



**Plan de Comunicación Interna y formación de Lideres Coach en MAN –  
SER S.R.L**

Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado

Chrystiuk Kondratiuk Matias

D.N.I: 36.752.723

Legajo: VRHU10581

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

2021

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por darme la fuerza de llegar hasta esta instancia de mi carrera y vida, a mi familia y amigos incondicionales por ayudarme cuando más lo necesite y a todos los que me apoyaron con sus buenas intenciones para lograr este objetivo y sueño tan deseado.

Matias Chrystiuk Kondratiuk

## **Resumen**

MAN-SER S.R.L es una organización del rubro metalúrgico la cual se encuentra ubicada en Córdoba, Argentina. Ésta pertenece a la familia Mansilla, quienes se encargan de dirigirla, y es reconocida por su larga trayectoria en el mercado. A través de un análisis de situación se percibieron diferentes inconvenientes que afrontaba la compañía en cuestión, principalmente relacionados a la comunicación interna y al liderazgo en sectores estratégicos. Luego de detectar las diferentes problemáticas se elaboró un plan de comunicación interna, una herramienta de comunicación digital y una capacitación en liderazgo coach enfocada en sectores estratégicos de la organización, con motivo de abordarlas. Los objetivos de la propuesta fueron afianzar el vínculo entre los colaboradores y empoderarlos, favorecer la comunicación bidireccional y transversal, cumplir con los objetivos organizacionales y como consecuencia, aumentar la rentabilidad de la compañía en un 6% lo cual se traduce en un ROI de \$94 por cada \$100 invertidos.

*Palabras clave: Recursos Humanos, Comunicación Interna, Líder Coach.*

## **Abstract**

MAN-SER S.R.L Company, is a metallurgic organization located in Córdoba, Argentina. It belongs to Mansilla's family, who runs the business, and is recognize for its long history in the market. Through a situation analysis, different problems that faced the company were perceived, mainly related to internal communication and leadership in strategic areas. After detecting different problems, an internal communication plan was developed, a digital communication tool and a coach leadership training focused on strategic areas of the company in order to tackle them. The proposal's objectives were to strengthen the bonds between collaborators and empower them, sub serve two-way and transversal communication, achieve organizational objectives and, as a consequence, increase the profitability of the company by 6% which translates into a ROI of \$94 for every \$100 invested.

*Keywords: Human Resources, Internal Communication, Coach Leadership.*

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de Situación .....	7
Marco Teórico.....	15
Comunicación Interna.....	15
Herramienta digital de comunicación.....	16
Coaching Organizacional.....	16
Diagnóstico .....	19
Conclusión diagnóstica .....	19
Plan de Implementación .....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcance .....	21
Acciones específicas.....	21
Diagrama de Gantt.....	24
ROI .....	26
Conclusión .....	27
Recomendaciones .....	27
Referencias .....	29
Anexos.....	30
Anexo 1: Temario Axon Training .....	
Anexo 2: Estado contable MAN-SER S.R.L .....	
Anexo 3: Organigrama MAN-SER S.R.L .....	

## Introducción

MAN-SER S.R.L es una empresa metalúrgica ubicada en el barrio San Pedro Nolasco en la Provincia de Córdoba, Argentina. Fundada el 15 de Octubre de 1995 por el Sr. Luis Mansilla y cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro, principalmente como proveedora de automotrices y agroindustrias. La estructura de la organización posee una central, sin filiales, y 30 empleados dentro de su organigrama.

El fundador de MAN-SER S.R.L, trabajaba para una firma local dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. En su tiempo libre, realizaba trabajos de herrería de forma particular. Luego de un tiempo, la compañía en cuestión decide tercerizar parte de sus actividades y solicita al Sr. Mansilla convertirse en proveedor de la firma realizando trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas.

En el año 1997, la empresa adquirió una maquina punzonadora CNC (control numérico por computadora), importada de Alemania. Esta tecnología permitió ampliar la cartera de productos y servicios, convirtiéndola en una importante competidora para empresas internacionales líderes en la industria.

En el año 2003, luego de convertirse en una S.R.L (sociedad de responsabilidad limitada), comenzaron a trabajar para AIT S.A. Al día de la fecha, es uno de los clientes más importantes con producción seriada. Poco tiempo después, se sumaría como cliente Volkswagen Argentina S.A, otro importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor de algunos productos para dicha automotriz.

Los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, asumen la empresa en el año 2009 y tres (3) años más tarde inauguran una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior, proyectando desarrollar nuevas unidades de negocios. Esta cuenta con tres (3) inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro (4) áreas: corte, plegado y punzonado de chapa, un sector de mecanizado (equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno CNC) y un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa y compensadores de producción seriada. A su vez, cuenta con dos (2) sectores de oficinas: uno administrativo y otro de diseño.

MAN-SER S.R.L logró desarrollar diferentes líneas de productos propios, incluyendo diseño, ingeniería y fabricación. Debido a su política de inversión en tecnología, lograron

ampliar su capacidad productiva de forma sostenida y en el año 2014 consiguieron la certificación de las normas ISO 9001.

En base al caso planteado y luego de un exhaustivo análisis, se pueden encontrar distintos problemas organizacionales, cuales dimanar de la falta de comunicación y liderazgo. Por este motivo, se introducen dos antecedentes referentes al caso para abordar la problemática y su potencial solución:

Bernardita Manucci (2011) llevó a cabo una investigación exploratoria con metodología cualitativa en la empresa Minera Triton S.A, ubicada al sur de la provincia de Santa Cruz en la localidad de Gobernador Gregores. En su Tesis, la autora plantea la importancia de la comunicación interna como eje fundamental de las organizaciones del presente siglo haciendo hincapié en la integración generada a través de la participación activa:

Quando nos referimos en esta definición a las comunicaciones internas como un proceso integrador necesariamente estamos diciendo que es imprescindible apuntar a la participación de los empleados en ella, para que la comunicación pueda satisfacer las necesidades mutuas de los actores que participen en ella (dirigentes-empleados) (Manucci, 2011, p.10).

