



Trabajo final de grado

Plan de gestión de comunicación interna para incrementar la productividad en la empresa MAN-SER S.R.L.

Nombre y Apellido: Ochoa Juan Carlos

DNI: 26.634.724

Legajo: CPB03670

Carrera: Contador Público

Río Cuarto, Octubre 2019

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción	4
Análisis de Situación.....	7
Análisis PESTEL	7
Análisis FODA.....	13
Marco Teórico.....	16
Conclusión Diagnostica	19
<i>Declaración del Problema</i>	19
<i>Justificación del problema</i>	19
<i>Discusión (Conclusión Diagnostica)</i>	20
Plan de Implementación.....	21
<i>Objetivos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Recursos y Medios</i>	21
<i>Marco de Tiempo</i>	25
<i>Medición</i>	27
Conclusión y Recomendaciones	29
Bibliografía	31

Resumen

El presente trabajo final de grado consiste en el desarrollo de un reporte de caso para la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba, dedicada al manejo controlado de la viruta dentro de la industria metalúrgica. Para este trabajo se utilizaron fundamentos teóricos conceptuales y antecedentes que están encuadrados en la comunicación interna, desde el punto de vista de estudiosos e investigadores de esta disciplina. Se realizó un diagnóstico, en el cual se pudo observar que la organización presenta fallas en la comunicación interna que trascienden al proceso productivo. En función a este diagnóstico, se propone la implementación de un plan para gestionar la comunicación interna, buscando disminuir los tiempos ociosos para optimizar los procesos productivos, incrementar la productividad y lograr mayor rentabilidad para la empresa.

Palabras claves: comunicación, gestión, productividad.

Abstract

This final degree project consists of the development of a case report for the company MAN-SER S.R.L. located in the city of Córdoba, dedicated to the controlled handling of the shavings within the metallurgical industry. For this work, conceptual theoretical foundations and antecedents that are framed in internal communication were used, from the point of view of scholars and researchers in this discipline. A diagnosis was made, in which it could be observed that the organization has internal communication failures that transcend the production process. Based on this diagnosis, the implementation of a plan to manage internal communication is proposed, seeking to reduce idle times to optimize production processes, increase productivity and achieve greater profitability for the company.

Keywords: communication, management, productivity.

Introducción

El presente trabajo final de grado se encuentra orientado al desarrollo de un plan de gestión de comunicación interna, destinado a la empresa cuya razón social es MAN-SER S.R.L., del sector metalúrgico, la cual se encuentra ubicada geográficamente en calle 2 de Septiembre N° 4724 – Barrio San Pedro Nolasco – de la ciudad de Córdoba.

Esta firma, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos.

Desarrolla tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.

Además, presta servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales y el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial, en los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, entre otros.

En la actualidad la planta se compone de tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, un área de mecanizado, un área de trabajos especiales y una de compensadores de producción seriada.

MAN-SER S.R.L. cuenta con un total de 30 empleados, con la particularidad que el 90 % de los mismos es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años. También posee asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

La administración está a cargo de la familia Mansilla, compuesta por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque quienes gestionan la misma son sus dos hijos mayores Julián y Melina, los únicos que trabajan en la empresa.

MAN-SER S.R.L. no posee sucursales y no tiene intenciones de expandirse debido a que desde el año 2012 cuenta con una nueva planta industrial que posee una superficie de producción que duplica la anterior.

Desde el año 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization [Organización Internacional de Normalizacion]) 9001.

Su mercado es nacional, principalmente la provincia de Córdoba, sin embargo, tiene clientes activos de Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fé.

A través de las entrevistas semiestructuradas realizadas al gerente y de la información que se proporcionó se pudo observar como problemática que *“MAN-SER S.R.L. a pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente, debido a la sobrecarga de tareas en algunos de sus miembros de mayor jerarquía por falta de delegación”*. Por ejemplo, el gerente, se encarga de las ventas, es responsable del proceso de compras y participa del control de calidad realizando auditorías internas.

Al tener algunos de sus miembros a su cargo tareas pertenecientes a distintas áreas, también se divisa fallas en la comunicación interna, por ejemplo, cuando se menciona que *“la empresa no cuenta con un responsable de pañol, por lo que muchas de las tareas son realizadas por el jefe de producción. Así, en ocasiones se generan demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de producción y el dueño.”*

Existen antecedentes de investigaciones que se relacionan con la problemática mencionada, como las que llevaron a cabo, Peña Acuña, Caldevilla Domínguez y Batalla Navarro (2017), en su ensayo desglosan y analizan las diferentes políticas de comunicación interna de tres grandes empresas internacionales y su estructura, como son Nestlé, LG Electronics y General Motors.

