipos de líderes en lo que a la dirección de personas se refiere. Su principal diferenciación con respecto a otros estilos de líderes es la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarlos en un alto nivel de competencia personal y profesional. Lo importante no solo es *¿qué hace?* Sino *¿Cómo lo hace?* Y *¿Para qué lo hace?* Le da un sentido de valor a cada cosa, a cada actividad. Seidel Cristian Gabriel (2019)

Para elaborar un buen programa de coaching y que el mismo sea efectivo se debe tener en cuenta la misión, la visión, y la estrategia de la organización

“Para poder desempeñarse como Coach, un líder necesita desarrollar las siguientes competencias: escucha activa, saber preguntar, generar confianza, delegar, generar compromiso, reconocer y utilizar las herramientas necesarias para desarrollar a las personas”. Seidel Cristian Gabriel (2019)

Con el desarrollo de estos conceptos: Comunicación Interna, Liderazgo y Liderazgo Coach y algunas de sus teorías fundamentales, resulta imprescindible manifestar que no solo estos conceptos están muy relacionados y vinculados entre sí, sino que resultan imprescindibles y necesarios para abordar un plan estratégico de comunicación interna para lograr el compromiso, la participación y el consenso de los empleados y directivos de MAN-SER S.R.L y de esta manera obtener un marco de confianza suficiente para comenzar a delegar tareas y responsabilidades y lograr una productividad más eficiente y con sentido de pertenencia de parte de todos sus protagonistas.

## Diagnóstico y Discusión

En MAN-SER S.R.L. existe una comunicación ineficiente y casi nula entre los diferentes sectores, esto lleva al desconcierto del personal, situaciones de incertidumbres respecto de las tareas que deben realizar, entorpecimientos en la actividad productiva y poco involucramiento y responsabilidad en sus respectivas áreas.

En primer lugar, prepondera la comunicación ascendente y verbal, los integrantes de cada área informan a su superior inmediato sobre los avances y novedades que surgen diariamente. La comunicación descendente se realiza a través de un panel de comunicación. Prácticamente no existe una buena comunicación entre el jefe de producción y el dueño, situación clave para la entrega de insumos a los operarios y evitar los cuellos de botella. Y los empleados sólo llegan a la gerencia a través de un buzón de sugerencias.

Toda esta situación lleva a la sobrecarga de funciones por parte de los directivos y mandos medios como es el jefe de producción.

Al tener un exceso de funciones que podrían delegar, no pueden encargarse de las tareas que verdaderamente competen a sus puestos de directivos como es cumplir con su *Visión*: lograr expansión en América Latina, *Misión*: soluciones industriales inteligentes y compromiso de todos los involucrados y *Valores* confianza y trabajo en equipo.

Es importante que MAN-SER S.R.L. invierta en un Plan Estratégico de Comunicación Interna y Liderazgo Coach para poder lograr comunicación efectiva en todos los niveles. Hasta ahora MAN-SER S.R.L. con sus falencias comunicacionales y de liderazgo logra aun ser competente en el mercado, pero no logra expansión en América Latina de sus productos y servicios. Sus productos podrían ser exportados, pero aun los dueños no gestionan esta importante tarea por encargarse de otras que competen a sus mandos medios. Ellos no logran la confianza suficiente para delegar tareas.

Con la incorporación de un referente en Recursos Humanos con alto conocimiento en HRBP (*Human Resources Business Partner*), se podrá desarrollar un plan de comunicación interna y capacitar acerca de liderazgo coach y lograr un aumento de la rentabilidad en 15% en 8 meses.

Dicho todo esto se concluye manifestando que es necesario realizar este cambio radical en la empresa, sobre todo en los tiempos que corren y en las situaciones que se presentan. Es necesario estar a la vanguardia de todo lo que acontece. Hay que lograr capacitar a los directivos y mandos

medios en liderazgo coach para que potencien al máximo las capacidades y competencias de sus empleados. Una comunicación interna eficaz donde el lineamiento sea igual en todos sus niveles, se motive al personal, se lo reconozca, se lo incentive a seguir avanzando y de esta forma crear un fuerte vínculo de pertenencia y compromiso.

Se necesita el compromiso, la responsabilidad y el consenso de todo el personal para lograr una organización eficaz, productiva y con buen ambiente laboral, pero para esto es fundamental un Plan Estratégico Comunicacional y de Liderazgo Coach y la motivación de equipos que logre un sentido de pertenencia, trabajo a conciencia y participativo.