A su vez, la autora (Manucci, 2011, <https://bit.ly/3ubndkO>) sostiene: “Lograr que el empleado se ponga la “camiseta de la organización” es también un objetivo que se puede obtener mediante un plan coherente y estratégico de comunicaciones internas”.

Por otra parte, en cuanto a liderazgo refiere, es importante definir el coaching empresarial en primer término. Tal cuál presenta Schiavo y López (2013):

Es una disciplina que trabaja con personas, grupos, equipos y organizaciones de todo tipo. Su objetivo es generar cambios en la forma de actuar, de relacionarse y comunicarse de las personas.

Considera a la organización como una red de conversaciones y a su efectividad en la comunicación como determinante de su éxito o su fracaso. (<https://bit.ly/3hIFJyt>).

Schiavo y López (2013) realizan una investigación de tipo cualitativa donde abordan el interrogante antes expuesto, motivo por el cual se incluye en el presente trabajo a fin de direccionarlo y darle base teórica.

Los beneficios de la utilización del coaching organizacional recaen principalmente en los sectores estratégicos, los cuales fueron diseñados como eje vinculante de todos los eslabones productivos.

En consecuencia, la posibilidad de que los líderes conozcan a los demás y a ellos mismos es una oportunidad de mejora, la cual beneficiará con creces la integración transversal de la organización con todos sus estamentos, produciendo la sinergia necesaria para motivar a los colaboradores, crear equipos de trabajo productivos y generar un sentimiento de responsabilidad general para con los objetivos establecidos.

Cabe destacar, que toda empresa es, primeramente, una organización de personas. Por lo tanto, es importante que la comunicación sea tomada en cuenta en pos de mejorar continuamente tanto los procesos internos como también la rentabilidad.

Para finalizar, mejorar la comunicación interna favorecerá la calidad de comunicación formal e informal dentro de MAN-SER S.R.L y posibilitará la reducción de tiempos de entrega, la unificación de todos los sectores y sentará las bases para una toma de decisiones eficaz y congruente por parte de los directivos de dicha organización.

## Análisis de Situación

MAN-SER S.R.L, está compuesta por un directorio formado principalmente por miembros de la familia, la esposa del fundador y sus 3 (tres) hijos. Lugar en el cual se toman las decisiones que marquen el futuro de la firma, como por ej.: inversiones significativas, desarrollo de nuevas unidades de negocio, y demás decisiones con impacto a largo plazo. Como organización, presentan la siguiente misión, visión y valores:

### *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., [bit.ly/3y5ryJE](http://bit.ly/3y5ryJE))

### *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., [bit.ly/3y5ryJE](http://bit.ly/3y5ryJE))

### *Política de calidad*

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

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansan [sic] en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad (MAN-SER, s.f., [bit.ly/3y5ryJE](http://bit.ly/3y5ryJE))

La estructura de la organización se encuentra dividida en los siguientes sectores: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

Esta, cuenta con un total de 30 empleados: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto de operarios de producción.

A continuación se definen:

La Gerencia general se encuentra compuesta por uno de los hijos del fundador, Julián Mansilla. Tiene como principales actividades la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad. Además, es la responsable de mantener y gestionar toda la información de la organización. Las decisiones que se toman en este sector tienen un horizonte temporal a mediano plazo y cuenta con la ayuda de un asesor jurídico, gestión contable e higiene y seguridad.

En relación al sector de Ventas, los dueños son quienes se encargan de todas las tareas. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores de forma personal o telefónicamente.

Por otra parte, no cuentan con métodos de promoción más que una página web la cual se encuentra en mantenimiento ni tampoco posee un asesor externo o sector interno destinado a marketing y/o publicidad para tal fin.

En cuanto al sector de Compras, todas las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. El proceso se genera a través de una solicitud interna con un formulario donde se detalla la mercadería, cantidad, motivo fecha y

proveedor. Luego, personal administrativo lo gestiona, se envía una solicitud de cotización y se elabora la orden de compra. Para ello, existe un procedimiento general de compras.

En el sector de RR.HH, la responsable es otra de las propietarias de la firma. Dentro de las responsabilidades que tiene como referente es realizar las inducciones de nuevos colaboradores, motivación, capacitaciones y comunicación interna.

Referente al proceso de selección de personal, al momento de requerir un perfil/profesión determinada, solicitan a una consultora local.

La motivación de los empleados se realiza a través de capacitaciones, evaluaciones de desempeño, premios grupales, etc. Gracias a esto, el nivel de ausentismo y accidentes de trabajo se vio disminuido en el presente.

MAN-SER S.R.L opera bajo la norma ISO 9001, motivo por el cual las capacitaciones a sus operarios son de suma importancia y el sector a cargo de ellas es Recursos Humanos. Como resultado de la implementación de la norma de calidad antes citada, hay un plan anual de capacitación dentro de la organización de acuerdo a necesidades detectadas. Responden a desempeño dificultoso por falta de conocimiento, problemas de calidad, inducción de personal nuevo, actualización de conocimientos, incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo, etc.

El sector de Producción cuenta con un encargado y responsables por sector (punzonado y plegado, corte plasma HD, mecanizado y armado y soldadura)

Este sector funciona a través de órdenes de trabajo, las cuales son emitidas por Ventas.

La política del área de Mantenimiento es que cada usuario sea responsable del mantenimiento preventivo de sus herramientas asignadas, únicamente las máquinas de mayor complejidad son las que se remiten a un servicio oficial. A su vez, personal de Calidad, se encarga de controlar las planillas de mantenimiento y realizar los instructivos de cada una de ellas. Por otra parte, un colaborador del sector de limpieza se dedica a mantener el orden y limpieza de las instalaciones.

El sector de Diseño es el encargado de realizar los planos a partir de órdenes de diseño siguiendo las especificaciones técnicas requeridas por los distintos clientes. Esta área está a cargo del Gerente general, Julian Mansilla.

