



Alumno: Cynthia Marhaba

Legajo: 12019

Profesor: David Aguirre

Carrera: Contador Público

Organización Seleccionada: Turner Broadcasting System

## **INFORME DE CONSULTORÍA**

### **Parte introductoria**

- a. Resumen ejecutivo. (página 5)
- b. Consideraciones generales
  - 1. Características del trabajo contratado.
  - 2. Referencias al presupuesto aprobado y/u oferta de servicios, respecto a la ejecución de tareas y plazos. (página 6)
- c. Definiciones previas. (página 7)
- d. Alcance del trabajo. (Página 8)
- e. Objetivos del presente informe (página 12)
- f. Metodología utilizada. (página 13)
  - 1. Referencia a los encuentros mantenidos (personas y fechas), listado de documentación y marco legal o normativo relevados, bases de datos consultadas, encuestas realizadas, (página 13)
  - 2. Referencia al marco teórico (página 14)
- g. Equipo consultor. (página 21)

### **Desarrollo**

- h. Descripción de la organización. (página 23)
- i. Antecedentes del problema o demanda.
  - I.1 Antecedentes del problema (página 25)
  - I.2 Demanda (página 26)
- j. Descripción y delimitación del campo de estudio. (página 27)
- k. Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores. (página 28)
- l. Diagnóstico (página 40).
- m. Conclusiones y propuestas. (página 41)
- n. Plan de acción (página 42)
- o. Viabilidad de la propuesta. (página 44)
- p. Recomendaciones (página 45)
- q. Anexos. (página 46)
- r. Bibliografía. (página 47)

He abordado el siguiente tema, debido a los años de experiencia que he adquirido en diversas organizaciones, siempre El Clima Laboral ha sido un tema de destacar.

Por tal motivo desarrolle la siguiente consultoría, dentro de la organización seleccionada, mediante el análisis en general de las áreas Créditos y Cobranzas y Tesorería, por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos como entrevistas, cuestionarios, encuestas y revisión de procesos, con el fin de conocer la situación actual que presenta el clima laboral.

Analizados los resultados y detectados los puntos débiles en cuanto a esta temática, se desarrollan alternativas de acción con el objetivo de mejorar las debilidades encontradas en el clima Laboral, para poder colaborar desde una humilde posición a quienes no pueden ver el todo, sino solamente se encuentran orientados en cumplir, en seguir y no afrontar errores, solamente ocultando situaciones, generando miedos y como el clima laboral puede afectarnos, sustancialmente en los logros de objetivos.

Quiero agradecer en especial, a mi familia por el soporte en estos años y por los valores que me ha inculcado sobre todo mi mamá, con respecto a la unidad familiar, la bondad; a mi compañero de vida por las horas que me ha brindado priorizando nuestro desarrollo, a mis hermanos que cada día me demuestran ese gran corazón que poseen, a mis sobrinos y cuñadas sin mi familia yo no sería quien soy hoy, por eso estoy realmente agradecida por lo que la vida me ha dado.

A mis mentores dentro de las organizaciones que me han formado desde otro lado profesional y me han dado la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización a media que me iba desarrollando en mi carrera Universitaria, a los guías que he tenido en el ámbito facultativo sin ellos esta instancia no podría ser posible.

Todos han generado y fomentado que continúe desarrollándome y aprendiendo día a día de mis errores y aciertos para poder ser mejor persona y siempre trabajando en uno mismo.

A todos ustedes Muchas gracias.

**Declaración de Originalidad:**

Declaro ser el único responsable por el siguiente trabajo de consultoría presentado.

A excepción de las publicaciones que han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado ante ninguna otra institución educativa, organización, o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer la mera mención a la circunstancia que lo ha convocado.

**Denominación del proyecto:** “El clima laboral”.

**Autor:** Cynthia Marhaba

**Lugar y fecha:** Buenos Aires, diciembre 2019.

**Firma:**

## Parte Introductoria

### A. RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo ha analizado a los sectores de Tesorería y créditos y cobranzas, donde se ha identificado la problemática principal siendo la Comunicación entre líderes y colaboradores.

En la misma se intenta orientar a los líderes, convirtiéndolos en coach, generando discursos de desarrollo, de manera clara a las líneas medias, ya que, según la encuesta sobre el Clima Laboral realizada indicó que el 65% de los colaboradores entrevistados indican disconformidad frente al planteo de situaciones, y el 50% desmotivación; esto conlleva a mejorar los siguientes indicadores.

Generando un mejor Clima Laboral, logrando un estilo de liderazgo abierto y amistoso, inspirando a los colaboradores mediante el cambio en los líderes demostrando un buen modelo a seguir.

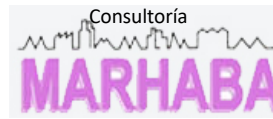
De esta manera formarán un vínculo de confianza con su equipo de trabajo eliminando los conflictos entre los líderes y colaboradores.

Cuando se piensa en cómo una persona se comunica, la mayor parte de las personas se centran en la forma de transmitir el mensaje.

La siguiente propuesta es encontrar que las competencias a desarrollar de los líderes haga foco en poder comunicarse poderosamente mediante el involucramiento de los colaboradores. En otras palabras, quienes son percibidos como excelentes comunicadores le piden su contribución a los demás, alientan los enfoques alternativos y nuevas ideas y se aseguran de que todos estén de acuerdo, de una manera participativa, mediante propuestas, charlas activas y soluciones claras.

Esto se llevará a cabo mediante los objetivos propuestos, fomentando el buen clima a todos los integrantes de las áreas de Tesorería y Créditos y cobranzas.

## B. CONSIDERACIONES GENERALES



Presupuesto

Diciembre 2019

### 1. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO REALIZADO

Consultor principal, Cynthia Marhaba

Horas empleadas 40 hs. (5 días continuos laborales de 9 a 17 hs).

8 hs por día X ARS 2.500=ARS 20.000 por día

Costo Neto por hora ARS 2.500

viáticos ARS 5.000

Total ARS Horas + viáticos= 105.000

Detalle:

3. Relevamiento de datos ARS 7.000

4. Encuesta Organizacional ARS 18.000

5. Análisis Teórico ARS 3.000

6. Identificación de problemática y solución ARS 55.000

7. Juegos para dinámica de grupos 15.000

8. Material utilizado 2.000

Total Presupuesto de Proyecto ARS 105.000

Etapa II

Seguimiento acompañamiento Hs. 36 Hs 90.000

Etapa III 2 reuniones con cada área costo por días ARS 85.000

Relevamiento general analizando los cambios y si se obtuvo el resultado esperado

Total de presupuesto etapa I,II,III ARS= 280.000

## **2. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREA QUE REALIZAR:**

Se generarán actividades Grupales, se trabajará con cada líder de equipo.

Se identificarán las problemáticas mediante encuestas, se relevará información de cada área para identificar las problemáticas si surgen en los mandos medios o altos, luego de identificar la misma se brindarán las herramientas necesarias para poder mejorar lo identificado y lograr una muy buena satisfacción para nuestro cliente.

El trabajo se realizará sobre dos áreas: Créditos y Cobranzas y Tesorería que me han convocado a una reunión, con el fin de conocer la situación actual de la organización.

El presente trabajo de consultoría les brindará la asesoría correspondiente a los líderes y brindarles las herramientas necesarias para que se cumplan el objetivo de mejorar el Clima Laboral.

### **C. DEFINICIONES PREVIAS**

**Trabajo en Equipo.** Trabajar en equipo implica la coordinación de 2 a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes. Cada miembro debe aportar para la realización de una parte del trabajo.

La denominación trabajo en equipo surgió después de la Primera Guerra Mundial. Hoy en día, es una forma de trabajo eficiente que entrega varios puntos de vista y que sirven para resolver más eficientemente conflictos que surgen en el ámbito económico, político y social.

**Motivación:** es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

**El líder:** tiene la función de transmitir una visión global e integrada, mostrar confianza al grupo, orientar y movilizar a las personas a concretizar los objetivos planteados, animar y mantener el interés del grupo a pesar de los obstáculos y crisis que se pueden encontrar a lo largo del trabajo, reforzar los sucesos y cuando sea necesario corregir los desvíos. Asimismo, el líder debe de utilizar todo el potencial de su personal y repartir las funciones a cada uno.



## D. INTRODUCCIÓN

### ALCANCE

La importancia que se le ha dado en los últimos años al clima laboral ha despertado la necesidad, de crear objetivos que motivan y fomentan el desarrollo personal para quienes componen la organización.

La iniciativa de las áreas es la de trabajar en el auto desarrollo de las capacidades de los colaboradores; la misma será una herramienta útil para promover gradualmente su sentimiento de pertenencia y crecimiento dentro de la organización y sentirse parte de ella estimulando la colaboración, lo cual generará beneficios económicos a la organización.

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, cumplir con los procesos, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial, por ejemplo, en la encuesta realizada a los colaboradores, el 49% no aprende de manera efectiva, pero a la vez el 75% indica que poseen reconocimiento económico.

El líder debe lograr identificar que cuándo el ambiente en el trabajo no es grato para los colaboradores, no hay dinero, ni beneficios que impida que el colaborador busque otras alternativas, cómo cambiar de trabajo o nuevos desafíos que logren cubrir estas expectativas, perjudicando así los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.

Lo que poco ayuda en una buena convivencia son las conductas arrogantes de los Líderes y los ataques constantes a los empleados, cómo lo demuestra la encuesta, que el 84% no es reconocido por el trabajo bien hecho.

Para un trabajador, es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite; y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar.

Desde hace un tiempo los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto.

Uno de los principales problemas que presentan los líderes, es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los colaboradores se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos.

Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de equidad en las capacitaciones dentro de la organización, en especial en lo que se refiere a autodesarrollo y desarrollo en la posición, por ejemplo en la encuesta respecto a capacitaciones el 59% de los colaboradores ha indicado que no posee o no accede a ellas, y cuándo se habla de equidad es que las mismas son para acceso de los líderes y no comprenden que un empleado capacitado se siente valorado, porque identifica que la organización invierte para su desarrollo.