Que sus empleados se sientan parte del proceso de expansión y crecimiento de MAN-SER S.R.L. que se sientan totales protagonistas y a la vez que obtengan el reconocimiento y el agradecimiento por parte de sus directivos ante su evolución.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General*

Desarrollar un plan estratégico en Comunicación Interna y Liderazgo Coach en la empresa MAN-SER S.R.L. que permita el compromiso, la participación y el consenso de cada uno de los integrantes de esta empresa y así obtener la confianza necesaria de todos sus colaboradores para lograr una mayor productividad con eficiencia y sentido de pertenencia, y de esta manera incrementar en un 15% los ingresos de la empresa.

### *Objetivos Específicos:*

- Capacitar a todo el personal acerca de la importancia de la comunicación en la organización y crear canales efectivos de comunicación entre los distintos sectores para lograr que llegue a todos los niveles.
- Implementar un canal comunicacional que tengan acceso todos los empleados de la empresa y que facilite tareas como enviar información o documentación o abordar temas vía video conferencia.
- Capacitar a sus directivos y mandos medios sobre liderazgo coach para que ellos puedan lograr el desarrollo de su personal a cargo, potenciar sus competencias y habilidades y generar confianza para delegar tareas.

### *Alcance:*

Su alcance geográfico se dará lugar en Argentina, en la empresa MAN-SER S.R.L. sito en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, de la provincia de Córdoba.

Su alcance temporal estará previsto para desarrollarse en un plazo no menor de 8 meses, teniendo como comienzo tentativo en el mes de diciembre del 2020 y finalizando en el mes de julio del 2021.

### *Acciones:*

#### *Crear canales efectivos de comunicación:*

Se crearán tres tipos de canales de comunicación: El primer canal será instalar el sistema *Microsoft Teams*. Un sistema de chat empresarial y mensajería rápida con acceso a todos los sectores y/o operadores. El segundo canal de comunicación será la implementación de reuniones

desayuno una vez a la semana del directorio y los mandos medios de todos los sectores operativos, esto servirá para poder planificar futuros proyectos. Y, por último, el tercer canal será implementar un boletín oficial electrónico una vez al mes para indicar todas las novedades y objetivos que tuviera MAN-SER para el mes entrante con anuncios de logros y reconocimientos que hubo durante el mes que culminó. Con este canal se espera poder llegar a cada uno de sus empleados, para que pueda estar informado de todos los avances, novedades y situaciones que acontezcan. La finalidad de estos canales es una comunicación más efectiva; de esta manera ya no será necesario que el director tenga que esperar a encontrarse con el jefe de producción para autorizar los procesos de ventas, lo podrá realizar a través de *Microsoft Teams*, lo mismo que los diseños y se podrá comunicar cualquier avance operativo y/o administrativo. También servirá para conferencias mediante videochat en épocas de aislamiento debido a la pandemia. Se podrá enviar mensajes de voz, transferencia de archivos e imágenes y realizar reuniones mediante video chat, tiene capacidad para 250 personas. Los recursos para esta acción serán: todas las computadoras, notebooks y los celulares corporativos de MAN-SER S.R.L, instalar el sistema *Microsoft Teams* y contar con todo el personal de la empresa. Marco temporal, la instalación de este sistema está prevista realizarse en una semana, involucra a todo el personal y servirá para el envío y hasta autorizaciones de datos. La suscripción del sistema tiene un costo de \$307,20 por mes por empleado más IVA. Esto se aplicará realizando la primer reunión desayuno e informando esta novedad para implementar. Es importante esta acción porque ayudará a que todos estén comunicados. (Ver Anexo 1).