Principalmente, el sector de Calidad está dirigido por ambos dueños de la compañía, junto con otro integrante de esta. Su creación fue debido a la implementación de un sistema de gestión de calidad, conforme las normas ISO 9001.

La tarea primordial como área de Calidad es realizar auditorías internas para verificar la aplicación del sistema de gestión y detectar cualquier oportunidad de mejora. Los miembros encargados de realizarlas fueron capacitados por entes externos con base en la norma ISO 19011.

La cartera de productos y servicios brindados por MAN-SER S.R.L cumplen con altos estándares de calidad de producción debido a la constante inversión en materia de innovación tecnológica y experiencia en el rubro. Algunos de ellos son:

#### *Cartera de productos*

- Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas
- Extractores de viruta y cadenas
- Lavadoras industriales
- Cintas transportadoras
- Compensadores para transformadores eléctricos

#### *Cartera de servicios*

- *Retrofitting* de máquinas lavadoras
- Servicios de reparación y mantenimiento industrial
- Corte, plegado y punzonado de chapa
- Mecanizado
- Soldaduras especiales (TIG, MIG, plasma)

#### *PEST*

A través del siguiente análisis PEST, se darán a conocer todos los factores macro externos que afectan a la organización vinculada al sector metalúrgico. La intención del presente análisis es poder comprender los riesgos y oportunidades que representa la política, economía, sociedad y tecnología en la actualidad y en base a ello desarrollar un plan estratégico de actuación acorde.

### *Político*

En un contexto de incertidumbre global debido a la pandemia generada por el virus COVID-19 y sus consecuentes olas, por la cual atravesamos. El presidente electo, Alberto Fernández, decretó el DNU 34/2019 y sus prórrogas, para que las organizaciones deban aplicar una doble indemnización en concepto de toda percepción no remunerativa por despido sin justa causa. Disminuyendo así, la posibilidad de desvinculación por disminución de la fuerza de trabajo.

(Página de Gobierno argentino, 2021, [bit.ly/3weICv9](https://bit.ly/3weICv9))

Por otra parte, también se dictó un decreto de necesidad y urgencia referente a las personas que pertenezcan a un grupo de riesgo, como por ej. Personas con problemas cardíacos, diabetes, o enfermedades crónicas. En este, se establece la incapacidad para circular y/o realizar actividades productivas.

(Página de Gobierno argentino, 2021, [ibit.ly/24Bn](https://bit.ly/24Bn))

### *Económico*

Las estadísticas del ámbito económico generan una complicación para la industria metalúrgica. Según el informe del primer trimestre de ADIMRA, los costos metalúrgicos acumularon un aumento de 19,7% en el primer trimestre de 2021, el dólar contado liqui aumentó un 3,8%, los insumos básicos ferrosos aumentaron un 22,3% mientras que el alza de los no ferrosos fue de 12,5%, la energía subió un 24,5%, los servicios logísticos también 15,6% y la mano de obra un 30,4%.

(ADIMRA, 2021, <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>)

Por otra parte, aún no se encuentran disponibles las estadísticas de INDEC referentes al primer trimestre del corriente año, motivo por el cual no se citaran cifras aproximadas para el presente trabajo.

### *Social*

Conforme al sector social, la crisis mundial provocó una disminución en la demanda y oferta de trabajo, por lo cual, MAN-SER S.R.L tiene una menor posibilidad de vender sus bienes y servicios dada la disminución del poder adquisitivo de sus actuales y potenciales clientes. Esto impacta directamente sobre la utilidad de la organización.

### *Tecnológico*

En el caso de la tecnología, las organizaciones metalúrgicas y productivas en general (sobre todo las que se encuentran insertas en Latinoamérica) son las más perjudicadas por la pandemia puesto que requieren muchas horas hombre para generar dividendos y la robotización de procesos es mínima.

Sin embargo, la posibilidad de contar con sistemas de comunicación digital mantuvo conectados los equipos de trabajo administrativo a través de reuniones en entornos virtuales y demostró de forma práctica que el teletrabajo es un concepto actual y no tan futurista. Además, cabe destacar que la posibilidad de realizar esta modalidad de trabajo permite abaratar costos edilicios y mantener la comunicación en todo momento.

### *Análisis 5 fuerzas de Porter*

**Poder de negociación de clientes:** La relación con los clientes es personalizada y estrecha, incluyendo un servicio de post-venta para generar valor agregado.

**Poder de negociación de proveedores:** Criterio de calidad común, basado en la confianza y mutua asistencia, pocos proveedores y buena relación.

**Amenaza de nuevos competidores:** MAN-SER S.R.L se encuentra en etapa de madurez y por ende disminuye la amenaza de potenciales competidores

**Amenaza de productos sustitutos:** La organización se encuentra en constante desarrollo e innovación tecnológica por lo que la sustitución de alguno de sus productos no representa una amenaza visible.

**Rivalidad entre los competidores:** Extractores de viruta: Transfil S.R.L, Máquinas lavadoras: Eisaire S.R.L, Corte por plasma: Empremet S.R.L, Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

Para finalizar, se realizará un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) el cual favorecerá la comprensión del estado actual de la empresa y se podrá optar por continuar con los objetivos actuales o modificar el curso.

Tabla 1

### *Análisis FODA*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
-------------------	--------------------

Trayectoria	Falta de participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
Mejora continua	
Innovación Tecnológica	Falta de comunicación formal e informal.
Procesos normalizados (ISO 9001)	Falta de capacitación para manejo de personal.
Gestión de calidad	
Buena relación con proveedores y colaboradores	
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Teletrabajo	Covid-19
Robotización de procesos productivos remotos.	Disminución de fuerza de trabajo
Exportación de productos y servicios	Devaluación del peso
Nuevos nichos debido a la crisis	Aumento de mano de obra
	Suspensión de actividades en periodo estival

Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis realizado, la firma MAN-SER S.R.L cuenta con fortalezas que permiten no solamente el posicionamiento dentro del mercado, sino también la capacidad de extensión de todos sus productos y servicios más allá de la frontera.