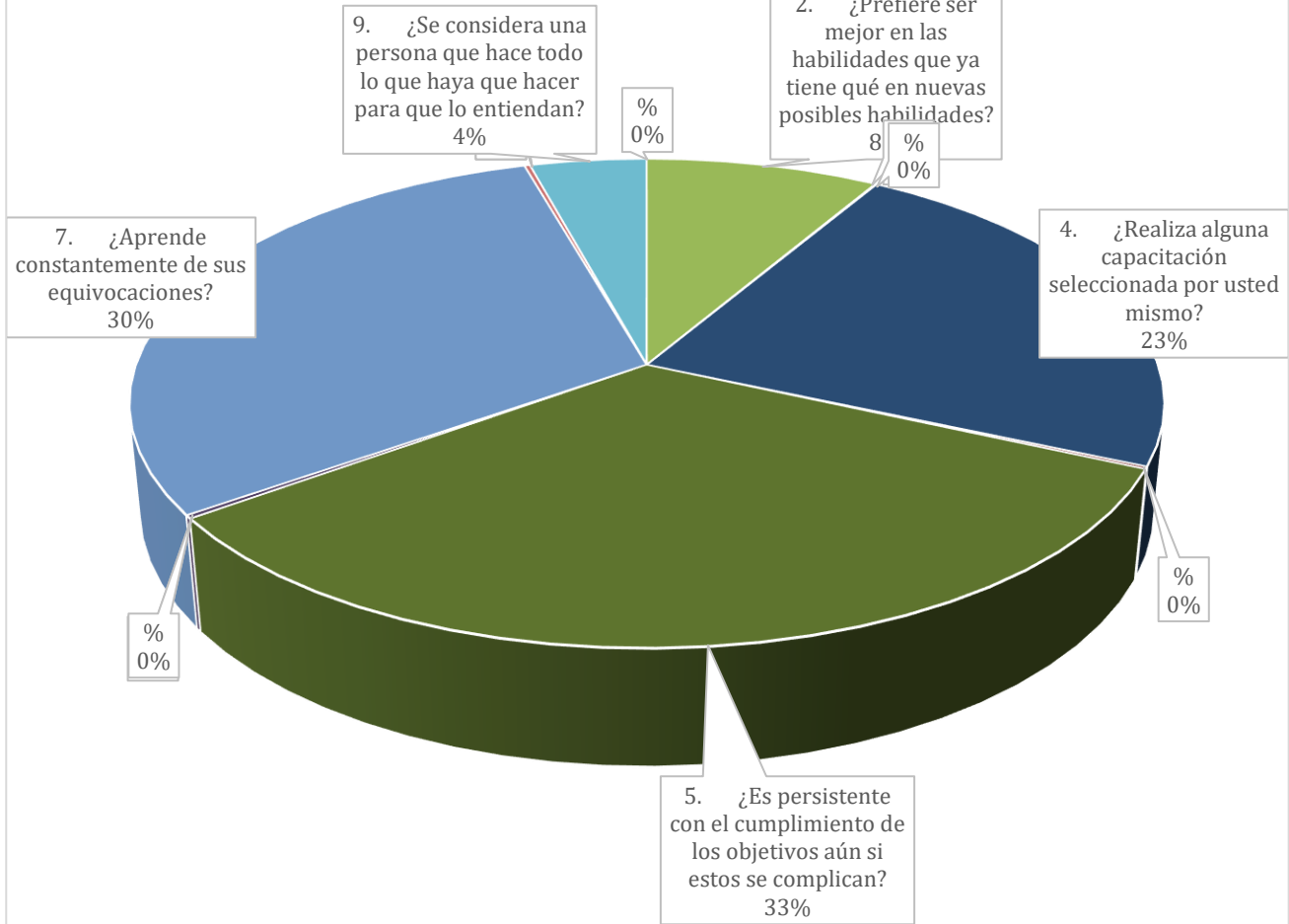
Entre los principales riesgos que genera la ausencia de un buen clima laboral, que permitan buenas relaciones entre los empleados, están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos.

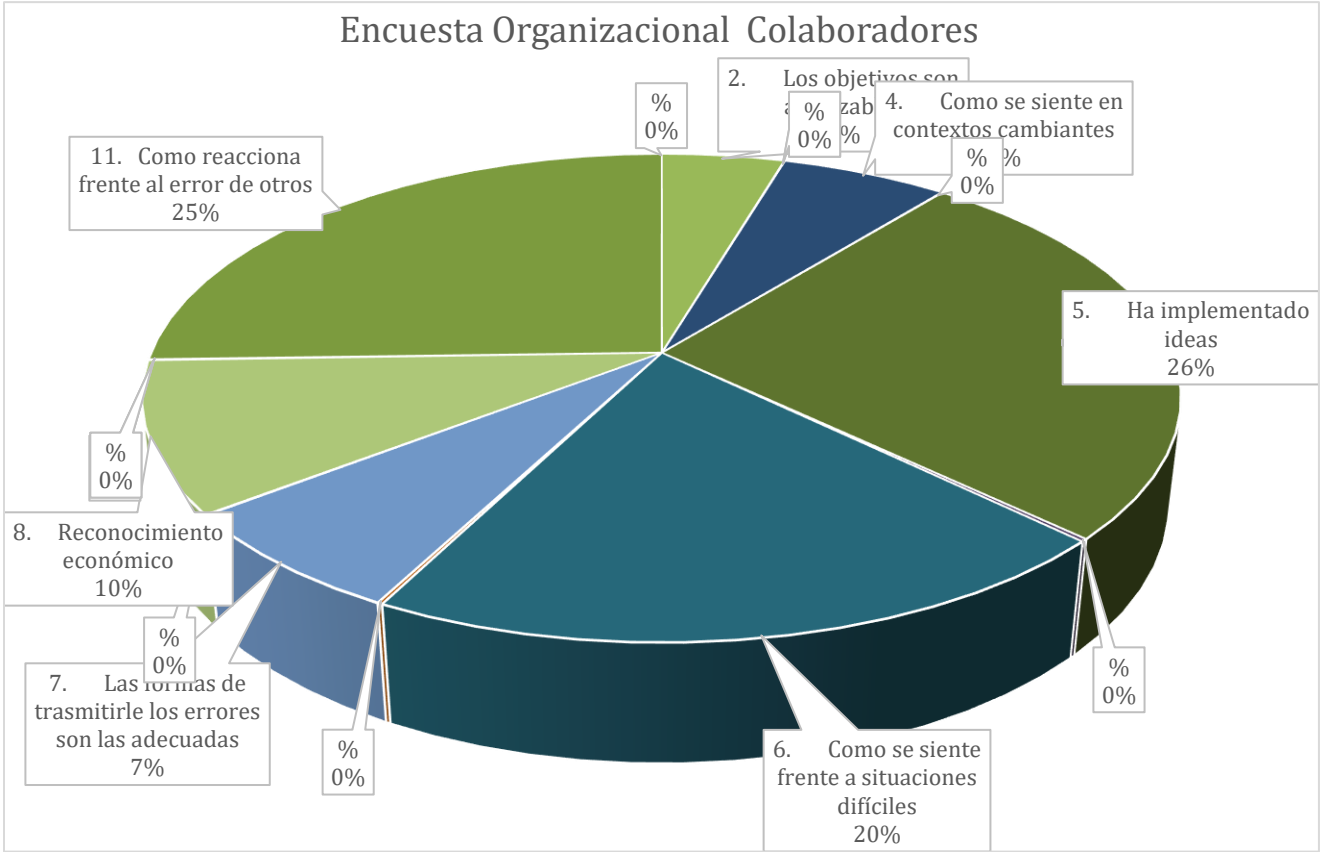
De presentar estos inconvenientes, es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina, pensando fuera de la caja y las estructuras.

Hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y, así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para el consumidor.

Hablar de mejoras en el clima laboral no es un tema fácil, es una tarea en la que deben participar todos mediante la flexibilidad y cambios de conducta, para lograr así un ambiente que sea acorde a los tiempos en los que nos encontramos, donde un ahora es tarde, donde un ayer ya no sirve o sea mirar al futuro e identificar antes las situaciones y atajar los conflictos antes que sucedan.

## Encuesta Organizacional Gerentes/Directores





“El mito más peligroso del liderazgo es que los líderes nacen, que hay un factor genético en el liderazgo. El mito afirma simplemente que la gente tiene características carismáticas o no las tiene. Eso es absurdo; de hecho, la verdad es lo opuesto. Los Líderes se hacen más que nacen”. Warren G. Bennis

## **E. OBJETIVOS**

E.1 Analizar las relaciones personales, laborales existentes entre las áreas de Créditos y Cobranzas y Tesorería.

E.2 Potenciar las habilidades de comunicación requeridas para la gestión del talento y para construir relaciones basadas en la confianza y en las conversaciones francas.

### **E.3 Objetivos específicos**

- Mejorar los Estilos de comunicación
- Sacar la rivalidad entre pares y fomentar la cooperación
- Trabajar en equipo entre ambos sectores para mejorar las relaciones interpersonales.
- Alcanzar efectivamente los resultados del negocio mientras desarrollan las habilidades de liderar equipos en un entorno de transparencia, respeto y meritocracia.

## F. METODOLOGÍA UTILIZADA

### F.1 ESTADÍSTICAS INSTITUCIONALES

| Encuesta a Líderes  | N/A         | Si      | No      | Muy de acuerdo | en Desacuerdo | Total de respuestas |
|---|-------------|---------|---------|----------------|---------------|---------------------|
| 1. ¿le cuesta dedicarse a algo que no sea exclusivamente lo suyo?   |             | 90      | 60      |                |               | 150                 |
| %   | 0           | 0,6     | 0,4     |                |               |                     |
| 2. ¿Prefiere ser mejor en las habilidades que ya tiene qué en nuevas posibles habilidades?  | 14          | 87      | 49      |                |               | 150                 |
| %   | 0,093333333 | 0,58    | 0,32667 |                |               |                     |
| 3. ¿Está permanentemente capacitándose?   |             | 35      | 115     |                |               | 150                 |
| %   | 0           | 0,23333 | 0,76667 |                |               |                     |
| 4. ¿Realiza alguna capacitación seleccionada por usted mismo?   | 38          | 12      | 98      | 2              |               | 150                 |
| %   | 0,253333333 | 0,08    | 0,65333 | 0,0133333      |               |                     |
| 5. ¿Es persistente con el cumplimiento de los objetivos aún si estos se complican?  | 55          | 30      | 35      | 2              | 28            | 150                 |
| %   | 0,366666667 | 0,2     | 0,23333 | 0,0133333      | 0,186667      |                     |
| 6. ¿Le cuesta sacrificar ciertas cosas cuándo se trata de alcanzar objetivos más ambiciosos?  |             | 41      | 23      | 78             | 8             | 150                 |
| %   | 0           | 0,27333 | 0,15333 |                |               |                     |
| 7. ¿Aprende constantemente de sus equivocaciones?   | 50          | 18      | 65      | 15             | 2             | 150                 |
| %   | 0,333333333 | 0,12    | 0,43333 | 0,1            | 0,013333      |                     |
| 8. ¿Prefiere evitar las Sorpresas?  |             | 138     | 12      |                |               | 150                 |
| %   | 0           | 0,92    | 0,08    |                |               |                     |
| 9. ¿Se considera una persona que hace todo lo que haya que hacer para que lo entiendan?<br>Mediante el cuestionario realizado el análisis determinó que los cargos altos se encuentran en un Zona de comodidad, aburrimiento y baja flexibilidad. | 7           | 123     | 20      |                |               | 150                 |
| %   | 0,046666667 | 0,82    | 0,13333 |                |               |                     |
| Encuesta a Colaboradores  | N/A         | Si      | No      | Muy de acuerdo | en Desacuerdo | Total de respuestas |
| 1. Usted piensa que los objetivos son ambiciosos  | 40          | 54      | 23      | 33             |               | 150                 |
| %   | 0,266666667 | 0,36    | 0,15333 | 0,22           | 0             |                     |
| 2. Los objetivos son alcanzables  |             | 33      | 67      | 28             | 22            | 150                 |
| %   | 0           | 0,22    | 0,44667 | 0,1866667      | 0,146667      |                     |
| 3. Siente que aprende de manera efectiva  | 9           | 20      | 73      | 48             |               | 150                 |
| %   | 0,06        | 0,13333 | 0,48667 | 0,32           | 0             |                     |
| 4. Como se siente en contextos cambiantes   |             | 12      | 108     |                | 30            | 150                 |
| %   | 0           | 0,08    | 0,72    | 0              | 0,2           |                     |
| 5. Ha implementado ideas  | 23          |         |         |                | 127           | 150                 |
| %   | 0,153333333 | 0       | 0       | 0              | 0,846667      |                     |
| 6. Como se siente frente a situaciones difíciles  | 40          |         |         | 12             | 98            | 150                 |
| %   | 0,266666667 | 0       | 0       | 0,08           | 0,653333      |                     |
| 7. Las formas de transmitirle los errores son las adecuadas   | 6           |         | 88      | 23             | 33            | 150                 |
| %   | 0,04        | 0       | 0,58667 | 0,1533333      | 0,22          |                     |
| 8. Reconocimiento económico   |             | 75      | 23      | 4              | 48            | 150                 |
| %   | 0           | 0,5     | 0,15333 | 0,0266667      | 0,32          |                     |
| 9. Se siente motivado con sus tareas  | 50          |         | 75      | 25             |               | 150                 |
| %   | 0,333333333 | 0       | 0,5     | 0,1666667      | 0             |                     |
| 10. Ha realizado capacitaciones   | 26          | 12      | 89      | 23             |               | 150                 |
| %   | 0,173333333 | 0,08    | 0,59333 | 0,1533333      | 0             |                     |
| 11. Como reacciona frente al error de otros   |             |         |         | 27             | 123           | 150                 |
| %   | 0           | 0       | 0       | 0,18           | 0,82          |                     |