#### *Capacitar en materia de comunicación Interna:*

Con esta implementación se busca que el personal y sus directivos entiendan la importancia de estar bien comunicados e informados. Obteniendo el conocimiento y el manejo de la comunicación interna como herramienta para unificar criterios, llevar certeza y claridad a sus miembros, sentido al trabajo, esto generará confianza, sentido de pertenencia y cada uno de sus empleados de MAN-SER tendrá el mismo lineamiento de la organización. La implementación de este plan permitirá además que incremente el compromiso de sus empleados y directivos, y lograr así, que incremente su productividad en un mejor clima de trabajo. Recursos: Para llevar a cabo esta implementación vamos a contar con la asistencia de un profesional RHBP (*Human Resources Business Partner*) quien realizará una capacitación de 2 meses de duración, que comenzará el 7 de diciembre de 2020 y estará culminando el 5 de febrero de 2021. Se precisará que todos los

empleados de MAN-SER S.R.L. tanto directivos, como mandos medios, operativos y administrativos asistan. La capacitación se realizará en las instalaciones de MAN-SER S.R.L. Costo y Marco temporal: El presupuesto de esta capacitación para 30 personas con una duración de 2 meses, estipulados en 4hs semanales los días sábados con un total de 32 hs. en total a \$ 180000. (Ver Anexo 2).

*Capacitar a sus directivos y mandos medios sobre liderazgo coach y motivación de equipos*

Con esta acción se busca lograr que sus directivos cuenten con las herramientas y la formación necesaria no solo para aprender a delegar tareas sino para aprender como potenciar a sus equipos de trabajo. Los recursos serán un profesional de Recursos Humanos RHBP con conocimientos en Liderazgo Coach que realice esta capacitación y todo el personal jerárquico y mandos medios. Sera una actividad que llevara 2 meses de implementación. Su comienzo está previsto para el 5 de febrero de 2021 (justo cuando se termine con la capacitación en Comunicación Interna) hasta el 6 de abril de 2021 (Ver anexo 3). La motivación de equipos también será parte de esta capacitación ya que será el resultado al que se espera llegar con esta capacitación, donde cada uno sepa no solo su definición de puesto de trabajo sino su desempeño, de esta manera lograr reconocimientos personales y en equipo. Con esta acción se espera lograr la participación de todo el personal, el compromiso y el consenso de ellos, pero a la vez que se sientan motivados a realizarlo, darle un valor, un significado a su labor. La capacitación, el plan de motivación de equipos y la evaluación de desempeño tendrá un costo de \$920.000 en total.

Sera necesario la participación del profesional de RRHH y las instalaciones de MAN-SER S.R.L.; se realizará con cada empleado en conjunto con su mando medio o jefe directo durante los 2 meses de esta capacitación. Dentro del Plan motivacional, se propondrá un día de *RODEO FAMILIAR* será anual y la fecha propuesta será el 15 de octubre (fecha del aniversario de MAN-SER S.R.L.) con esto se buscará no solo la participación de sus empleados sino también de sus familias, hacer una visita guiada al lugar donde trabaja su familiar, compartir un almuerzo y juegos con premios establecerá un lazo extralaboral entre todos los integrantes de la empresa. Tendrá un presupuesto estimado de 150000

Medición de la propuesta: Marco Temporal de la implementación. Diagrama de Gantt

Plan de Implementación MAN-SER S.R.L.

Actividad	Descripción	Fecha de Inicio	Tiempo (días)	Fecha Final
A	Primer Reunión Desayuno informando el plan	01/12/2020	1	02/12/2020
B	Instalación de Sistema Microsoft Teams	07/12/2020	7	14/12/2020
C	Capacitación en Comunicación interna	07/12/2020	60	05/02/2021
D	Capacitación en Liderazgo Coach.	05/02/2021	60	06/04/2021
E	Evaluación de desempeño	01/07/2021	30	31/07/2021