Debido a la normalización de procesos a través de la norma ISO 9001, la excelente relación que se mantiene con los proveedores, la asimilación de la tecnología como corazón de la organización, la mejora continua y la inversión en innovación tecnológica.

Por otra parte, en cuanto a debilidades refiere, se detecta falta de participación de los colaboradores en la toma de decisiones, un carente sistema de comunicación interna bidireccional y la falta de capacitación en habilidades blandas en mandos medios y jerárquicos. El sistema de buzón de sugerencias que se utiliza para los colaboradores no es suficiente cuando de comunicación se trata, los retrasos generados en las entregas de pedidos dan cuenta de ello.

Es de vital importancia comprender que las debilidades presentadas se pueden mitigar con un correcto plan de comunicación interna que colabore tanto transversal como bidireccionalmente en la organización. De esta manera, también se maximizaran las fortalezas actuales de todo el equipo de trabajo, generando una mayor efectividad y eficiencia y afianzando la relación entre pares.

Por otra parte, la formación de líderes coach capaces de comprender los procesos que atraviesan personalmente sus distintos colaboradores será considerable para poder ayudarlos en sus objetivos personales y descubrir el potencial que poseen y así generar un mejor vínculo que consecuentemente impactará sobre el clima laboral.

Además, al generar dicha correspondencia, todos los colaboradores podrán participar directa o indirectamente en la toma de decisiones ya que se sentirán involucrados para con los objetivos de la organización.

Cabe destacar que, si bien la firma se encuentra en un momento peculiar dictado por una creciente ola de contagios debido a la pandemia originada por el virus COVID-19, la constante adopción de nuevas tecnologías por parte de la organización generó el ejercicio de adaptación de todos los colaboradores. Por esto, es notable destacar que la resistencia al cambio supone un obstáculo menor a superar al igual que la devaluación de la moneda local, el aumento en la mano de obra, materia prima y costos energéticos.

Sin dudas, la oportunidad de encontrar nuevos nichos de negocio y tecnologías serán los desafíos para un futuro inmediato, sin contar que la nueva normalidad indica la comunicación intra y extra organizacional digitalmente.

## Marco Teórico

En el presente marco teórico se expondrán los conceptos de Comunicación Interna y Liderazgo Coach en las organizaciones y herramienta digitales.

### *Comunicación Interna*

Según Chiavenato (2006). “comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p. 110).

Comprendiendo entonces que toda organización es, en primer lugar, una empresa de “personas” que experimentan y tienen la necesidad de comunicar, ya sea para realizar una tarea en equipo o comentar informalmente una anécdota, abordamos el concepto de comunicación intra-organizacional.

Rodriguez y Enidia (2017), Para obtener un excelente funcionamiento dentro de una organización se hace necesaria la comunicación interna, sin comunicación difícilmente la empresa fluye para lograr sus objetivos. Es una herramienta indispensable que al hacer un excelente uso se reduce tiempos y se maximizan resultados. La comunicación interna se puede organizar en tres formas, descendente, ascendente y horizontal, las cuales deben ser acogidas en la empresa para mantener una buena relación e interacción con el grupo de trabajo.

(<https://bit.ly/3bKrvtc>)

Es importante destacar que la comunicación dentro de una organización debe ser transversal. Esta correcta interacción provoca el aumento de productividad, consolidación de equipos de trabajo y disminución del factor error dentro de una línea de producción o prestación de servicios.

Motivo importante por el cual incluir la CI dentro del plan estratégico comunicacional global de una compañía: la comunicación genera cultura y esta marca el rumbo de toda compañía.

Como sostiene el autor Tessi (2009): “La Comunicación Interna comienza a ser Estratégica a partir del momento en que un profesional de la comunicación que pertenece a la organización genera un Plan Anual de Comunicaciones” (<https://bit.ly/3hJDACA>).

### *Herramienta digital de comunicación*

La globalización y por consecuencia la evolución en la comunicación traen aparejados desafíos que se potencian dada la situación actual de pandemia. Esta nueva normalidad requiere una adaptación constante en la forma en la cual se comunican los seres humanos y las organizaciones. Es por esto que la implementación de las TIC en la comunicación empresarial se ha vuelto fundamental a la hora de integrar a todos los recursos humanos.

Como mencionan:

García, Galera y Valdivia (2014) Este tsunami digital ha producido necesariamente, cambios en muy diferentes niveles de nuestra existencia, como ha ocurrido con la propia denominación de los medios de comunicación. Así, frente a conceptos como el de mass media, el de social media ha hecho su aparición con carácter de permanencia. (<https://bit.ly/3cZPghC>)

La aplicación de una herramienta de comunicación digital estratégica beneficia la comunicación bidireccional y el sentido de pertenencia a los colaboradores insertos dentro de una organización.

Tascón y Quintana (2012) Internet y sus formas participativas aumentan la capacidad de influencia de los ciudadanos que ven que ahora pueden influir cada vez más en las instituciones y grandes compañías, puesto que “el papel de un sujeto en la Red viene dado por lo que aporta a ella y por el valor que los demás le conceden, en un proceso de revisión colectiva. (<https://bit.ly/3wPOXG2>)

### *Coaching Organizacional*

Gutierrez (2016), El entorno mundial y la complejidad de los mercados actuales, han llevado a que las empresas y sus dirigentes busquen obtener el máximo

potencial de sus colaboradores para llegar a un nivel óptimo de productividad. Para conseguir estos resultados, las estrategias gerenciales se han interesado en aplicar técnicas de entrenamiento enfocadas al talento humano de la organización. Una de las técnicas que ha tenido mayor trascendencia de acuerdo a resultados obtenidos es el Coaching Empresarial. (<https://bit.ly/3vbwT01>)

Este tipo de técnica se desarrolla a través de la comunicación, motivo por el cual, al implementar un plan de comunicación interna también se brindará la posibilidad de aplicar esta disciplina en todos los estratos organizacionales.