El siguiente análisis se realizó sobre una muestra de 150 personas de mando medio y alto.

La Encuesta sobre los colaboradores, ha indicado desmotivación, mucha exigencia y formas incorrectas de comunicar; en algunos casos se identificó que hay una sensación general de sentirse sin salida y con ansiedad debido a que el 65% expresa que en las situaciones difíciles los temas no son abordados correctamente por parte de los líderes.

Con respecto a los líderes se identifica falta de aceptación de los errores, poseen perfil de jefe en vez de líder, debido a que el 58% indica la preferencia de fortalecer lo que ha venido haciendo bien según a sus mediciones, no poseen consideración ni interés en la forma de comunicar como se ve reflejado en un 82 % por la falta de aceptación de errores e identificar su falta de madurez en la posición por una sensación de aburrimiento, o acompañar a los colaboradores, ya que los mismos manifiestan que al ser bien pagos los colaboradores no necesitan otras motivaciones.

Por esto, la Encuesta indica que lo relevado influye sustancialmente en el clima Laboral, demostrando que el mismo no sea un ambiente acorde para desempeñar las funciones tanto de los líderes, como los colaboradores; los índices más altos son identificados en un 92 % en los líderes que evitan todo tipo de sorpresa, o sea que se manejan dentro de un marco de estructuras orientados a objetivos, aunque el 36% no ha querido ser transparente en sus respuestas, y a su vez esto impacta en un 50% en los colaboradores, por la falta de flexibilidad de los líderes, falta de desarrollo, generando una desmotivación en los colaboradores importante.

## F.2 MARCO TEÓRICO

### Organización

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean

obtener un objetivo común”. (CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. 5 edición. Pág.334).

Una organización está compuesta por personas, cuya cooperación recíproca es fundamental para que la organización pueda funcionar.

En consecuencia, las organizaciones existen y se forman para que las personas puedan alcanzar objetivos que no podrían lograrse de manera aislada.

### Clima Laboral

El clima de una organización es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta por la gran influencia que ejerce en todas las áreas de una empresa. Este concepto, a diferencia de otros,

que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, podría decirse que es un concepto multidimensional.

Gracias a esta multidimensionalidad, se puede sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de esta, debido a que el clima de una empresa se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

El clima laboral, como se mencionó anteriormente, está conformado por la percepción que tiene las personas sobre diferentes variables que hacen a la composición de este clima.

Este tiene una existencia real, que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización, y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede en esta.

### F.2.1 COMUNICACIÓN

En la actualidad las personas desean saber que ocurre y cuál es el papel que tienen dentro de la empresa, por lo cual la comunicación en este aspecto es imprescindible.

Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, ya que se relacionan continuamente con otras personas mediante la comunicación<sup>1</sup>.

### F.2.2 LA COMUNICACIÓN ENRIQUECIDA:

El éxito personal reside, en gran medida, en nuestra habilidad para expresarnos.

Lo que se dice es casi insignificante comparado con **cómo se dice**.

---

<sup>1</sup> “La comunicación es la transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, datos, pensamientos y valores.”



Para expresarnos de manera influyente es importante utilizar un estilo de lenguaje que cautive las mentes y los corazones de los oyentes.

Uno de los primeros descubrimientos que la Proyección Neuro lingüística incorporó fue que el comunicador competente utiliza el lenguaje para crear un clima de confianza y entendimiento con los oyentes.

El buen comunicador marca la diferencia porque posee la habilidad intuitiva para adaptar su estilo de comunicación al de la persona que la escucha.

### **F.3 Tipos de Leguajes**

Lenguaje Sensorial o Específico:

Lenguaje Sensorial: el estilo de comunicación coincide con el de tus interlocutores estarán en la misma sintonía, en cambio resultará difícil cuándo no se pueda comprender o captar lo que la otra persona intenta expresar, o sea el lenguaje debe de ser acorde con lo que uno trasmite corporal y verbalmente, para que la identificación visual y auditiva genere una buena impresión.

Lenguaje Específico: es esencial en la naturaleza social e individual de las personas que necesitan comunicar un conocimiento en particular, el cual adquieren según sus estudios y formación.

### **F.4 CREENCIAS POTENCIADORAS PARA TRANSMITIR A LOS COLABORADORES**

- Tengo Potencial para ganar
- Esto aumenta mis posibilidades
- Centro mi atención en lo que quiero

En cambio, no tendríamos muchas posibilidades si dijéramos:

- No poseo el Potencial suficiente
- Mis posibilidades decrecen
- Trabajo de mala gana
- No poseo una razón para hacer lo que me solicitaron.

Las siguientes creencias son limitadoras, las mismas condicionarán tu actuación para demostrar que usted tenía razón, a medida que el tiempo pase sus creencias lo acorralan cada vez más.

En cambio, si se adopta creencias potenciadoras tales como las que fomentan la excelencia, estará comportándose de un modo que libere su potencial y permitirse expresar su verdadero yo.

“Es competencia de los superiores intentar instalar creencias superadoras en sus colaboradores”

Hay personas que poseen una percepción exclusiva del mundo, de cómo son las cosas de la forma de actuar de la gente o desde la propia experiencia.

No es una representación exacta de la realidad, es sólo una representación, al igual que un Mapa, que es solo la representación de un territorio, que destaca algunas características e ignora otras, la experiencia personal lo lleva a destacar algunas características e ignorar otras<sup>2</sup>.

|                                    | <b>Gente que cree que Toda persona es única</b>              | <b>Gente que no cree que Toda Persona es única</b>  |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Adopta este tipo de actitud</b> | Cooperativa, respetuosa y abierta a las diferencias          | Rígida e inflexible   |
| <b>Sostiene estas creencias</b>    | Las diferencias son valiosas                                 | Su opinión es la verdadera. Saben más que nadie. Determinación y mente fija                 |
| <b>Posee estas aptitudes</b>       | Sabe escuchar, se muestra sensible y respeta las diferencias | Habla en términos de los que otros deberían de hacer, interrumpe y se muestra en desacuerdo |
| <b>Siente</b>                      | Acepta las diferencias es relajada y curiosa                 | Frustración agobio e irritamiento   |

---

<sup>2</sup> “Si para obtener lo que quieres sigues haciendo lo de siempre, continuarás consiguiendo lo de siempre”. (1955-1979) Autor Albert Einstein.

## F.5 LAS INTERPRETACIONES E INTENCIONES

El fracaso no existe solo se trata de información útil

Experiencia y aceptación= fracaso y resignación

Experiencia y análisis= aprendizaje y nuevas opciones

Si un jefe le grita y te acusa de incompetente, uno intenta creer que la buena intención detrás de esta conducta es ofrecerle la oportunidad de aprender a mantenerlo en calma y la confianza ante un despliegue de agresividad, esto es una intención totalmente negativa del líder hacia el colaborador.

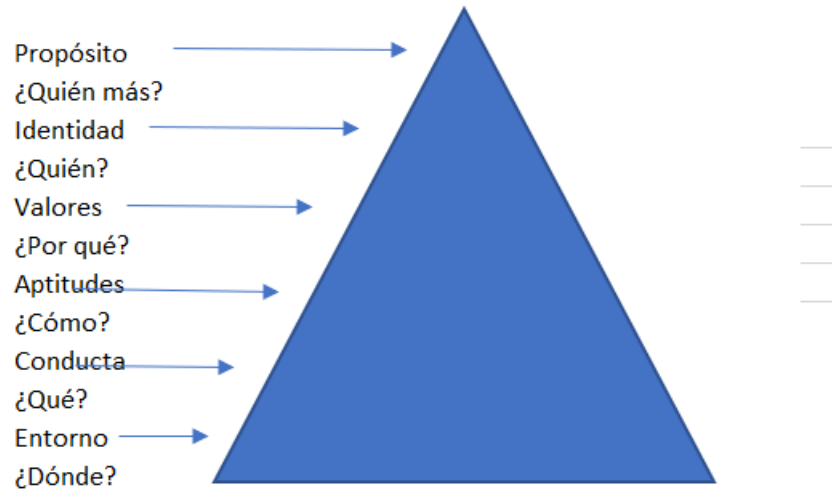
Un compañero malinterpreta lo que usted dice, la intención positiva consistirá en enseñarle a ser más flexible en tu estilo de comunicación y encontrar nuevos modos de transmitir lo que quiere decir.

Lo importante es generar su propia interpretación de las intenciones positivas que esas actuaciones pueden generar, intenciones que justifiquen la conducta de la otra persona que tenga sentido para uno mismo.

Se trata de una oportunidad para poner en práctica su creatividad y generar algunas ideas nuevas, además lo liberará de actuar de manera compulsiva, cambiará su estado de ánimo y esto permitirá que se actúe con posibilidad de elección.

Las personas que mantienen la creencia de que el significado de la comunicación reside en su efecto, no tienen inconvenientes con los clientes, el personal o la dirección. Sostener que esta creencia supone que asume la responsabilidad de las reacciones que obtienes de los demás y actúa de acuerdo con ellas, no considerar a los demás como el origen de los problemas y buscar desarrollar la flexibilidad para encontrar nuevas opciones que posibiliten otras respuestas.

## F.6 LOS NIVELES LÓGICOS DEL CAMBIO:



El nivel del propósito se describe a veces cómo la capacidad de evolucionar y crecer.

La identidad describe el cómo se piensa de uno mismo.