En su trabajo, tomando el caso de Nestlé, describen y mencionan como esta empresa implantó una serie de herramientas en los ámbitos internos y externo que le permitieron una buena interconexión entre los diferentes departamentos, facilitando la fluidez del mensaje.

Muñoz Arteaga, González Nápoles y Tamayo Aroche (2010) realizaron un trabajo de investigación, en la Unidad de Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia, donde se determinó a través de la observación que existían deficiencias comunicativas.

Durante el desarrollo de la misma, se realizó un estudio del orden jerárquico y funcional de la referida Unidad, lo que permitió la elaboración de un organigrama que refleja la ubicación jerárquica de los componentes individuales del sistema y la manera en que se espera que los mensajes fluyan en el interior de la organización.

Un estudio más cercano a nuestra región fue el que realizó la alumna de la Universidad Siglo 21 Eugenia Carignano (2011) en su tesis de grado, donde desarrolló un diagnóstico de la empresa La Nueva S.A., de la localidad de Pilar en la provincia de Córdoba, con el fin de analizar la comunicación en el interior de la organización.

Mediante un estudio de campo realizó entrevistas en profundidad a personas pertenecientes a diferentes departamentos, incluyendo a la dirección, para conocer la manera en que ellas percibían la comunicación interna y tener una idea más aproximada acerca de las relaciones entre los miembros de la organización

Por lo descripto anteriormente, el plan de gestión de comunicación interna resulta relevante desarrollarlo ya que le permitirá a la empresa MAN-SER S.R.L. mejorar en aquellos aspectos que aluden a la falta de un área de recursos humanos más efectiva que además de tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, motivación y capacitaciones. se ocupe de la comunicación interna, debido a que la comunicación es muy necesaria e influye de cierta forma para mantener la salud de la organización.

En la revisión del procedimiento general de gestión de recursos humanos que posee MAN-SER S.R.L. se evidencia el desarrollo de los procesos relacionados a puestos de trabajo, reglamento interno, inducción al nuevo empleado o cambios en los puestos, competencia y formación, ambiente de trabajo y resguardo de conocimiento; sin embargo no existe una forma de llevar adelante los procesos de comunicación interna.

Análisis de Situación

El principal problema que se pudo observar en esta empresa es que, a pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente, debido a la sobrecarga de tareas en algunos de sus miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. En consecuencia, se producen fallas en la comunicación interna de la empresa, que trascienden al proceso productivo causando demoras en la entrega de los productos, las cuales son para compensadores, 7 días; para protectores de bancada, 30 días y para máquinas lavadoras, 90 días.

A pesar de contar con certificación de Normas ISO 9001 para el control de calidad, la cual ha ayudado a la empresa a organizarse y a formalizar toda esa comunicación que antes se llevaba adelante de manera informal, se siguen presentando inconvenientes.

Siguiendo con el análisis de la situación, es importante considerar el contexto general que rodea a la empresa y que grado de influencia ejerce en la misma. De esta manera se podrá identificar todos aquellos factores sobre los que no se tiene el control, pero al tener información sobre ellos se conseguirá aminorar los efectos de las amenazas y decidir las acciones más adecuadas para aprovechar las oportunidades.

Dentro del plan estratégico que lleve adelante MAN-SER S.R.L, la observación del entorno, podría realizarla de forma trimestral o semestral, ya que el mismo es una variable muy importante a tener en cuenta, de la cual puede depender el éxito o fracaso.

Una herramienta a utilizar para evaluar el macro entorno es el PESTEL, que se desarrolla a continuación:

Análisis PESTEL

El entorno político afecta indefectiblemente el desempeño económico de las empresas. El gobierno por un lado puede ofrecer incentivos o exenciones fiscales o arancelarias, políticas de subvenciones a favor de las empresas y por el otro puede imponer normas que restrinjan o limiten sus transacciones comerciales.

Cambios en las políticas de comercio exterior, pueden afectar la estructura de costos de materias primas importadas, forjando que las empresas para mantener su equilibrio, deban trasladar esos impactos en costos a los precios de sus

productos de manera que son los clientes los que terminan pagando precios más altos.