Vidal, Cordón y Vilchez (2016), El coaching constituye una herramienta de recursos humanos muy útil para las pequeñas y medianas empresas debido a que en muchas de ellas el trabajo que se desarrolla se engloba dentro de concepto de “*oficio*”, aprendido en numerosas ocasiones por el antiguo maestro (<https://bit.ly/3hIGJCF>)

Es importante comprender que la formación de líderes coach en una organización y la comunicación interna se encuentran estrechamente vinculados. Ambos comparten características intrínsecas a su objetivo, cuales radican principalmente en la generación de vínculos entre colaboradores, mejora de la productividad, capacidad de aprendizaje, participación, realización personal y profesional, creación de estrategias, hallar soluciones, empoderar al equipo, utilizar los errores como oportunidades de crecimiento y alcanzar metas particulares y generales.

Moreano Guerra (2018), El coach en las pequeñas y medianas empresas es el encargado de abrir un enlace entre los conceptos de negocios, nuevos paradigmas de gestión empresarial y aplicando una metodología que se basa en la mejora continua en el desempeño individual y grupal.

(<https://bit.ly/3wDKCxg>)

Para finalizar, el líder coach será el facilitador que logre influenciar positivamente a los colaboradores para que se desarrollen personalmente y dentro de la organización, convirtiéndolos en partícipes del cambio organizacional a través de las decisiones cotidianas. Esta sinergia generará un cambio radical en la cultura de la organización, su forma de trabajo y su visión.

## Diagnóstico

En base al análisis realizado a la organización MAN-SER S.R.L se aprecian varios factores que afectan la productividad de esta. La carencia de un plan estratégico de comunicación interna, la falta de liderazgo en puestos clave, la baja o nula participación de colaboradores en la toma de decisiones y las amenazas externas por parte del entorno en el cual se encuentra inserta la compañía. Asimismo, la dificultad para operar debido a la pandemia producida por el virus Covid-19.

Estos factores traen aparejada la falta de delegación de tareas en puestos jerárquicos y por consecuencia sobrecarga de tareas, subutilización de capacidad productiva en el sector fabril y falta de capacitación en materia operativa. Como así también, competencias blandas para mandos medios y superiores.

La falta de inclusión de la CI y liderazgo coach genera entonces: retraso en la entrega de pedidos por parte de los clientes, la posibilidad de equivocación, incidentes-accidentes, fallas en los productos o servicios ofrecidos por la organización, la motivación negativa de los colaboradores pertenecientes a distintos sectores, mal clima laboral, falta de compromiso para con los objetivos organizacionales y falta de sentido de pertenencia.

### *Conclusión diagnóstica*

Para finalizar, la creación de un plan de comunicación interna que articule todos los sectores de la organización a través de la incorporación de herramientas digitales y sea apoyado por un correcto liderazgo coach generará un aumento significativo de la cohesión entre los recursos humanos. Logrando así, un aumento en la productividad y la consecución de los objetivos organizacionales.

Para ello, es de vital importancia contar con la colaboración de los principales líderes y así mitigar la resistencia al cambio presente en este tipo de transiciones.

La inclusión de herramientas digitales generará un vínculo colaborador-organización y un potente *feedback* a los líderes para poder conocer la opinión de éstos. A su vez, los lineamientos generales y la interacción serán parte del desarrollo y la integración de todos los recursos humanos.

Esto, dotará de instrumentos a los principales responsables de la compañía, generará el cambio deseado y una cultura empresarial donde prime el sentido de pertenencia.

Esta sinergia, además, afecta significativamente al clima laboral en donde todos los recursos humanos se sienten motivados positivamente a realizar eficientemente sus tareas propias del puesto para el cual fueren contratados y se desarrollen. Como consecuencia, la comunicación interna y el liderazgo coach dentro de la organización son el factor aglutinante para integrar a toda la compañía de una forma holística.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Implementar un plan de Comunicación Interna alineado con la visión estratégica de la organización MAN-SER S.R.L y gestionar los recursos con una herramienta digital para favorecer la comunicación bidireccional. A su vez, capacitar en materia de Liderazgo Coach a puestos estratégicos para lograr un aumento en la productividad traducido en un 6% de rentabilidad de la compañía en cuestión.

### *Objetivos específicos*

- Crear reuniones y encuentros periódicos (presenciales y/o virtuales) para fortalecer los vínculos entre el cliente interno y brindar la posibilidad a todos los participantes de contribuir en las decisiones globales de la compañía.
- Implementar una Aplicación móvil (Qavant) para afianzar el vínculo colaborador-organización en la cual se subirá contenido relevante a todos los involucrados a fin de favorecer la comunicación bidireccional.
- Realizar capacitaciones on-line en materia de Coaching Laboral a puestos estratégicos para lograr el liderazgo esperado, el cual generará y acompañará el cambio de toda la organización en su conjunto.

### *Alcance*

#### *Límite geográfico*

El alcance de la propuesta está enfocado a la organización MAN-SER S.R.L la cual se encuentra ubicada en Argentina, Córdoba. En el barrio San Pedro Nolasco (31.3770303, -64.2665623).

#### *Temporal*

La implementación del plan en cuestión supone la inversión de 6 meses de tiempo a partir del mes de Julio del año 2021 y a finalizar en la tercera semana de Diciembre del corriente año.

#### *Acciones específicas*

##### *Reuniones y encuentros periódicos*

El motivo de brindar espacios de reunión y encuentros periódicos a los colaboradores es para crear un vínculo estrecho entre estos, conocer la diversidad de tareas que engloba la compañía, comprender el lineamiento estratégico y generar cultura.

Estos estarán a cargo de Recursos Humanos, la frecuencia de las mismas será mensual e intersectorial y su tiempo estipulado de duración será de una (1) hora.