Los valores sostienen las ideas cómo verdaderas.

Las aptitudes, son las competencias son los recursos internos que poseen las personas.

La Conducta está determinada por aquello que usted dice y hace.

El Entorno, todo aquello que está afuera de nuestro alcance o lo que piense del entorno y cómo se maneja en él, refleja la responsabilidad que usted suma en vez de restar.

## F.7 CÓMO RESOLVER LA CRISIS

No estamos todo el tiempo en crisis. Las crisis se terminan o, mejor dicho, somos nosotros quienes decidimos resolverlas, con la firme intención de motivarlo para lograr la construcción de un escenario superador de la crisis. Con creatividad, con imaginación, con intención innovadora. Las crisis no se resuelven hablando incesantemente sobre ellas. con lamentos, haciendo todo tipo de recortes “por las dudas”, esperando que otros las resuelvan, o que se resuelvan solas o mirando para otro lado. Malas habilidades de liderazgo generan resultados pobres.

Los buenos líderes son más efectivos, incluyendo la mejora de productividad, la reducción de la rotación, optimización de recursos y el compromiso por parte de los colaboradores.

#### F.8 MODELO DE ORGANIZACIÓN ADOPTADA POR LA COMPAÑÍA

Modelo Lineal (Mintzberg): basado en la jerarquía y la autoridad, con unidad de mando; la dirección se encuentra en la cúspide, los mandos medios se desprenden de ella y los trabajadores están en la base, la información fluye de forma descendente; este modelo es el más utilizado en empresas PYMES, y su desventaja radica en el exceso de control y deficiente respuesta a los cambios.



## **G. EQUIPO CONSULTOR**

**Marhaba, Cynthia Carolina**

**CUIL 23-29041870-4**

**Domicilio: Gral. Enrique Martinez 1421 Capital Federal**

**TEL.: (011) 4552-3987**

**Celular: 15-6376-2380**

**E-mail: Cynthia.marhaba@gmail.com**

### **Idiomas:**

\*Inglés (Centro Universitario de Idiomas (CUI UBA)-

Actualmente continuo con clases de mantenimiento y empleando el Idioma diariamente con casa matriz situada en Atlanta y clientes del exterior.

### **Antecedentes Laborales**

**\*Empresa:** Turner Broadcasting System

**Referencias:** 4318-3100 (RRHH)

**Puesto:** Accounts receivable analyst.

**Tareas realizadas:** Sector cobranzas-Gestión de cuentas a nivel Pan Regional y Uruguay Conciliaciones de clientes-aplicaciones de pagos-Emisión de reportes destinados al área comercial sobre DBO - OA – Reserva Específica- Forecast de cobranzas, confeccionado para evaluar los puntos críticos y medidas de acción. Análisis de créditos. Negociaciones con clientes. Soporte al área de ventas. Viajes realizados a Atlanta donde se adquirieron cursos de capacitación-Uruguay y provincias dentro de Argentina donde se realizan reuniones con clientes tanto internos como externos.

**Logros:** Logre obtener record en el DBO año 2013, mejore el indicador de plazo de pagos, propuse nuevos reportes para optimizar las tareas. Agosto 2011 hasta enero 2014.

**Puesto:** Accounts receivable Manager.

Desde 2014 hasta la actualidad

Supervisión los negocios de toda la compañía, Publicidad, Distribución, Licencias, producción.

Equipo de trabajo 8 personas en Argentina, Scone 10 personas.

**Periodo Trabajado:** enero 2014 hasta diciembre 2017.

**Puesto:** Accounts receivable Mannanger

Desde 2018 hasta la actualidad.

Supervisión los negocios de toda la compañía, Publicidad, Distribución, Licencias, producción.

Equipo de trabajo 8 personas en Argentina, SCone 10 personas, actualmente trabajando en nuevas tareas, proyectos de la compañía, procesos, continuo con la supervisión de los negocios y trabajando en los casos particulares de cobranzas en cuestiones de negociaciones, y riegos crediticios.

**\*Empresa:** **Ferrero Argentina**

**Referencias:** 4014-4400 (RRHH)

**Puesto:** **Analista de Proveedores.**

**Tareas realizadas:** Pago a proveedores: Emisiones de órdenes de pago-Conciliación Bancaria –Control de costos de Materias Primas (valuados en quintales) y productos terminados -Cruce de la contabilidad del módulo Proveedores tanto cuentas del exterior como Nacionales -Soporte al área contable-Previsiones-Provisiones.

**Logros:** Logre conciliar las cuentas de despachantes identificando 2 millones de anticipos que correspondían a la empresa sin liquidar. Implementé que las facturas de proveedores antiguas desde el comienzo de la empresa se digitalicen para una búsqueda instantánea.

**Periodo Trabajado:** mayo 2010 hasta Agosto 2011.

**\*Empresa:** **Ernesto Bustin Link [www.bustin.com.ar](http://www.bustin.com.ar)**

**Referencias:** 4343-7850 German Ponce

**Tareas realizadas:** Pago a proveedores – Ingreso de facturas- Control de costos.

**Periodo Trabajado:** Julio 2009 hasta mayo 2010.

**\*Empresa:** **Klingspor Argentina Srl Link. [www.klingspor.de](http://www.klingspor.de)**

**Tareas Realizadas:** Responsable Administrativa- Control y organización de documentación – conciliaciones bancarias- Gestión de cobranzas-Facturación y coordinación de entrega a clientes del interior y alrededores-Procesamiento de ordenes de pagos –Poder Bancario emitido por el Banco HSBC para firmar cheques destinados a proveedores-conocimiento de exportación, despachos triangulación-Compras a filiales europeas (Polonia-Alemania) y Sudamérica (Chile-Brasil)

Supervisión y control del personal a cargo -contacto con empresarios extranjeros-

**Periodo Trabajado:** agosto 2006 hasta julio 2009

**Referencias:** Noelia Mastroberti

Gerente tel. 5197-7801/00 O 15-6800-6803 noelia.mastroberti@klingspor.com.ar

## Desarrollo

### H. Descripción de la organización.

En Argentina, cuenta con más de 950 empleados, convirtiéndose así en la operación de mayor envergadura de Turner International, luego de la sede central en (EEUU).

Desde la oficina de Buenos Aires y para toda la región, la compañía es creadora, productora y distribuidora de programación de noticias, entretenimiento, deportes y animación para millones de consumidores en todo el mundo.

Los canales que posee llegan a América Latina en 1990 con una representación comercial que atendía a los mercados de Argentina, Chile y Uruguay. Tres años más tarde, se inaugura la primera oficina en Buenos Aires, una pequeña sede compuesta por una estructura de ventas, marketing y administración.

Posteriormente, en 1997 se abre el primer Bureau de CNN. En el 2004 se localizan las operaciones regionales en la Argentina y crece la estructura de la compañía en Buenos Aires, y se inauguran las nuevas oficinas ubicadas en San Telmo Defensa 599, Buenos Aires.

Un año después, las operaciones migran definitivamente al país y las señales, que hasta ese momento se transmitían desde Atlanta, comienzan a emitirse desde Buenos Aires para toda la región.

Adquiere los canales de Space, Isat, Retro, MuchMusic, HTV e Infinito, del paquete básico de Claxxon Interactive Group Inc. en el 2007. Además, suma la representación comercial de otras diez señales. Con esta adquisición, crece un 120% en su planta de empleados.

Un año después, los canales adquiridos traspasan las fronteras nacionales y se expanden a toda América Latina. Con una nueva imagen, se relanzan Space y HTV. Nace Tooncast y CNN lanza en Chile el primer canal 24 horas de noticias del país. Infinito presenta una nueva imagen renovada y nace truTV en el 2009. El mismo año, se crean las cuatro primeras señales en alta definición.

Un año después, adquiere Chilevisión, el primer canal de TV abierta de la compañía en América Latina. En el 2011 se lanzan dos nuevos canales: Glitz y TBS veryfunny. Además, se hace cargo de las operaciones, programación y marketing de Warner Channel. Para el 2012 el equipo de se había expandido y ya superaba los 850 empleados. La compañía festejó su vigésimo aniversario desde la apertura de su primera oficina en Buenos Aires en el 2013, consolidándose como el centro creativo, productivo y operativo más importante de la región.

En 2014, ofrece a su audiencia una nueva experiencia de entretenimiento con sus plataformas TV everywhere, a través de la cual los usuarios pueden acceder a sus



contenidos favoritos en cualquier momento y lugar. También se relanza el canal Boomerang con una programación enfocada a niños de 4 a 7 años. Durante el 2015 se lanza TNT series, que pasó a reemplazar a Infinito en las grillas y los deportes se suman al portfolio de la mano de Esporte Interativo, una compañía de programación brasileña dedicada a producir contenidos deportivos para múltiples plataformas.

En el 2016, la compañía apostó fuertemente a la producción original local con los programas Psiconautas (TBS), El mundo desde abajo (TBS), Peter Capussoto (TNT y TBS), TV or not TV (TBS), Vigilantes (TBS) y Nafta Súper (SPACE) que tuvieron muy buenas repercusiones entre sus fans, tanto en la pantalla como en las redes sociales. Además, y de cara a las nuevas plataformas digitales y hábitos de consumo de la audiencia, la compañía lanzó Lo Dijo La Banana, su primera aplicación gratuita de humor para encontrar y compartir chistes con usuarios de toda la región. Esta APP nació internamente como un proyecto interdisciplinario de innovación dentro de la compañía y ya está disponible para descargar en Google Play y en App Store.

En el 2017 desembarcó TNT Sports en los principales sistemas de TV paga argentinos, transmitiendo 24 horas -los 365 días del año- en calidad Full HD, programación original y contenidos vinculados con la pasión más grande de los argentinos: el fútbol. Con gran énfasis en las estadísticas y análisis del juego, el canal pone en cancha un equipo de profesionales de reconocida trayectoria para la transmisión en vivo de la Superliga Argentina de Fútbol (SAF). Por otro parte, TNT estrenó tres impactantes producciones originales: La fragilidad de los cuerpos, El Maestro y Un gallo para Esculapio. En cuanto a proyectos digitales, Turner lanzó en Argentina y Chile su producto GLOUD, una plataforma de videojuegos en streaming por suscripción. GLOUD surgió para revolucionar el mundo del entretenimiento ofreciendo videojuegos a todo el público de un modo simple, económico y accesible.

## I. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA Y DEMANDA

### I.1 ANTECEDENTES

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados y hacen a la identidad de la organización.

**I.1.1 PROBLEMA:** falta comunicación entre los colaboradores y/o entre éstos y sus superiores. Se ha identificado en las áreas de estudio como tema prioritario la necesidad de los colaboradores de recibir comunicaciones claras y transparentes por parte de sus superiores. Esta necesidad se presenta a partir de que han identificado que las formas mediante las cuales han estado recibiendo información o sugerencias para mejorar su rendimiento, no han sido lo suficientemente claras, ocasionando malos entendidos, diferentes interpretaciones de una misma directiva, generando un regular rendimiento y atrasos en cumplir plazos en la entrega de trabajos, tal cómo lo indica la encuesta que el 74 % se encuentra e indica que los errores no son bien aceptados por lo líderes.