No se debe perder de vista el paquete de medidas económicas y sociales anunciado por el gobierno durante el mes de abril donde difundió los instrumentos con los cuales buscará profundizar la lucha contra la inflación, impulsar el consumo, combatir la recesión y retomar la iniciativa política de cara a las elecciones nacionales de octubre.

Dentro de los anuncios, se destacan las medidas de apoyo a las Pymes como la reducción de las retenciones a las exportaciones; mejores condiciones para los comercios y planes de pago de deudas con la AFIP.

Además, el gobierno va a aprobar por decreto un nuevo régimen de Lealtad Comercial, que tiene como objetivo principal evitar abusos de posiciones dominantes o posibles conductas monopólicas de grandes empresas.

La Secretaría de Comercio Interior va a tener ahora más facultades para sancionar conductas desleales o anticompetitivas, proteger a consumidores, pequeños comercios y pymes. Se busca fortalecer la defensa del consumidor, de la competencia y la lucha contra posiciones dominantes, la formación de carteles y la consolidación de monopolios.

El sector metalúrgico, al cual pertenece MAN-SER S.R.L., es uno de los que reflejan una caída generalizada considerable en lo que respecta al primer bimestre de actividad de 2019, arrastrado por la caída de la producción en todos los sectores demandantes de insumos.

Según datos que surgen de un relevamiento de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Republica Argentina (ADIMRA) la producción metalúrgica presentó una disminución del 7,8% interanual, producto de las variaciones de -8,4% en enero y -7,1% en febrero. Además, se destaca el bajo nivel de utilización de la capacidad instalada que se ubicó en torno al 51 % durante el mes de febrero y la reducción del nivel de empleo en un 2,6%, en un contexto de menor horas extras, reducción de la jornada laboral y suspensiones.

También se desprende del informe que el 11% de los empresarios solicitó el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) o proceso preventivo de crisis y que los rubros que presentaron mayores caídas en su producción fueron carrocerías, remolques y semirremolques (-26,8%), maquinaria agrícola (-14,0%),

equipos y aparatos eléctricos (-9,1%), bienes de capital (-6,9%) y autopartes (-6,3%).

En los primeros meses del año las principales regiones del sector sufrieron importantes caídas, las más afectadas fueron Entre Ríos (-11,1%), Santa Fé (-10,2%), Córdoba (-7,9%) y Buenos Aires (incluyendo CABA) (-4,6%).

Por último, en relación a las expectativas de producción para el trimestre móvil marzo-mayo, el 35% de los empresarios del sector indicaron que prevén una caída en su producción, mientras que menos del 30% espera una mejora en los próximos meses. En relación a los meses anteriores, aumentó el porcentaje de empresarios que espera que no haya demasiados cambios en el corto plazo.

En cuanto a las expectativas de producción por región el 46% de las empresas de Córdoba, cree que la producción disminuirá, mientras que en Buenos Aires (incluyendo CABA) y Santa Fé los porcentajes de visión pesimista se mueven en torno al 40%.

En el ámbito de nuestra provincia, la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba con fecha 28 de junio de 2018, emitió un informe de medición a través del observatorio de la actividad metalúrgica correspondiente al primer cuatrimestre de 2018, donde se desprende como principal novedad el deterioro de la confianza empresarial y las expectativas económicas de los metalúrgicos cordobeses.

Durante junio de 2018, la confianza empresarial de los metalúrgicos cordobeses cayó fuertemente, al mínimo histórico desde que se elabora esta estadística (primer cuatrimestre de 2006). Se trata de una caída del 62% con relación a la medición anterior, que implica un nivel casi 7% por debajo del mínimo anterior, registrado durante el tercer cuatrimestre de 2008, luego de la crisis del campo y en medio de la crisis financiera internacional.

Junto con el deterioro de expectativas, empeoró la evaluación que hacen los metalúrgicos cordobeses sobre la gestión económica del gobierno nacional, de 61.5% de evaluación positiva en la medición anterior a 33% en esta medición, el nivel más bajo desde el inicio de la actual administración nacional, pero todavía por encima de los niveles registrados durante la administración anterior.

La evaluación de la política industrial del gobierno nacional también empeoró en esta medición, aunque con una caída menor: pasó de 52.9% a 35% de evaluación positiva.