Se recomienda realizar los encuentros los días viernes en la última semana de cada mes. Si bien se espera sean eliminadas las restricciones dictadas por la creciente ola de contagios originada por el virus Covid-19, se estipula que estos sean remotos a través de la utilización de servicios gratuitos de videoconferencia.

#### *Logística de actividades*

- Comunicar plan a los diferentes líderes de la organización.
- Confeccionar cronograma de reuniones - RR.HH (Anexo 4).
- Encuentros a realizar a través de zoom.
- Realizar el encuentro.

#### *Recursos Involucrados*

- Recursos profesionales: RR.HH y líderes a cargo de colaboradores.
- Recursos tecnológicos: Notebook / PC de Escritorio – Internet.
- Recursos financieros: Se abona el total de \$3.000 en concepto de dos (2) horas extra a personal de RR.HH.

#### *Aplicación móvil interactiva*

Para fortalecer la comunicación bidireccional, integración de los recursos humanos y alineación de las premisas organizacionales se espera implementar la herramienta móvil Qavant, capaz de reemplazar el *mailing*, carteleras y folletos. Debido a la pandemia en curso, la utilización de las TIC se ha vuelto parte de la nueva normalidad regida por el distanciamiento social y esa conciencia digital se encuentra cada vez más inserta en la vida de los colaboradores y organizaciones.

#### *Logística de actividades*

- Contratación de herramienta Qavant.
- Definición de contenido
- Programación de aplicación

- Desarrollo de contenido
- Capacitación sobre uso de aplicación.
- Puesta en productivo

#### *Recursos involucrados*

- Recursos profesionales RR.HH y agente de Qavant.
- Recursos tecnológicos: Teléfono móvil personal y conexión a internet.
- Recursos financieros: \$245.000 contratación de Aplicación y \$150.000 semestral para contratar el servicio de mantenimiento, creación de contenido y publicación del mismo.

#### *Capacitación Coaching Organizacional*

La capacitación de liderazgo coach está enfocada en dotar de herramientas comunicativas y estratégicas a los principales líderes de la organización para cumplir con los objetivos, favorecer a la comunicación entre pares, sectores y todo el equipo en su conjunto.

Esta estará a cargo de la consultora Axon Training, avalada por la ICF (*International Coach Federation*) y se impartirá de manera virtual a 6 colaboradores de la organización pertenecientes a diferentes sectores.

Gerencia y Ventas (Julián Mansilla), Administración (Melina Mansilla), Compras (Pamelín Marcos), RR.HH y Calidad (Borsini Marcelo), Diseño (Adolfo Rollano), y por último, Producción y Mantenimiento. (Jorge Sarasate). Organigrama disponible en (Anexo 3).

#### *Logística de actividades*

- Coordinar contratación del servicio con responsables de la organización.
- Seleccionar los participantes en base al lineamiento estratégico.
- Definir Cronograma de capacitación, estipulando días y horas.
- Realizar la formación en Axon Training (de manera virtual).
- Evaluar los conceptos aprendidos (Las evaluaciones son realizadas por la consultora a cargo de la formación en Coaching Organizacional).

#### *Contenido de la capacitación*

Las competencias adquiridas luego realizada la capacitación serán: Liderazgo, Comunicación Efectiva, Conducción de Equipos, Gestión del Tiempo, Orientación a Resultados, Supervisión de Nuevas Generaciones, Delegación Efectiva, Empoderamiento,

Habilidades Interpersonales, Flexibilidad, Adaptación a los Cambios y Resolución de Conflictos. El temario se encuentra en Anexos (Anexo 1).

### Recursos Involucrados

- Recurso profesional: Capacitador (Axon Training)
- Recursos tecnológicos: Notebook / PC de Escritorio – Internet – Hoja de Texto (Word).
- Recurso financiero: Valor de inversión total de capacitación: \$76.000 x 6 colaboradores = \$456.000

### Marco de tiempo para la implementación

El tiempo estipulado de la capacitación será de 6 meses a partir del mes de Junio del corriente año, finalizando a fines de Diciembre del año 2021.

Tabla 2

### Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DEL HITO	ASIGNADO A	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones y encuentros periódicos	Administración	RR.HH																								
	Diseño	RR.HH																								
	Producción y Mantenimiento	RR.HH																								
	Gerencia	RR.HH																								
Implementación de aplicación móvil	Contratación de Servicio	Gerencia																								
	Definir contenido	Gerencia																								
	Programación de aplicación	Qavant																								
	Desarrollo de contenido	Qavant																								
	Capacitación	RR.HH																								
Puesta en productivo	Qavant																									
Capacitación Coaching Empresarial	Módulo 1	AXON TRAINING																								
	Módulo 2	AXON TRAINING																								
	Módulo 3	AXON TRAINING																								
	Módulo 4	AXON TRAINING																								
	Módulo 5	AXON TRAINING																								
	Módulo 6	AXON TRAINING																								

Fuente: Elaboración propia.

### Evaluación de impacto de la presentación

Conforme la conclusión diagnóstica y en concordancia con el objetivo general planteado con anterioridad, se espera aumentar un 6% la productividad en la organización luego de realizada la implementación planteada.

Esta rentabilidad se verá afectada directamente por el plan de comunicación interna, implementación de herramienta móvil y la capacitación en Liderazgo Coach.

Los siguientes índices de inflación fueron extraídos de INDEC. Los mismos se encuentran adjuntos dentro del anexo del presente documento (ver anexo 2)

- Inflación 2019: 53.8%
- Inflación 2020: 36,1%
- Inflación 2021: 24,6% (Promediado hasta el 06/21 en base a variaciones mensuales disponibles del corriente año).

Tabla 3

*Resultado final MAN-SER (Ver anexo 2)*

Resultado final global	Total acumulado
Resultado final 2018	\$13.118.036
Resultado final 2019	\$20.175.539
Resultado final 2020	\$27.458.908
Resultado semestral 2021	\$34.213.800

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla detalla el total de los elementos a emplear dentro del plan de implementación en concepto de recursos económicos.