A su vez esto impacta en la falta de colaboración entre los mismos colaboradores y ambas áreas generando una sensación de desgano, desgaste y falta de motivación para realizar los trabajos solicitados.

## I.2 DEMANDA

El área de Créditos y Cobranzas y Tesorería como primera actividad se realizó a una reunión, con el fin de conocer la situación actual de la organización, porque han identificado incertidumbre, respecto al clima laboral.

El presente trabajo de consultoría les brindará la asesoría correspondiente a los requirentes para comprender el entorno, trabajar las conversaciones difíciles cómo el no saber cómo iniciar una conversación, o no sabemos escoger las palabras más adecuadas para propiciar que el diálogo fluya; las formas de comunicación más importantes son la comunicación verbal y la comunicación no verbal. La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral, a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos, mediante la utilización de herramientas acordes a las circunstancias relevadas, logrando coherencia personal que les permitirá avanzar alineadamente, para funcionar efectivamente y así poder fortalecer vínculos mediante la transparencia y claridad.

Vamos a analizar la posible implementación de una propuesta de intervención para mejorar el Clima Laboral entre líderes y colaboradores.

Asimismo, los gerentes presentan una alta confianza y credibilidad en nosotros para mejorar la problemática descrita.

Sin embargo, Ambos gerentes requieren cierto grado de conservadurismo a la hora de aplicar o implementar nuevas ideas o técnicas de gestión.

## **J. DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO**

El alcance comprenderá las áreas de Tesorería, Créditos y Cobranzas a nivel Nacional (Oficina de Argentina) donde se evaluarán las formas de trabajo, los conflictos relevados en el proceso de Clientes Externos, y las actitudes frente a un ambiente continuamente cambiante para proceder a las mejoras correspondientes y mejorar así el Clima Laboral.

### **Área de estudio**

Créditos y Cobranzas: Formado por un director, un Gerente, dos analistas Sr. y cinco analistas Jr.

Funciones: las principales funciones es la de conciliar, gestionar y realizar los cobros de las cuentas corrientes.

Gerente, monitorear las cuentas principales de cada Región, reuniones específicas con cada analista para levantar casos críticos y reforzar la gestión de cobranzas.

Analistas: gestión de los cobros.

Realizar la identificación de los pagos realizados por los clientes mediante los siguientes medios: banco (transferencias, cheques y pagos con tarjetas de crédito).

Negociar con clientes que poseen atrasos > 120 días en las cuentas, mediante planes de pago y pagaré en conjunto con el contrato que se le emite a cada cliente nuevo

El área de Tesorería

Formado por: un director, un Gerente, tres analistas Sr dos junior y cadete.

Funciones: las principales funciones que debe desempeñar un departamento de tesorería incluyen realización de los pagos a proveedores, control del cumplimiento de las condiciones bancarias, pagos de nóminas, gestión y cobertura de riesgo.

Analistas: realización de los pagos a cada proveedor según el medio de pago que previamente hayamos elegido (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).

Gerente Payroll:

- Pagos de nóminas.

- Control de las liquidaciones de intereses de todas las cuentas y la realización de las provisiones.

Anexo I Estructura

## K. RELEVAMIENTO

Fecha de Relevamiento del Proceso

07de Julio de 2019

Personal Entrevistado

- (Assistant Controller-Créditos y Cobranzas)
- (Senior de Contabilidad)
- 

Sectores Intervinientes y Responsables de Proceso

- Contabilidad
- Departamento de Créditos y Cobranzas

Límites del Proceso

El proceso se inicia cuando se presentan indicios de que un cliente puede ser considerado incobrable y finaliza con la registración o reversión del monto de la previsión.

Descripción General del Proceso Significativo

Sistema de Soporte

- SAP, módulo FI (para generar el aging e ingresar el asiento).
- MS Excel (para efectuar el análisis de la previsión).

Detalle del Proceso

### 1) Gestión de Cobranza

#### 1.1) Gestión de Cobranza Ventas Afiliadas

Se debe considerar, en primer lugar, si el pago que realiza el cliente no está vencido. En caso de estar dentro del plazo, el circuito continúa en circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

En caso de que los plazos de cobro se hayan excedido, o sea que el cliente no ha pagado aún al vencimiento, el departamento de Créditos y Cobranzas, mediante sus analistas de cobranzas, deberá reclamar el pago al cliente.

En caso de que el cliente acepte el reclamo realizado y abone su deuda, el circuito continúa el circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

En caso de que el cliente no abone, aunque se le haya sido reclamada la deuda, el sector de Créditos y Cobranzas continúa con los reclamos recurrentes sobre el tema al cliente.

En forma mensual, el sector de Créditos y Cobranzas obtiene el Aging del sistema SAP y hace análisis de morosidad de cada uno de los clientes en forma particular y/o general, enviando informes de gestión a los sectores:

- de ventas afiliadas, continuando en circuito de reclamos al cliente
- a contaduría, continuando en circuito creación de previsión incobrables.

El sector de Créditos y Cobranzas analiza el reporte del Aging, tomando como referencia los clientes con saldos excedidos en más de 120 días, el cual será utilizado para efectuar el análisis de la cartera con el sector de ventas.

#### Circuito de Reclamos al cliente

Con el informe emitido por Créditos y Cobranzas en base al aging de SAP, Ventas Afiliadas procede al análisis de este, solicitando, en caso de corresponder aclaraciones al respecto.

Consensuado el informe, se reúnen Créditos y Cobranzas y Ventas afiliadas a efectos de definir los cursos de acción para efectuar mayores reclamos a clientes morosos.

El sector de Créditos y Cobranzas inicia una nueva ronda de reclamos hacia los clientes a efectos de intentar el cobro del crédito, con el soporte y ayuda del departamento de ventas afiliadas, si es que fuera necesario.

Si como resultado de esas negociaciones el cliente abonara la deuda que mantiene con la empresa, el circuito continúa en circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

En caso de que el cliente, aún con los reclamos realizados no cancelara su deuda, y además excediera el plazo de morosidad permitido por Política de la Compañía, el Gerente de Créditos y Cobranzas solicitará vía e-mail al Departamento de Legales (con copia a Ventas Afiliadas) la emisión de una "Default Letter" previa evaluación con el Supervisor y Gerente.

El departamento de Ventas Afiliadas aprobará, también vía e-mail, la emisión y envío de la Default Letter, informando de esto al departamento de legales.

Con ambas instrucciones el departamento de legales procederá al envío de la Default Letter, mediante la cual se le intimará al cliente que regularice la situación abonando la deuda dentro de los plazos establecidos en el propio contrato, caso contrario se procederá al corte de la señal.

Si como resultado de la recepción de la Default Letter el cliente abonara la deuda que mantiene con la empresa, continúa en circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

Durante el plazo de vigencia de la Default Letter, el Departamento de Créditos y Cobranzas procede a realizar negociaciones con el cliente a efectos de conseguir el cobro de la deuda.

Si como resultado de las negociaciones efectuadas por el sector Créditos y Cobranzas, el cliente abonara la deuda que mantiene con la empresa, el circuito continúa en el circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

## Procedimiento de Corte de Señal

En caso de vencidas todas las instancias de negociación, con la Default Letter recepcionada por el cliente, y vencido el plazo estimado en la misma, y éste aún no cancelará su deuda con la Compañía el sector de Créditos y Cobranzas enviará un e-mail previo acuerdo con el Sector de Ventas al departamento de Administración de Contratos, con copia al departamento de ventas de afiliadas, solicitando el corte de la señal.

El departamento de ventas afiliadas enviará también e-mail al departamento de Administración de Contratos confirmando el corte de la señal, avalando la solicitud de corte realizada por Account Receivable.

El departamento de Administración de Contratos notificará a Telepuerto para que proceda con el corte de la señal al cliente indicado.

Si como resultado del corte de la señal el cliente abonara la deuda que mantiene con la empresa, el circuito continúa en circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

En caso de que el cliente continuara sin abonar la deuda que mantiene con la compañía, el departamento de Créditos y Cobranzas deberá solicitar vía e-mail al departamento de ventas afiliadas la cancelación del contrato firmado con el cliente.

Ventas Afiliadas, procederá a autorizar vía e-mail al sector de Administración de Contratos afiliadas, para la desactivación del mencionado contrato en el sistema I Bravo.

## Procedimiento de Inicio de acciones legales.

Agotadas todas las instancias de negociación, Créditos y Cobranzas enviarán al departamento de Legales el legajo completo con contratos, facturas, documentación intercambiada, etc., correspondiente a la deuda que el cliente posee con la compañía.

El departamento de Legales y de Créditos y Cobranzas, analizarán la conveniencia económica de dar inicio a acciones para gestionar la cobranza ya sea por vía judicial o extrajudicial.

En caso de que Legales llegue a un acuerdo extrajudicial para la percepción del crédito, el mismo deberá ser aprobado por Créditos y Cobranzas antes de cerrarlo con el propio cliente.

Si se llegara a acordar un plan de pagos con el cliente, el departamento de Créditos y Cobranzas deberá contar con copia del mismo para su seguimiento y registración de las cuotas que se vayan cobrando.

## 1.2) Gestión de cobranzas Ventas Publicitarias

Se debe considerar, en primer lugar, si el pago que realiza el cliente no está vencido.

En caso de estar dentro del plazo, el circuito continúa en circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

En caso de que los plazos de cobro se hayan excedido, es decir que el crédito no se haya cancelado aun al vencimiento, el departamento de Créditos y Cobranzas, mediante sus analistas, deberá reclamar el pago al cliente.

En caso de que el cliente aceptara el reclamo realizado y abonara su deuda, continúa el circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

En caso de que el cliente no abonara luego de reclamada la deuda, el sector de Créditos y Cobranzas continúa con los reclamos recurrentes sobre el tema al cliente.

En forma mensual, Cobranzas obtiene Aging del sistema SAP y hace análisis de morosidad de cada uno de los clientes en forma particular y/o general, enviando informes de gestión a los sectores:

- de Ventas publicidad, continuando en circuito de reclamos al cliente
- a Contaduría, continuando en circuito creación de previsión incobrables.

El sector de Créditos y Cobranzas analiza el reporte del Aging, tomando como referencia los clientes con saldos excedidos en más de 120 días, el cual será utilizado para efectuar el análisis de la cartera con el sector de ventas

#### Circuito de Reclamos al Cliente

Con el informe emitido por Cobranzas en base al aging de SAP, Ventas de Publicidad procede al análisis de este, solicitando en caso de corresponder, aclaraciones al respecto.

Consensuado el informe, se reúnen Créditos y Cobranzas y Ventas de Publicidad a efectos de definir los cursos de acción para efectuar mayores reclamos a clientes morosos.

El sector de Créditos y Cobranzas inicia una nueva ronda de reclamos hacia los clientes a efectos de intentar el cobro del crédito, con el soporte y ayuda del departamento de Ventas de Publicidad, si es que fuera necesario.