Por segundo cuatrimestre consecutivo se redujo el porcentaje de empresas metalúrgicas con mayor producción que un año atrás. El porcentaje de empresas metalúrgicas cordobesas con mayor empleo que un año atrás, que había continuado incrementándose incluso durante el tercer cuatrimestre de 2017 (había llegado al 25.9% de las empresas), se redujo durante el primer cuatrimestre de 2018 al 13%, con 26% de las empresas con menos empleados que un año atrás.

Se incrementó, durante el primer cuatrimestre de 2018, el porcentaje de empresas metalúrgicas cordobesas con menor rentabilidad que un año atrás, del 41.3% registrado durante el tercer cuatrimestre de 2017 al 59% registrado en esta medición.

Las expectativas de mejora en la producción, el empleo y la rentabilidad durante este año son bajas: esperan mejora el 27% de las empresas, en el caso de la producción, el 15% de las empresas, en el caso de empleo, y el 13% de las empresas, en el caso de la rentabilidad.

Durante el primer cuatrimestre de 2018 aumentó el porcentaje de empresas con menores ventas que un año atrás en los segmentos de metalúrgicas que abastecen a la industria automotriz.

Al igual que está ocurriendo en otros sectores, los metalúrgicos cordobeses han detectado un deterioro de la cadena de pagos. El porcentaje de metalúrgicos que detectó una mayor cantidad de cheques rechazados de lo habitual se incrementó del 15.4% en la medición anterior al 32% en la esta medición, porcentaje que no se observaba desde 2014.

Por último, se desprende de esta medición que, en las empresas metalúrgicas de Córdoba, las mujeres representan el 5.5% de la mano de obra directa y el 12.7% de la mano de obra indirecta.

Otro factor a tener en cuenta es el socio-cultural, aquellos elementos de la sociedad como ser: el *grado de formación* del consumidor que afecta significativamente a la empresa. En la actualidad existe un incremento sostenido de dicho nivel que repercute en un mayor consumo de productos relacionados con la cultura. La *conducta de consumo* como pueden ser la utilización de nuevos canales comerciales, por ejemplo, la compra a través de internet. La *defensa del consumidor* que en la actualidad existe una tendencia a que el consumidor se encuentre cada vez más protegido e informado de sus derechos. La *distribución de la población* geográfica que afectará a temas tan importantes como

comercialización, logística, así como a medios y campañas de marketing. Todos estos elementos mencionados, pueden afectar a la empresa y requieren prestarles atención a sus tendencias y ver cómo estas van cambiando con el tiempo.

La innovación y la tecnología también deben ser tenidas en cuenta por las consecuencias económicas favorables que producen como instrumento para competir. A medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo, de lo contrario perderá competitividad, poder de mercado y será obsoleta.

El proceso de innovación tecnológico posibilita combinar capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas permitiendo el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos. En otras palabras, las empresas que no se mantienen al día tecnológicamente, se arriesgan a un aumento de los costos de producción y a precios más altos. Si el costo para producir un producto o servicio supera al de los competidores, la empresa pronto podría quedarse fuera del negocio.

En el caso de MAN-SER S.R.L., tiene previsto para este año 2019 implementar para sus productos y maquinarias, tecnología IoT, para que el cliente pueda monitorearla desde su casa por internet y que el sistema le otorgue indicadores que le sirvan para saber cuándo es el momento de realizar un mantenimiento preventivo.

Por lo tanto, analizar los factores tecnológicos tendrá como objetivos diagnosticar que tendencias se presentan como oportunidades y amenazas, para de esta forma decidir qué acciones son las correctas para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas.

El efecto del desarrollo tecnológico en el campo empresarial ha contribuido a que la publicidad sea un elemento decisivo y fundamental para influir en la decisión de compra de los consumidores. Los beneficios han sido principalmente la gran facilidad para llegar a los consumidores por medio de campañas publicitarias a través de medios como radio, anuncios televisivos, periódicos, internet y redes sociales.

Actualmente para una empresa como MAN-SER S.R.L., contar con tecnología suficiente para proteger sus bienes y empleados, es indudable que obtendrá un ambiente de trabajo más seguro. Por ejemplo, la utilización de cámaras

de seguridad, GPS y control satelital en la flota vehicular, sistemas de software contable, de diseño y programación de máquinas.

Las empresas del sector industrial como MAN-SER S.R.L., a menudo trabajan con diferentes tipos de equipos, maquinarias y agentes productores de químicos. En efecto, las operaciones diarias de un negocio pueden suponer una amenaza constante para el medioambiente natural.