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

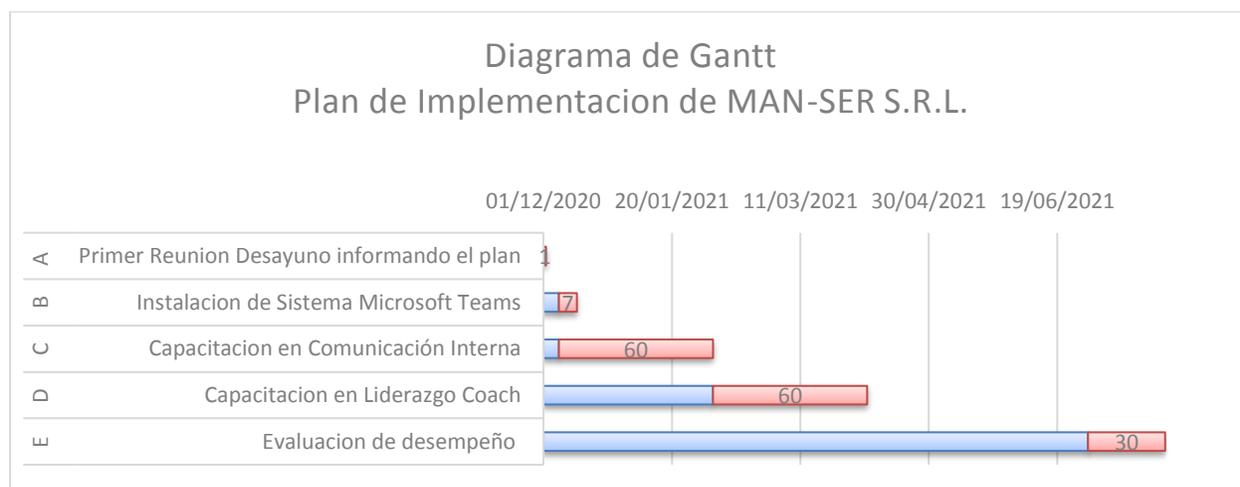


Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia.

*Evaluación de la propuesta:* ROI (Retorno de Inversión) para calcular el ROI se toma como referencia el resultado final 2018 de la Información Financiera de MAN-SER S.R.L. (ver anexo 4). Este valor se actualiza con la información obtenida en la página oficial del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) con el valor de inflación anual 2019 (53,8%). A ese valor se le suma el valor inflacionario parcial a octubre 2020 (26,9%).

Valor inicial	Índice de Inflación	Importe	Resultado final	
<b>13.118.036,11</b>	53,8% (2019)	7.057.503,43	20.175.539,54	2019
<b>20.175.539,54</b>	26,9% (OCT 2020)	5.427.220,14	25.602.759,68	Valor oficial a octubre 2020

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia.

### Costo Financiero de la Implementación

Capacitación en Comunicación Interna para 30 empleados Duración de 2 meses a presupuesto para 30 empleados	180.000,00
Sistema Microsoft Teams Empresa Básico Suscripción mensual \$307,20 por empleado calculado a 8 meses + IVA	89.210,88
Capacitación Liderazgo Coach a directivos y mandos medios Duración de 16 hs. capacidad para 6 personas	200.000,00
Honorarios RHBP por gestión de Plan de Carrera motivacional	
Trabajo de 2 meses a 4 hs. diarias para el relev. de puesto 160 x 3000 hs.	480.000,00
Trabajo de 1 mes a 4 hs diarias para ev de desempeño 80 hs x 3000 hs..	240.000,00
Gastos para Rodeo Anual si habilitan las reuniones	150.000,00
	Total 1.339.210,88

Cálculo de ROI con los datos oficiales del INDEC a octubre 2020:

$25.602.759,68 * 15\%$  (beneficio que se pretende obtener) = \$ 3.840.413,95

$\$ 3.840.413,95 - \$1.339.210,88 = \$ 2.501.203,07$

$\$2.501.203,07 / \$ 1.339.210,88 * 100 = 186,77\%$  ROI

Este valor obtenido de ROI que es 186,77 % es un valor positivo para la organización, significa que si realiza una inversión de \$ 1.339.210,88 en este plan de implementación el porcentaje de ganancia será de 186,77% si se cumple el objetivo del 15% de aumento de la productividad en 8 meses.

## Conclusión

La empresa MAN-SER S.R.L. desconoce el alcance que tiene la comunicación interna y liderazgo coach en una organización. Sus Jerárquicos no delegan tareas, generando así entorpecimientos en sus actividades y cuellos de botella en el sector de producción.

Frente a esta situación el plan estratégico en Comunicación Interna y Liderazgo Coach permite el compromiso, la participación y el consenso de todos sus integrantes. La propuesta se basa en capacitar en Comunicación interna a todo el personal, capacitar en Liderazgo Coach y motivación de equipos a sus jerárquicos y mandos medios y crear canales efectivos comunicacionales. Con esta propuesta de mejora cada uno de sus empleados trabajará a conciencia, otorgándole valor a sus labores; trabajando con calidad y autonomía. Con la inversión en esta implementación y en este estudio del caso cada miembro sabrá como trabajar ya que los lineamientos serán claros, comunicándose de manera efectiva y trabajando a conciencia. Y sus directivos tendrán la confianza suficiente para delegar tareas y proyectarse en mayores desafíos, como la expansión de la actividad de MAN-SER S.R.L. a Latinoamérica.