Si como resultado de esas negociaciones el cliente abonara la deuda que mantiene con la empresa, continúa en circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

En caso de que el cliente, aun con los reclamos realizados no cancelara su deuda, y además excediera el plazo de morosidad permitido por Política de la Compañía, el Gerente de Créditos y Cobranzas acuerda con el Sector de Ventas el bloqueo del cliente moroso en sistema Aleph, de manera de impedir la emisión de nuevas publicidades mientras dure el proceso de negociación.

Si como resultado del bloqueo realizado el cliente abonara la deuda que mantiene con la empresa, continúa en circuito de cobranzas a través de valores, recaudación electrónica y/o transferencia bancaria, según la forma de pago adoptada por el cliente.

En caso de que el cliente, aún con los reclamos realizados y con el bloqueo de la pauta en Aleph, no cancelara su deuda, y además excediera el plazo de morosidad permitido por



Política de la Compañía, el Gerente de Créditos y Cobranzas solicitará vía e-mail al Departamento de Legales (con copia a Ventas Publicidad) la emisión de una carta documento intimando el pago.

El departamento de Ventas Publicidad aprobará, también vía e-mail, la emisión y envío de la carta documento, informando de esto al departamento de legales.

Con ambas instrucciones el departamento de legales procederá al envío de la carta, mediante la cual se le intimará al cliente que regularice la situación abonando la deuda dentro de las 72 horas de recepción la misma.

Si como resultado de la recepción de la carta documento el cliente abonara la deuda que mantiene con la empresa, continúa en circuito de cobranzas a través de valores

Procedimiento de inicio de acciones legales.

Agotadas todas las instancias de negociación, Cobranzas enviará al departamento de legales el legajo completo del cliente correspondiente a la deuda posee con la compañía, informando del hecho al departamento de Ventas Publicidad.

Ventas Publicidad, confirmará la acción al departamento de legales vía e-mail

El departamento de legales y cobranzas analizarán la conveniencia económica de dar inicio a acciones para gestionar la cobranza ya sea por vía judicial o extrajudicial.

En caso de llegar a un acuerdo extrajudicial para la percepción del crédito, el mismo deberá ser aprobado por Cobranzas antes de cerrarlo con el propio cliente.

Si se llegara a acordar un plan de pagos con el cliente, el departamento de Cobranzas deberá contar con copia del mismo para su seguimiento y registración de las cuotas que se vayan cobrando.

## 2) Procedimiento PREVISIÓN PARA INCOBRABLES:

I – Sr. Contabilidad genera en SAP el reporte SQ\_DEUD005B que contiene el aging de clientes y lo exporta a Excel para trabajar sobre el mismo.

De acuerdo con la política corporativa de Imagen Satelital, sobre la base del aging al cierre de cada trimestre se aplican los siguientes porcentajes según el crédito de que se trate:

- 0.05% de las cuentas 121203000 (Ventas Afiliadas)
- 0,56% de la cuenta 121303000 (Ventas de publicidad)
- 1% de la cuenta 121505000 (Otras Ventas)

De la aplicación de estas fórmulas surge la Reserva General, que será uno de los componentes del cargo de previsión por créditos incobrables a contabilizar.

En el caso de estos clientes, La Senior de Contabilidad (Jr. Contabilidad) envía el reporte a La Gerente de Cuentas por Cobrar, quien analizando la situación particular de cada cliente (si están efectuando un acuerdo de pago, si hay indicios ciertos que el cliente abonará su deuda) decide el monto de previsión por incobrabilidad a constituir (si se requiere un porcentaje de previsión mayor al que establece la Política).

Asimismo, el equipo de Cuentas por Cobrar revisa la situación de todos los clientes con quienes se mantienen créditos debido a que se podría llegar a previsionarlos al 100% cuando, por el conocimiento del cliente y el análisis de su situación particular, surgen indicios de una fuerte incobrabilidad. Cabe destacar que no solo se previsionan cuentas por cobrar, sino que dada la situación del cliente puede ocurrir también el recupero respecto de un crédito que a una determinada fecha se consideró incobrable.

Con respecto a los controles, se han identificado los siguientes:

- 1) El Sr de Contabilidad al generar el aging de clientes en SAP lo compara con el aging contable para verificar que no existan diferencias entre éstos. Si bien, ambos surgen del sistema SAP y sería dificultoso que difieran, se efectúa este control para mayor seguridad.
- 2) El Sr de Contabilidad envía el aging a AR analista de Cobranzas quien revisa la situación de los clientes y decide el monto de previsión por incobrables a constituir, luego le reenvía estos cambios y contabilidad controlara que el cargo a resultado determinado por ella sea el mismo que surge al introducir los cambios al sistema. En todo este proceso existe control por cruce de archivos.
- 3) Finalmente, como parte del circuito de aprobaciones, el cargo o recupero de incobrables será informado a: Cuentas por cobrar y Contabilidad.

Fecha de Relevamiento del proceso: 12 de septiembre de 2019.

Personal Entrevistado: (Tesorería).

(Cuentas por pagar).

(Contabilidad y Finanzas)

Sectores Intervinientes y Responsables del Proceso

- Cuentas a Pagar;
- Tesorería;
- Administración.

Objetivos del Proceso Significativos

Operativos: Que los pagos sean realizados en forma correcta y oportunamente.

Financieros:

- a) Que se contabilicen todos los pagos efectuados durante el período,

- b) que todos los pagos se encuentren debidamente autorizados y
- c) que todos los pagos realizados cuenten con la documentación de respaldo.

#### Inputs y Outputs del Proceso

Input: Presupuesto de pago.

Output: Asiento de registraci3n del pago.

#### L3mites del Proceso

El proceso se inicia con la registraci3n contable de la factura liberada para el pago, es decir, en condiciones de ser abonada y finaliza con la emisi3n y registraci3n del pago.

#### Descripci3n General del Proceso Significativo

##### Sistemas de Soporte

- Sector Contadur3a: SAP, m3dulo FI.
- Sector Compras: SAP, m3dulo MM/SD
- Sector Cuentas por Pagar: SAP VIM.

#### Detalle del Proceso

##### A. Pagos Electr3nicos

###### 1. Propuesta de Pagos

- a. Cuando Cuentas a Pagar recibe la factura del proveedor, se ingresa digitalmente mediante el m3dulo de SAP (VIM) y el sistema controla que la factura coincida con los requerimientos de la orden de compra (la cual estaba valorizada de acuerdo al presupuesto, el cual debi3 haber sido controlado previamente por el responsable del sector requirente) y si la factura es correcta autom3ticamente ingresa al sistema SAP. De lo contrario, cuentas por pagar hace el reclamo al proveedor o el comprador. El sistema SAP controla la consistencia entre la orden de compra, el informe de recepci3n y la factura ingresada, y bloquea la factura para su pago si existen desv3os mayores a \$1 o su equivalente en USD. Asimismo, el sistema no permite ingresar ni cancelar dos veces la misma factura del proveedor. A continuaci3n, se describe el proceso de pago de las facturas no bloqueadas.
- b. El Sector de Cuentas a Pagar levanta del sistema la propuesta de pagos (donde se incluyen todas las facturas a pagar), la cual es presentada v3a SAP ante el gerente para su aprobaci3n.

Cabe aclarar que en dicha propuesta no se incluyen los pagos del exterior. Los mismos son abonados cuando se requiere el pago, y est3n fuera del proceso convencional para evitar las demoras que se puedan generar. Los pagos al exterior corresponden en su mayor3a a equipos de ingenier3a y decodificaci3n de se3ales.

- c. Paralelamente, el Sector de Tesorería prepara la posición financiera y realiza el análisis de fondos disponibles a fin de definir la “Propuesta de pagos”. Mensualmente la responsable de tesorería le comunica a cuentas por pagar cuales son los fondos con los que cuentan a fines de realizar los pagos.
  - d. En principio, los tipos y plazos de pago son:
    - Pagos semanales: Proveedores locales (pago a 30 días);
    - Pagos especiales: correspondientes a eventos, producciones o temas urgentes.
2. Registración y emisión de Orden de Pago
- Tesorería controla la propuesta Vía SAP, controla el legajo electrónico y autoriza la propuesta. Automáticamente al autorizar la propuesta se generan las Órdenes de Pago correspondientes.
- a. Al darse estos dos pasos (la propuesta cerrada y la emisión de la orden de pago), en forma automática se registra el pago en SAP (documento SAP, clase KZ).
  - b. Tesorería, al cerrarse la propuesta, recibe la misma y la firma en el sistema y en físico. Cuentas a pagar procede a subir el Listado de Órdenes de Pago a la Plataforma On-Line del Banco instalado, impidiendo la interfaz editar y modificar el archivo de propuesta aprobado
3. Emisión de Listados de OP y Pagos
- a. El Sector de Cuentas a pagar descarga el Listado de Órdenes de Pago de la plataforma on line del Banco y lo envía al director junto con la propuesta de pagos, que tienen adjunto las facturas y el listado emitido por el Banco.
  - b. En los sectores de Administración y de Tesorería se realiza el control del legajo de pago, y se firma la propuesta de pagos.
  - c. Gerente recibe el Listado aprobado, y procede a cerrar el Lote en el Sistema del Banco. Para lo cual se necesita de la aprobación de 2 personas, mediante firma electrónica (alternativamente, también puede firmar Gerente o director de contabilidad).
  - d. Se realiza vía electrónica la transferencia del Lote al Banco, y la Entidad bancaria es quien asigna número de transferencia y los N.º de cheque (en caso de corresponder) y envía a la empresa la hoja con “Pagos Aceptados”.

Cabe aclarar que se ha logrado que todos los proveedores indiquen su CBU y los pagos se efectúen por transferencia, a efectos de evitar las complicaciones que puedan surgir con los cheques (cheques vencidos, falta de pago de los mismos, etc.). Aquellos proveedores que no han indicado el CBU se los ha bloqueado del maestro.
  - e. Cuentas a Pagar, recibe dicha información, imprime y archiva; coteja que las órdenes de pago tengan una transferencia/ cheque asignado y controla la aprobación bancaria de los pagos.
  - f. En el caso que no sea liberado el lote de pagos, se procederá a diferir el pago de la propuesta para la próxima semana.
  - g.

#### 4. Documentación de Pago

El 100% de los pagos a partir del presente año fiscal se realizan mediante transferencias bancarias las cuales se adjunta en los legajos de pago y son archivados por Tesorería, dejando de utilizar la emisión de cheques.

#### B. Pagos Manuales

Los pagos manuales se diferencian de los pagos electrónicos analizados anteriormente porque el cheque es emitido fuera del sistema bancario por Tesorería.

#### 1. Propuesta y Emisión de Pagos

- a. El Sector de Cuentas por Pagar recibe la factura y es el encargado de cargar la Propuesta de Pago en SAP.
- b. El Sector de Cuentas a Pagar procede al cierre de la Propuesta en SAP y genera la Orden de Pago correspondiente. Cabe mencionar que el sistema realiza un control de que la factura y el pedido directo estén autorizadas y liberadas para el pago, de lo contrario debe registrarse como un anticipo, hasta que se libere la factura correctamente.
- c. En ese momento, el Sector de Tesorería recibe mediante SAP un aviso de la Propuesta, y a posteriori recibe desde Cuentas por Pagar las O.P. (impresas y firmadas por Cuentas a Pagar) y las facturas adjuntas.
- d. Cabe mencionar, que desde la emisión de la O.P. se registra automáticamente en SAP el pago.
- e. El Sector de Tesorería es el encargado de confeccionar los cheques (Director y Gerente). El Sector de Cuentas por Pagar confecciona la Propuesta (Analista de Tesorería).