Por ejemplo, MAN-SER S.R.L. no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo. Adicionalmente, cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos vean afectada su salud.

Para reducir la posibilidad de daños al medioambiente existen regulaciones por parte del estado municipal, provincial y nacional, que requieren que las empresas consideren ciertos factores naturales del medioambiente en sus planes de operaciones.

Las empresas suelen tener que solicitar permisos de operación a través del municipio o agencia. Estos tienen finalidades diferentes, algunos de los cuales incluyen el establecimiento de normas mínimas para las emisiones de gases a la atmósfera, dictando ciertos procedimientos para el manejo de residuos y materiales peligrosos.

La construcción de ampliaciones también debe cumplir con los requisitos reglamentarios, al igual que la compra de un inmueble, garantizar que el mismo cumple con las regulaciones ambientales o de lo contrario las empresas se arriesgarían al pago de multas por incumplimiento.

Se puede decir, que invertir en prevención del impacto medioambiental puede compensar la existencia de costos de no calidad medioambiental, como ser multas y sanciones, impuestos, costos de restauración del daño o de limpieza y seguros de cobertura de riesgos medioambientales.

Una mejor actuación medioambiental de la empresa puede llevar a la misma a mejorar su competitividad.

También es necesario conocer la legislación y los cambios en la normativa relacionada con la empresa, debido a que pueden afectar tanto de manera directa como indirecta.

Desde la forma jurídica que se va a adoptar al momento de la constitución, porque de ella dependerá la protección de los activos y el tipo de aportes que tendrán que realizar sus integrantes conforme la ley de sociedades comerciales, hasta las licencias necesarias para desarrollar la actividad, las políticas sobre empleo, ley de contrato del trabajo, convenios colectivos de trabajo, leyes de competencia, leyes tributarias, derecho de propiedad industrial, ley especial de protección de datos, licencias, ley de defensa del consumidor y legislación sobre salud y seguridad laboral.

Constantemente se aprueban leyes y las empresas se tienen que adaptar a ellas porque las mismas existen para fomentar la competencia, asegurar el mercado justo y salvaguardar la integridad de la sociedad.

Para la realización del diagnóstico organizacional se llevó a cabo un análisis de matriz FODA, cuyas iniciales se refieren a los términos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones de negocios y empresas, necesarias para cumplir con los objetivos planteados.

A continuación, se desarrollará cada uno de los elementos que componen la matriz FODA:

Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.
- ✓ Más de 20 años en el sector metalúrgico le aportan experiencia y conocimiento acerca del negocio.
- ✓ Planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior.
- ✓ Tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.
- ✓ Posee certificación de las normas ISO 9000.
- ✓ Aplica una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

- ✓ Implementación de un sistema de gestión de calidad.
- ✓ Tiene manual de procedimientos.
- ✓ Software de gestión desarrollado a medida de la empresa.
- ✓ Cuenta con un protocolo de emergencias.
- ✓ Maneja a sus grandes clientes de manera personalizada.
- ✓ Cartera de clientes diversificada.
- ✓ Precio más bajo que el de la competencia.
- ✓ Los productos llegan de manera directa a los compradores.
- ✓ Servicio posventa.
- ✓ Ubicación estratégica en relación con la cercanía a sus principales clientes.

Debilidades

- ✓ Estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente.
- ✓ Falta de delegación.
- ✓ La empresa no posee sucursales.
- ✓ No posee asesor ni un sector interno destinado a marketing o publicidad. Utiliza una página web para promocionar sus productos.
- ✓ Fallas en la comunicación interna de la empresa.
- ✓ Fallas en la administración de recursos humanos.
- ✓ Falta de aprovechamiento de espacio físico como para poder realizar los procesos de producción y la capacidad como para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones.
- ✓ La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos.

Oportunidades

- ✓ Comercio Internacional: tiene una gran relación comercial con multinacionales, sin embargo, dentro de su esquema como empresa aún no se ha desarrollado dentro de este ámbito.
- ✓ Diversificar un poco más la cartera de clientes.
- ✓ Desarrollar una nueva unidad de negocio.
- ✓ Implementar para los productos de la empresa tecnología IoT.
- ✓ Trabajar en equipos con soluciones técnicas más eficientes en el uso de la energía, agua y seguridad.