### *Recomendaciones*

Ante el estudio y conclusión de este trabajo, restan recomendaciones en materia de Recursos Humanos que:

- Se pueda trabajar en Marca empleadora: De esta manera se lograría que más profesionales jóvenes vean una oportunidad de progreso trabajar en la empresa. Que exista mayor personal más joven ya que en la actualidad sus empleados promedian los 50 años de edad.
- Que el área de Recursos Humanos sea un Sector interno dentro de la organización, que exista un referente de esta área y el cual pueda realizar procedimientos, manuales de inducción y tareas que competan con la llegada de nuevo personal a la empresa.
- Realizar un plan de Carrera óptimo para que no solo muchos quieran unirse a la empresa MAN-SER S.R.L. sino que puedan desarrollar todas sus capacidades y habilidades y las mismas sean valoradas y premiadas, sobre todo aquellas que tengan que ver con diseño y tecnología. Ya que así la empresa lo requiere.

## Bibliografía

Alvares Nobell, A. y Lesta, L. (2011, p.12) Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave, Volumen 14 (numero 1)*, 11-30. Doi: ISSN-e 0122-8285.

Brandolin, González Frígoli, Hopkins, A. M. N. (2009). *Comunicación Interna (1ra. Ed. Vol.1)* La Crujía Ediciones - Editorial Dircom. Doi: ISBN: 978-987-601-57-3

Carril, Susana (2019, p.15) Una propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para perfeccionar el proceso de gestión empresarial de la empresa MAN-SER S.R.L. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17815>

Fincowsky, Krieger, E. M., & Vallhonrat, A. (2012). *Comportamiento Organizacional enfoque para America Latina (Primera Edicion ed., Vol. 1)*. PEARSON EDUCACIÓN. [https://www.academia.edu/26956362/Comportamiento\\_organizacional\\_Enrique\\_B\\_Franklin\\_Fincowsky\\_y\\_Mario\\_Jos%C3%A9\\_Krieger](https://www.academia.edu/26956362/Comportamiento_organizacional_Enrique_B_Franklin_Fincowsky_y_Mario_Jos%C3%A9_Krieger)

Guevara, Pérez y Quint, (2014, p.83). El análisis PEST aplicado a un territorio Caso del barrio Pisulí en Quito. Recuperado de <http://www.valoragregado.ec/articulos/ValorAgregado02%20-%20Art.%204%20Guevara%20-%20Pisuli%201.pdf>.

Rivilli Paulina Daniela (2019, p.7) El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17330>

Seidel Cristian Gabriel (2019, p.3) El Coaching como herramienta para el fortalecimiento de líderes <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17917>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

<https://www.infobae.com/economia/2020/05/06/la-cuarentena-golpeo-a-la-industria-metalurgica-en-marzo-la-produccion-cayo-225-y-la-capacidad-ociosa-supero-el-50/>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro>

<https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options>

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_10\\_20A322C9F642.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf)

**TFG: MAN - SER S.R.L.**

## Anexos

Anexo 1: Presupuesto del Sistema comunicacional Microsoft Teams.

### Encuentra la aplicación Microsoft Teams adecuada para tu negocio

Microsoft Teams se diseñó para todos los tipos de grupos. Empieza gratis o obtén Teams como parte de Microsoft 365.

<p><b>Explorar Microsoft 365</b> ¿Qué es Microsoft 365 para empresas? Ver opciones para pequeñas empresas Ver opciones para grandes empresas</p> <p>☎ Ponerte en contacto con nosotros</p> <p>👉 Parcialmente incluido</p>	<p>Incluye Microsoft Teams</p> <p><b>Microsoft Teams (gratis)</b></p> <p><b>Gratis</b> (sin compromiso)</p> <p><a href="#">Suscríbete gratis</a></p> <p><a href="#">Más información &gt;</a></p>	<p>Incluye Microsoft Teams</p> <p><b>Microsoft 365 Empresa Básico</b></p> <p><b>\$ 307,20</b> por usuario al mes (suscripción anual) El precio no incluye impuestos.</p> <p><a href="#">Comprar ahora</a></p> <p><a href="#">Más información &gt;</a></p>	<p>Incluye Microsoft Teams</p> <p><b>Microsoft 365 Empresa Estándar</b></p> <p><b>\$ 767,90</b> por usuario al mes (suscripción anual) El precio no incluye impuestos.</p> <p><a href="#">Comprar ahora</a></p> <p><a href="#">Más información &gt;</a></p>	<p>Incluye Microsoft Teams</p> <p><b>Office 365 E3</b></p> <p><b>\$ 1.228,60</b> por usuario al mes (suscripción anual) El precio no incluye impuestos.</p> <p><a href="#">Comprar ahora</a></p> <p><a href="#">Más información &gt;</a></p>
---	--	---	---	--