Cabe mencionar que con la actualización de la nueva política que se encuentra en vigencia desde el 1° de septiembre de 2019, Si Turner precisa efectuar un pago por adelantado, antes de recibir bienes o servicios, el Departamento de compras deberá realizar previamente un Due Diligence y un análisis de gestión de riesgo para compras superiores a los USD 50.000.

#### 2. Control y Pago

- a. Cabe mencionar que los cheques deben contar con la firma de dos apoderados, según indica el esquema de firmas:

| GRUPO A               | GRUPO B            |
|-----------------------|--------------------|
| Director Contabilidad | Director Tesoreria |

- Para operaciones iguales o inferiores a \$ 500.000: se requiere la firma de cualquier integrante del grupo A conjuntamente con cualquiera del grupo B, o del grupo C.

- Para operaciones por importes iguales o superiores de \$ 500.001: firma de cualquier integrante del grupo A conjuntamente con la firma de cualquiera del grupo C.
- b. Una vez cumplido con estos pasos, se entrega a Tesorería quien realiza el pago, recibiendo el Recibo correspondiente y archivando el Legajo.

#### C. Contabilización y Registración de Pagos

1. Tal como se mencionó en los apartados A y B anteriores, el asiento contable se genera automáticamente al momento de generar la orden de pago. Por ejemplo, para el caso de la cancelación a través de un cheque a un proveedor, se genera el siguiente asiento:

\_\_\_\_\_

Proveedores  
a Banco XXX (Cta. pagadora)

\_\_\_\_\_

2. Diariamente una asistente del sector de Contaduría importa en SAP, mediante un proceso, el extracto de la cuenta bancaria al sistema SAP. Dicha importación registra automáticamente el siguiente asiento:

\_\_\_\_\_

Banco XXX (Cta. pagadora)  
a Banco (cta. Extracto)

\_\_\_\_\_

3. Diariamente, Rocio Piorno (Account Analyst Senior) aplica los pagos registrados previamente a través de la orden de pago con la salida de fondos correspondiente, de modo de limpiar la cuenta puente.

4. Asimismo, en forma mensual se confeccionan conciliaciones bancarias formales donde se compara el saldo según el extracto bancario con el saldo contable, teniendo en cuenta la metodología de registración de SAP, donde la cuenta extracto debe ligar con el extracto real y las otras cuentas de banco refieren a las partidas conciliatorias. A través de este control se analiza y da seguimiento a las partidas conciliatorias durante el mes siguiente y de ser necesario, se reclasifican.

#### D. Pagos por Caja Chica

Aclaración: Excepto los movimientos de Caja Chica, todos los pagos se realizan mediante generación de Orden de Pago.

##### 1. Fondo Fijo-Rendición

- a. Existen dos Sectores que cuentan con un Fondo Fijo, para pequeños gastos diarios. Estos son:
  - i. Administración
  - ii. Producción Original.

- b. Para la solicitud de un fondo fijo el Gerente del sector solicitante debe enviar un e-mail al sector de Tesorería con copia al Director Financiero. Éste último es quien debe aprobarlo por mail, estableciendo el monto a otorgar. Una vez aprobado, el sector de Tesorería envía el dinero al Gerente Solicitante, que lo recibirá (o quien él disponga) y firmará un recibo interno.
- c. El gerente solicitante asigna un responsable del fondo fijo, quien tiene a cargo la administración y la custodia de este.
- d. Cada uno de los Sectores debe presentar una Rendición de Gastos, junto con los respectivos comprobantes respaldatorios. El responsable del fondo fijo arma el legajo con los comprobantes de los gastos, los adjunta a la planilla de rendición y la firma. Posteriormente, envía la planilla al gerente del sector para que controle los comprobantes respaldatorios, firmando la planilla a modo de aprobación.
- e. El sector de Contabilidad recibe el legajo y verifica los comprobantes respaldatorios y las firmas y asigna y/o controla la correcta imputación contable. Posteriormente, procede a la contabilización del fondo fijo generando una posición de pasivo con el proveedor correspondiente en el módulo de FI de SAP. Finalmente, el legajo es entregado a Tesorería para la emisión de la orden de pago que cancela el pasivo generado.
- f. Una vez emitida la orden de pago, Tesorería procede a la reposición del fondo fijo a través de la emisión y cobro por ventanilla de un cheque, entregándole el dinero en efectivo al responsable del fondo fijo. Éste último, al recibir el dinero, firma un recibo interno.
- g. Tesorería archiva el recibo interno por la reposición del fondo fijo.

### 3. Rendición de Gastos del Personal

- a. Todo empleado que realice gastos en efectivo o a través del uso de la tarjeta AMEX deberá procesar la rendición de los comprobantes dentro de los siguientes 15 días a través del módulo de SAP Travel Manager (TM) imputando los gastos por cada concepto. El módulo TM asigna automáticamente un número de "viaje/rendición" a cada rendición o Expense Report (en adelante ER). EL empleado deberá verificar también si había solicitado un Anticipo de Fondos para efectuar el viaje, en cuyo caso deberá asociarlo descontándolo en la rendición.
- b. Una vez ingresado todos los gastos correspondientes y salvados en el sistema, el empleado deberá imprimir el ER y adjuntarle la totalidad de los comprobantes de gastos respaldatorios, en caso de existir gastos con tarjeta de crédito corporativa (AMEX) es recomendable adjuntar el resumen en el que ingresaron los gastos rendidos, y por último deberá firmar la rendición.

### 3. Adelantos para Viajes y Liquidaciones

- a. Para este tipo de gastos, cada persona que requiera un adelanto debe ingresar la solicitud vía SAP para que sea aprobado por su respectivo jefe.
- b. Una vez que se cuenta con dicha aprobación esta es remitida a tesorería quien se encarga de otorgar el mismo y luego se procede a su registración.

Principales Cuentas Contables Relacionadas:

| <b>N.º de cuenta</b> | <b>Nombre de cuenta</b>                       |
|----------------------|---|
| Ctas. Varias         | Caja y Bancos                                 |
| 210100000            | Proveedores Nacionales                        |
| 210100002            | Proveedores FI                                |
| 213000000            | Proveedores derechos de exhibición corrientes |
| 213000001            | Anticipo Proveedores derechos de exhibición   |
| 199900001            | Anticipo Compra bienes de uso                 |
| 150206000            | Fondos a Rendir Viajes Internacionales        |
| 150739000            | Anticipo Proveedores                          |
| 150739001            | Fondos a Rendir                               |
| 150739004            | Anticipo Honorarios Directores                |

| <b>Cuenta</b> | <b>Descripción</b>  |
|---------------|---|
| 121203000     | Previsión deudores incobrables - Vtas afiliadas             |
| 121303000     | Prev.deud. incob-Publ                                       |
| 121401000     | Previsión deudores incobrables - Vta. Contenido             |
| 121501000     | Previsión Incobrables - Otras ventas                        |
| 589000000     | Cargo por incobrabilidad (Afiliadas-Contenido-Otras Ventas) |
| 589000001     | Cargo por incobrabilidad Publicidad                         |



## L. DIAGNÓSTICO

Según los datos relevados en la encuesta organizacional, donde los objetivos no se cumplen debido a los que hemos identificado principalmente que es la falta de comunicación, desmotivación en las personas y escasez de herramientas para la de formación de líderes.

Nuestro estudio se basó en las diferentes técnicas usadas por los líderes para introducir cambios en un equipo de trabajo.

Mediante los datos relevados los mismos les fueron compartidos al área interesada, para que vean de primera mano el enfoque que poseen y luego poder lograr introducir cambios a su organización.

Así poder mejorar los puntos descriptos para lograr un buen clima laboral entre pares, mandos medios y mandos altos, logrando así un trabajo de equipo uniforme.

Un 82% de los empleados asegura que, si las conversaciones de desarrollo profesional fueran más periódicas, se implicaría más con el trabajo que realiza, un 78% probablemente compartiría más sus ideas y un 76% estaría más inclinado a buscar oportunidades de crecimiento profesional dentro de la propia organización; sin embargo, sólo el 16% asegura haber mantenido conversaciones sobre su desarrollo profesional de manera regular con sus managers. (Right Management, Global Career Conversation Study, 2016)

## M. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

### 1. PROPUESTA:

Primera propuesta, se recomienda, en base a los procesos relevados, para lograr una buena sinergia entre ambas áreas, mejorar el Circuito de clientes externos, mediante la incorporación de los siguientes cambios:

Facilitar acceso de los procesos a todas los intervinientes, no solamente para los mandos altos, de esta manera podrá cada colaborador interiorizarse de las formas de accionar en cada situación de conflicto por ejemplo si se ha demorado un pago, elevar inmediatamente, dentro de las 48 hs. A su líder directo para avanzar como primera instancia en el envío de una carta formal, si esto no logra el objetivo que es el ingreso del dinero dentro de las 72 hs, se elevará al sector de corte de señales para brindar adicionalmente una herramienta fehaciente de acción y logro de cobro.

Esta información no se encontraba a disponibilidad de los colaboradores por ende el flujo de caja estaba siendo menor, generando malentendidos entre ambas áreas, la falta de comunicación y acceso a la información por considerarla confidencial genera que en determinadas ocasiones los temas o inconvenientes no sean tratados en el tiempo requerido y esto conlleva a que los ingresos no posean fluidez.

Esta Información de ser facilitada mejorará la comunicación entre los colaboradores y los líderes compartiendo y brindando claridad sobre los procesos, facilitará que trabajen de manera conjunta logrando los objetivos económicos de la organización, y mejorando el clima laboral entre ambas áreas, eliminando los conflictos.

Segunda Propuesta es respecto a mejorar el vinculo entre colaboradores y líderes,

mediante un clima de participación e involucramiento de todos, fomentando el desarrollo de los colaboradores, mediante capacitaciones, devoluciones mensuales de como ha ido su trabajo, como se encuentra en la curva de aprendizaje dentro de la organización. que espera del colaborador, en que el líder va a acompañarlo para que el clima laboral sea un lugar agradable, con ideas claras y cultura de autodesarrollo.

## Desarrollo y Autodesarrollo



### 2. CONCLUSIÓN

Si se proporciona una visión para ayudar a los empleados, mediante programas claros, alentando activamente a la gente para que se encuentren en la búsqueda activa de mejores maneras de hacer su trabajo mediante el autodesarrollo y participación de los procesos, asegurándose que los objetivos de los departamentos sean consistentes con las metas estratégicas del negocio y que cada líder comience a trabajar mediante el ejemplo, trabajando con los equipos, implementado las propuestas de mejoras para ir mejorando gradualmente el clima laboral.

Mediante el desarrollo de capacidades de consiguiendo resultados sostenibles a lo largo del tiempo, logrando retener a los talentos necesarios mediante la creación de un clima de trabajo que genera confianza, inspire la creatividad y favoreciendo compromisos duraderos con un proyecto empresarial estimulante.