Tabla 4

*Recursos económicos empleados en implementación*

Recursos empleados	Valor
Propuesta	\$200.000
Axon Training	\$456.000
Horas extras RR.HH	\$3.000
Aplicación Móvil Qavant	\$245.000
Costo de servicio semestral Qavant	\$150.000
Costo Total	\$1.054.000

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al Retorno de Inversión de la implementación, tiene un valor de aplicación de \$854.000 dictados en concepto de recursos profesionales, recursos tecnológicos, horas extra y elementos.

A su vez, el aumento de productividad esperado es del 6% calculado al último resultado obtenido de MAN-SER S.R.L.

A continuación se calcula:

Tabla 5

*ROI*

Concepto	Valor
Valor de la implementación	\$1.054.000
Aumento de productividad esperado	6%
Beneficio	\$2.052.828
$((\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo}) \times 100 = \text{ROI}$	94%

Fuente: Elaboración propia.

El retorno de la inversión para esta implementación es del 94%. Esto se traduce en una rentabilidad de \$94 por cada \$100 invertidos.

## Conclusión

En el marco del análisis de situación realizado se llegó a la conclusión que las debilidades de la organización se dan debido a la falta de comunicación interna, tanto bidireccional como transversal y carencia de liderazgo en sectores estratégicos.

La CI es importante ya que a través de esta se construye la cultura de la organización, es la herramienta fundamental para lograr los objetivos de la compañía, potenciar los colaboradores y mejorar el clima laboral.

Por otra parte, los líderes son los responsables de fomentar una determinada cultura de trabajo, la motivación positiva de los colaboradores y la consecución de los objetivos. Ambos conceptos se encuentran estrechamente vinculados.

Debido a ello, se propone implementar un plan de CI a través de reuniones y encuentros periódicos y, la implementación de una herramienta digital que reemplace las carteleras, folletos y el *mailing* corporativo.

A su vez, realizar capacitaciones on-line a puestos clave de la compañía en materia de Coaching organizacional para fortalecer las herramientas de liderazgo. Es importante comprender que los líderes son los responsables de fomentar y acompañar el cambio, gestionar el conocimiento y la comunicación de manera personalizada. Lo cual resulta en una mejora para toda la organización en su conjunto.

Esto traerá aparejado un aumento en la producción, mayor satisfacción del personal y un mayor nivel de profesionalización de la organización en su conjunto.

### *Recomendaciones*

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere realizar un plan de desarrollo organizacional enfocado en posibilitar el crecimiento laboral y retener el talento humano. A su vez, revisar el organigrama de la compañía y verificar que haya una correcta distribución de tareas. Evitando así, la falta de delegación de las mismas o el solapamiento de roles los cuales generan contratiempos.

Por otra parte, se sugiere realizar evaluaciones de desempeño semestrales o anuales con motivo de verificar el cumplimiento y eficiencia de los colaboradores respecto a su puesto

laboral para mejorar la sinergia de todo el equipo en su conjunto y nutrir las relaciones a través del feedback generado por éstas.

## Referencias

- Manucci, B. (2011). *Comunicación Interna: Triton Argentina S.A* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. - Recuperado de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10722/tesis\\_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10722/tesis_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Schiavo y López (2013). Recuperado de <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/Gestionando%20la%20CONFIANZA%20desde%20el%20Coaching%20Organizacional%20como%20medio%20de%20prevencion%20de%20conflictos.pdf>
- MAN-SER (s.f.) Nosotros. Recuperado de <http://www.manser.com.ar/nosotros.html>
- Página oficial de gobierno argentino (2021) - recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-34-2019-333435>
- Página oficial de gobierno argentino (2021) – Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/disposiciones/grupos-riesgo>
- ADIMRA (2021) – Recuperado de <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Buenos Aires, Argentina: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodriguez V. y Enidia E. (2017) La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: Un análisis desde la gestión organizacional. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16401>
- Tessi M. (2009) – El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/115\\_libro.pdf#page=61](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf#page=61)
- Gutierrez L. (2016) – Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento humano y la productividad organizacional – Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14884>

Vidal M, Cordon E, Ferron V. (2011) - Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas – Recuperado de

<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=972064069115121124086117127003009007052078071079001010121095007004104122069125069086114022115039108097048076029001080105027123009041064065027094097124086118086087111039023095070111111005067123069076096120108101114101072092103021029075078127112093125021&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

Carlos Bladimir Moreano Guerra. (2018) – El Lider Coach y su participación en la productividad empresarial – Recuperado de

<https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/coach-productividad-empresarial.html>

INDEC (2019) – Recuperado de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_20578B3E8357.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf)

INDEC (2020) – Recuperado de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_21CD878A2A5B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf)

INDEC (2021) – Recuperado de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_21AC1E6BC996.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf)

Axon Training (2021) - Recuperado de

<https://axontraining.com/certificacion-internacional-en-coaching-laboral-programa>

Garcia-Galera y Valdivia, A. (2014) – Prosumidores mediáticos. Cultura participativa de las audiencias y responsabilidad de los medios – Recuperado de

<http://www.revistacomunicar.com/pdf/comunicar43.pdf>

Tascón y Quintana (2012) – Ciberactivismo. Las nuevas revoluciones de las multitudes conectadas. Recuperado de [https://www.catarata.org/libro/ciberactivismo\\_44530/](https://www.catarata.org/libro/ciberactivismo_44530/)