## Anexo 2: Capacitación Comunicación Interna.

### **Contenidos**

#### **Primer módulo. Introducción a la Comunicación Interna**

Principios básicos sobre la comunicación interna

La importancia de la comunicación interna y de la escucha.

Objetivos.

Tipos

La importancia de la participación de todos

El mensaje de los silencios.

La importancia de la comunicación asertiva

#### **Segundo módulo. Canales comunicacionales - La importancia de ellos**

Mensajes clave

Canales de comunicación

Igualdad

Participación y confianza

Interacción – Colaboración

Uso racional (horarios recomendados, mensajes claves y relevantes)

#### **Tercer módulo. Microsoft Teams**

Presentación de la aplicación para estar mejor comunicados

Beneficios y Ventajas

Herramientas de la aplicación (envío de archivos, videollamadas, etc)

### Anexo 3: Programa de Capacitación Liderazgo Coach

**Contenidos:** Este programa de capacitación de Liderazgo Coach se desarrollará en 3 etapas: Liderazgo, Liderazgo Coach y Motivación de equipos. Acompañado con ejercicios de *RolePlay* y dinámicas de grupos. Culminado el Programa de Capacitación se realizará una evaluación y su posterior devolución. Esta gestión culminará con una encuesta a todo el personal durante Julio 2021 para ver el impacto alcanzado con esta implementación.

#### **Primera parte: Liderazgo**

Módulo I. La importancia del Liderazgo. Concepto y Tipos

Diferencia entre liderazgo y autoridad

Un jefe vs un líder

Módulo II. Delegación como sinónimo de confianza. Tipos de delegación

Delegación eficaz. Como lograr autonomía y responsabilidad

Módulo III. La Comunicación en un líder

Los Ruidos y los silencios de una comunicación

La importancia del *Feedback* y el reconocimiento

La comunicación efectiva y el trabajo en equipo

Diferenciación entre comunicación formal e informal

Módulo IV. Administración del tiempo

Como un líder diseña y planifica reuniones

Técnicas de conducción de reuniones

Control de las emociones

Negociaciones difíciles con personas difíciles.

Mediciones de las acciones

#### **Segunda parte: Liderazgo Coach**

Módulo I. Introducción al Liderazgo Coach. Definición. Tipos de Coach.

Coaching y Comunicación

El Coaching y la cultura organizacional. El rol del Líder Coach

El poder de sus resultados y las acciones.

Como lograr el Compromiso.

La importancia de analizar y medir la evolución

Módulo II. La importancia de la Relación Interpersonal.

Comunicación y escucha activa. El poder de empatizar

Dar valor a las cosas.

El arte de potenciar talentos

La importancia de dar siempre el ejemplo.

.

### **Tercera parte: Motivación de Equipos**

Módulo I. Los equipos de Trabajo. Que son. Sus características

Como formar un equipo de trabajo.

Introducción al trabajo en equipo. Su importancia

La importancia del trabajo en equipo

Las 5 C del trabajo en equipo

Distinción entre Grupo y equipo

Módulo II. La Comunicación para un buen trabajo en equipo

Funciones claves del liderazgo en los equipos de trabajo

Los beneficios de una buena comunicación en un equipo de trabajo.

Conducción y desarrollo de equipos

Roles y funciones

Equipos temporales, equipos fijos y equipos eventuales.

Módulo III. Aprender a Motivar a nuestro equipo.

Motivación y compromiso, la importancia de motivar a las personas.

Factores que impactan en la motivación de los equipos de trabajo.

Teorías de la motivación. Que nos motiva

El reconocimiento como parte de la motivación

## Anexo 4: Estado de Resultados - Información financiera provisto por MAN-SER S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
<b>Ventas Netas</b>				
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		328.857.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.065.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		79.792.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
<b>Gastos</b>				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
<b>Resultado Final</b>		<b>13.118.036,11</b>	<b>10.501.650,21</b>	<b>11.992.319,85</b>