Los líderes deberán de aprender en estos tiempos cambiantes a identificar y llevar las diferentes culturas, ser diversos y creativos en el momento de liderar, convirtiéndose en algo más que lo estrictamente profesional, para que puedan lograr una buena relación con los colaboradores, con simples ejemplos, que pueden ser compartir aspectos de su vida, demostrar humanidad o sea tal cual uno es y preocuparse por el otro tratarlo cómo igual, pero a su vez cuidando su lugar, mediante comentarios directos pero honestos, que sean humildes y sinceros.

Esto es lo que hoy se denomina Radical Candor, franqueza total cuidando a los colaboradores, pero a su vez desafiar directamente mediante su claridad y autoconfianza.

“Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee

El líder resonante crea más, el poder de la inteligencia emocional, 2002”

## N. PLAN DE ACCIÓN

El escuchar es un fenómeno lingüístico que se origina no en lo que oímos sino en el tipo de observador que somos.

Por esto emplearemos los cursos de acción que son más convenientes para mejorar las inquietudes que hemos identificado y las mismas se trasmitan de forma clara y precisa. Cómo Introducir nuevos sistemas de capacitación para fomentar el autodesarrollo de las personas.

Mejorar la forma de liderazgo de un mandar y controlar a un líder con mayor involucramiento que motive participación de todos y gestione el desarrollo en las posiciones, mediante la innovación y diversidad.

Habilidades de un buen líder:

1. Que cuenten con buenas habilidades de comunicación efectiva y comunicación con frecuencia.
2. Que cuenten con un buen desarrollo de Inteligencia Emocional.
3. Que se encuentren suficiente y genuinamente orientados a las personas y que les importe y dediquen tiempo en la relación con ellos, lo que, en el modelo de Radical Candor, sería "Cuidar Personalmente".

A su vez, fomentar la participación de todos los colaboradores en los procesos, para que los mismos comiencen a sentirse partes de la organización, mediante solicitudes de revisión de procesos, implementación y transparencia de estos.

## O. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

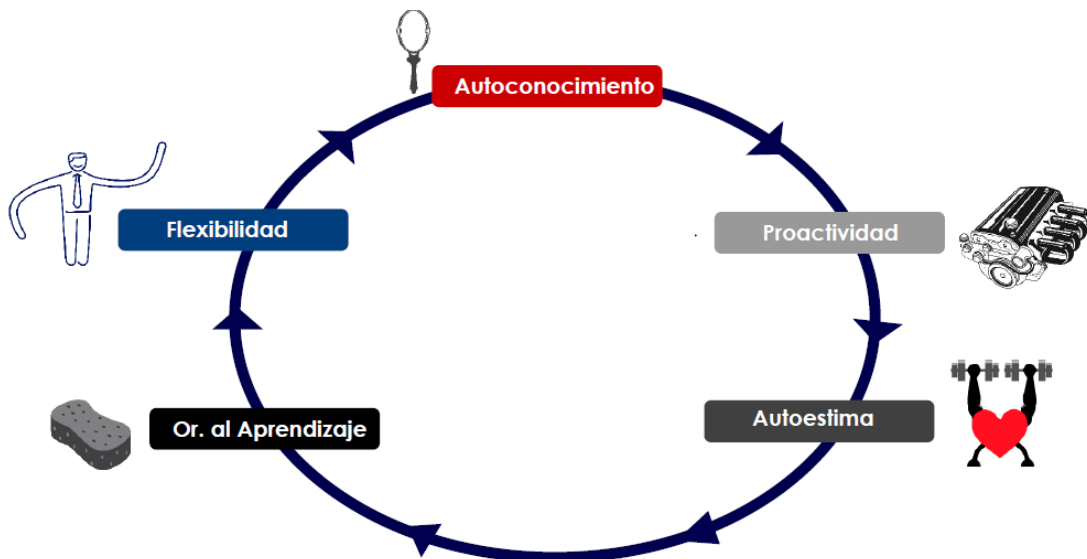
Se generarán actividades Grupales entre las áreas de Tesorería y Créditos y Cobranzas y se trabajará con cada líder de equipo para lograr una mejor relación con los colaboradores; en las reuniones a coordinar, la mecánica será dentro de la oficina y fuera de la misma para evaluar en ambientes descontracturados los avances de las relaciones interpersonales de los colaboradores y líderes, donde ese ambiente genere un vínculo de confianza.

En las reuniones dentro de la oficina situada en la calle Defensa CABA, se compartirán los avances de los procesos relevados y la transparencia en compartir y trabajar los mismos en conjunto, o sea Ambas áreas, con los respectivos líderes de equipo y sus colaboradores.

En las reuniones fuera de la oficina, las mismas se realizarán una vez al mes para lograr en un ambiente al aire libre, mediante actividades de cooperación, donde se implementará mediante el juego trabajar las cualidades para convertir a los líderes en democráticos, y diagramar la integración entre colaboradores y líderes, mediante la búsqueda de objetos para armar una casa, armar grupos para pensar en ideas sin cuestionamientos, esto es pensar fuera de la caja y de las estructuras, que cada uno sienta la confianza y la libertad de poder plantear las mismas sin restricción alguna.

Esto mejorará las problemáticas identificadas mediante las encuestas, donde se relevó la falta de compromiso, desmotivación y reconocimiento de los colaboradores y en los líderes falta de aceptación, falta de transparencia de procesos.

El presente trabajo de consultoría les brindará las herramientas necesarias para poder mejorar el clima Laboral mediante lo relevado, para lograr una muy buena satisfacción para nuestro cliente, mediante la colaboración de los líderes convirtiéndose en maestros de enseñanza para los colaboradores y modificar la antigua estructura de un modelo Piramidal a otro innovador, mediante la flexibilidad, el aprendizaje, el autoconocimiento, proactividad y autoestima.



## P. RECOMENDACIONES

Para mejorar el clima Laboral, una persona de carácter cuestionable no suele ser efectiva interpersonalmente.

En las conversaciones cara a cara es posible ver el interior de la persona, apartándonos de la falsedad, evitando ser arrogantes sin incumplir en la palabra, liderando con ella fortaleciendo las relaciones generando que las distancias y tensiones desaparezcan fomentando el desarrollo de otros, ya que está claro que la habilidad de inspirar y motivar está muy relacionada con cómo percibe la gente la integridad del líder.

Nuestra experiencia según los datos relevados en la encuesta es que la manera más segura y efectiva de provocar un cambio de comportamiento consiste, en capacitar a los líderes de equipo de la organización, que le proporcione herramientas para lograr que cada colaborador se sienta parte de la organización desde sus contribuciones y competencias sean identificadas y valoradas.

Cuando surjan inconvenientes o conflictos habituales por la diaria laboral, con las herramientas brindadas aprenderá a cómo describir un problema de manera calmada y racional a su líder, y el líder con lo aprendido comenzará a trabajar ideas conjuntas; tanto como para resolver el problema en cuestión, como para lograr los objetivos propuestos mediante la escucha.

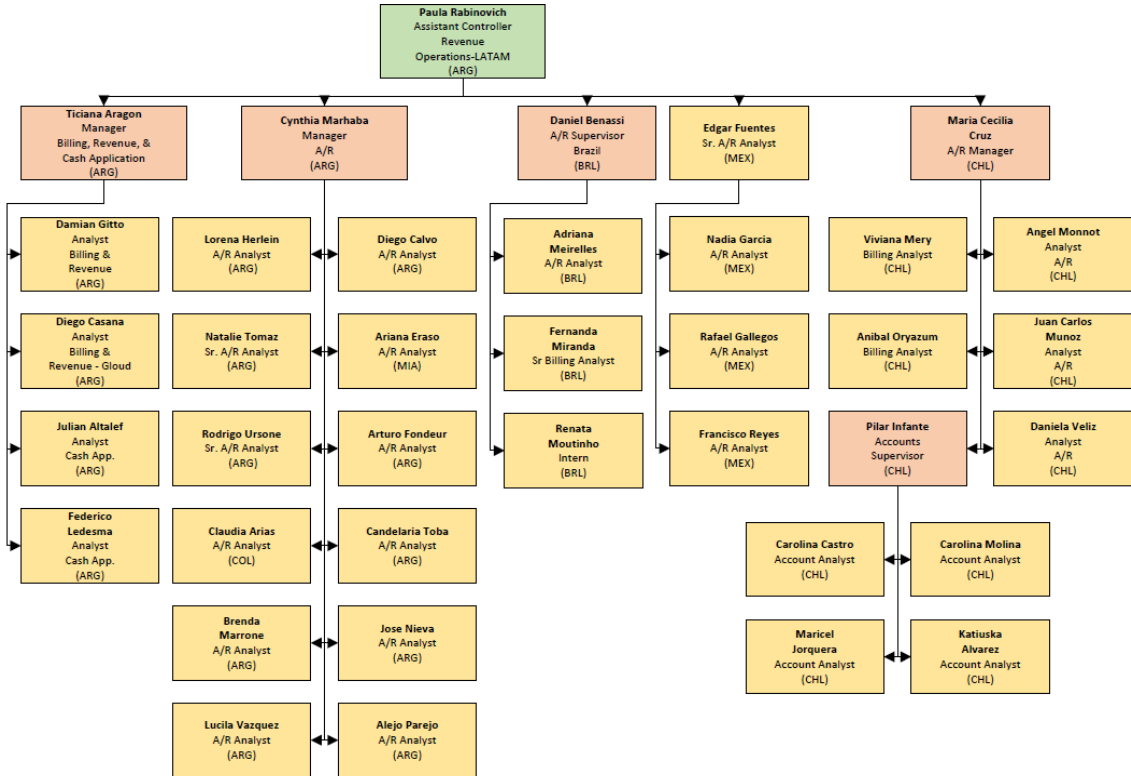
De esta forma comenzara a haber claridad, orden y transparencia, en el momento de comunicar un hecho tanto al líder cómo al colaborador.

Una vez fortalecida la comunicación, las relaciones comenzarán a mejorar de manera significativa y sus actitudes ante los colaboradores se volverán menos controvertidas; a medida que las actitudes cambian, las relaciones mejoran, generando así un buen clima laboral.

Los Líderes y colaboradores, deberán continuamente trabajar para mantener un buen clima laboral, si bien van a poseer las herramientas necesarias, deberán de trabajar continuamente para fortalecer los vínculos y sostener en el tiempo lo que se ha logrado hasta el momento.

# Q. ANEXOS

## ANEXO I



## **R. BIBLIOGRAFÍA**

Héctor Diomede (2002). "Encuentos Organizacionales". Dunken

Eduardo Kastika (2005). "Resolver La Crisis". Innovar

Sue Knight (1995). "La Programación Neuro Lingüística". Sirio SA.

CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos Pág. 87 & 344

Radical candor. How to be a great boss without losing your humanity, Kim Scott, 2017.

Paginas consultadas:

[laestrella.com.pa/economía/importancia-clima-laboral-empresa](http://laestrella.com.pa/economía/importancia-clima-laboral-empresa)