# Anexos

## Anexo 1: Temario Axon Training

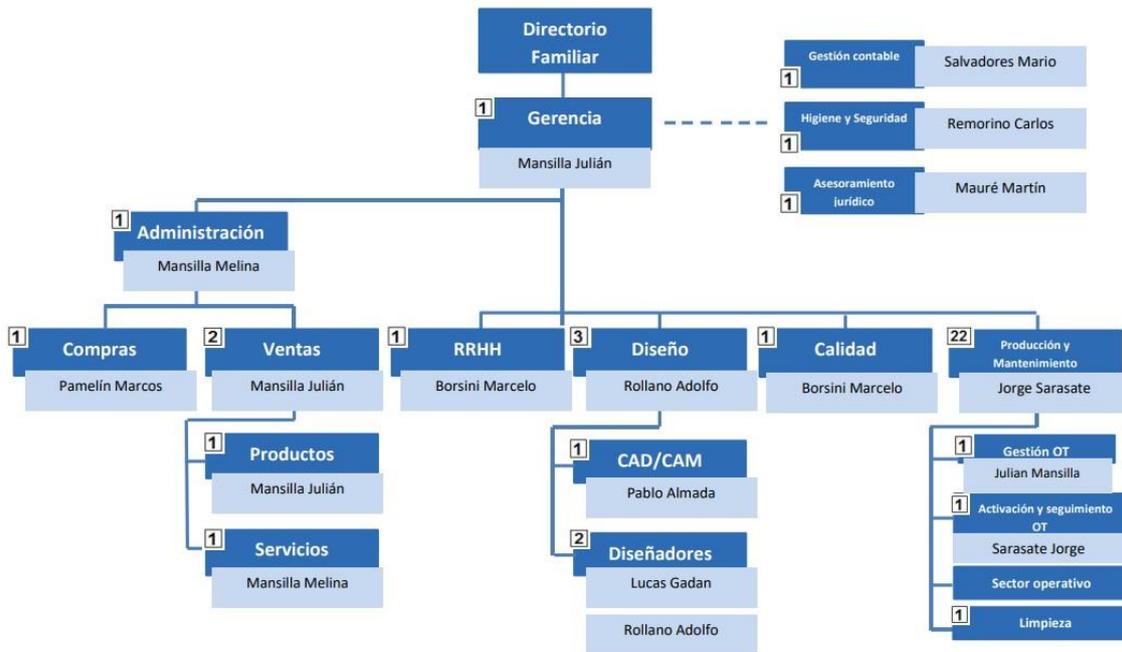
<b>Módulo 1</b>	
<b>Lección</b> Enemigos del aprendizaje Ser, hacer, tener La realidad Los juicios Compromiso	Descubriremos la efectividad de la gestión laboral a través del lenguaje, el compromiso de la palabra y sus consecuencias dentro de un ámbito de confianza y presencia. Se te invitará a practicar la escucha activa junto a la distinción de observaciones y juicios, pudiendo así incorporar tus experiencias laborales a través del coaching.
<b>Módulo 2</b>	
<b>Lección</b> Modelo comunicacional Declaraciones Pedidos, ofertas y promesas La escucha Tipos de escucha	Aprenderemos a identificar diferentes elementos dentro del lenguaje, que te permitirán desarrollar una comunicación más Efectiva, a medida que vayas profundizando en cada uno de ellos.
<b>Módulo 3</b>	
<b>Lección</b> Confianza Emociones Estados de ánimo El enojo La exigencia	Distinguiremos qué son las emociones y cómo gestionar cada una (haciendo foco a las emociones en el ámbito organizacional), creando así espacio para la transformación y utilización de las mismas como una herramienta para la comprensión y desarrollo de estrategias de gestión laboral en un contexto donde la confianza y el compromiso sean valores que se destaquen por sí mismos.
<b>Módulo 4</b>	
<b>Lección</b> El miedo La culpa Quiebres Visión Habla responsable	Estudiaremos al Liderazgo como una habilidad innata de cada individuo. Buscaremos descubrir qué tipo de líder eres. Distinguirás la relación entre emociones, conciencia social, y autogestión, desde el rol del líder-coach.
<b>Módulo 5</b>	
<b>Lección 21 a 34</b> Introducción al Coaching Laboral Diagnóstico situacional de las organizaciones Liderazgo y talentos laborales Negociación y mediación de conflictos La ética del Coach en las organizaciones	Vamos a incorporar las competencias de la ICF que te permitirán ejercer como Coach Laboral Internacional. Conocerás así de qué manera la confianza en los equipos de trabajo y la práctica de escucha activa son fundamentales para generar un impacto positivo en las relaciones laborales junto al diseño de acciones conscientes y una planificación efectiva de resultados. En esta etapa realizaremos prácticas de coaching entre compañeros de clase, líderes de equipos, mandos medios, supervisores y gerentes.
<b>Módulo 6</b>	
<b>Lección 35 a 52</b> Técnicas para feedback temprano efectivo Cultura organizacional Coaching de equipo Habilidades comunicacionales dentro de las organizaciones Prácticas de Coaching	Esta es una etapa avanzada de tu formación. Haremos muchas prácticas de conversaciones de coaching, utilizando el Modelo de Competencias de ICF. Harás propios los pasos metodológicos del proceso de coaching, sus valores éticos; acompañando de esta manera al cliente en el impacto que tendrá el coaching laboral en su persona, en la organización, en el equipo de trabajo al que pertenece y en los resultados e indicadores de su desempeño.

Anexo 2: Estado contable MAN-SER S.R.L

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
	<b>Anexo</b>			
Ventas Netas				
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
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>328.857.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>
Costos				
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
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>249.065.088,15</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>175.337.918,48</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>79.792.559,64</b>	<b>67.336.491,75</b>	<b>54.927.560,63</b>
Gastos				
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
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>60.564.149,49</b>	<b>37.354.570,55</b>	<b>33.913.845,47</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
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>

Anexo 3: Organigrama MAN-SER S.R.L

	<b>ORGANIGRAMA</b>	RPG 03-01-15
	Procedimiento General de Recursos Humanos	REV B 17-07-2018



*Anexo 4: Cronograma encuentros periódicos*

ACTIVIDAD	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
ENCUENTRO – GERENCIA	ZOOM				
ENCUENTRO – ADMIN.		ZOOM			
ENCUENTRO – COMPRAS			ZOOM		
ENCUENTRO – RR.HH				ZOOM	
ENCUENTRO – DISEÑO					ZOOM
ENCUENTRO – PRODUCCION				ZOOM	