Amenazas

- ✓ Tiene como principales competidores a Transfil S. R. L., Eisaire S. R. L. y Empremet S. R. L.
- ✓ Reducción de la demanda durante el periodo estival, cuando las empresas automotrices comienzan a suspender personal por baja producción.
- ✓ Inestabilidad económica del país.
- ✓ Impacto de la legislación.
- ✓ Los efectos ambientales pudieran favorecer a los competidores.

Cabe destacar que a los fines de llevar a cabo el relevamiento de información acerca de la estructura organizacional de la empresa se analizaron las entrevistas semiestructuradas realizadas al personal que forma parte de MAN-SER S.RL., tales como Julián Mansilla (Gerente) y Melina Mansilla (responsable de Administración y Área de ventas), a los fines de contar con información fehaciente.

A través de dichas entrevistas se dió a conocer la problemática que evidencia la empresa en cuanto a la ausencia de un plan de gestión de comunicación interna.

Por otro lado, se llevó a cabo un proceso de revisión bibliográfica que permite conocer si con anterioridad se han efectuado planes y cuales han sido los resultados obtenidos a los fines de utilizarlos como guía al momento de elaborar el plan de dicho proyecto.

Marco Teórico

La Comunicación Organizacional

Para Castro (2014), la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, es que la comunicación entre funcionarios de diferentes niveles, los jefes con sus subordinados y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida.

Siguiendo con el pensamiento de Castro (2014), este dice que en las empresas existe una tendencia a no comunicarse, porque hay personas que piensan que retener la información los hace muy superior a otras y que si emiten la misma se verán en desventaja frente a los demás. Por tal motivo, esa retención de información irá en detrimento de la empresa y no de los demás.

Internamente en las organizaciones existe ansiedad por parte de los empleados por conocer la mayor cantidad de información posible, así que cuanto mayor es la comunicación, esa ansiedad irá en disminución y se perderá menos tiempo, sumado a ello que se evitarán los rumores, que pueden llegar a tener consecuencias desastrosas para una empresa (Castro, 2014).

Comunicación Interna

Peña Acuña y Batalla Navarro (2016) mencionan que esta comunicación es del tipo más natural de una empresa y es la herramienta de la que se vale la persona encargada de la comunicación en una organización para establecer una estrategia inteligente.

Estos autores la definen como el intercambio planeado de mensajes dentro de una empresa, respondiendo a un fin que esta previamente planificado. La consideran importante pues en su gestión se pone en juego el factor del funcionamiento fluido de los recursos humanos, el clima de trabajo y la productividad, dependiendo por tanto de ello en parte el rendimiento económico de la empresa.

Asimismo, Ladrón (2018) indica que cualquiera sea el tipo de organización, institucional, comercial, industrial, pública o privada, esta tiene que establecer canales de comunicación que sean eficaces para asegurarse de que aquellas personas que toman las decisiones sepan lo que ocurre en todas las áreas de la organización y para cerciorarse, además, de que quienes las ejecutan sepan lo que deben hacer y por qué tienen que realizarlo.

Objetivos de la Comunicación Interna

Para Ladrón (2018), los objetivos que destaca de la comunicación interna como los más importantes y fundamentales son informar y por otro motivar. Junto a estos dos, menciona otros tales como:

- Dar a conocer la empresa, su proyecto, planes y acciones llevadas a cabo, así como las futuras.
- Proyectar una imagen positiva.
- Promover la participación diaria del trabajador, que el mismo sea un sujeto activo y no pasivo.
- Implicar al personal en los objetivos y meta de la empresa.
- Involucrar al personal en el desarrollo de su visión estratégica, identificando a los empleados con los objetivos de la compañía, interiorizando el sentido de pertenencia a la organización y compartiendo sus valores y cultura corporativos.
- Marcar, rehacer o reforzar la forma de realizar las cosas en la organización.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno desde los cambios originados por la evolución tecnológica, comercial o productiva, a los que son consecuencia de procesos externos al ente.
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal.
- Intentar detectar problemas y posibles crisis antes de que ocurran, pudiendo así solucionarlos de una manera fácil y rápida.
- Consolidar un estilo de dirección basado en el trabajo de equipo, la participación y el compromiso de los empleados y en general que sea armónico con la cultura corporativa de la organización.

Los canales de comunicación

Romeo y Roca (2014) plantean dos tipos de comunicación:

- Los canales formales: Aquí los mensajes transitan los caminos establecidos por la propia organización, circulan por los canales formales siendo el organigrama de una empresa, por ejemplo, una representación gráfica de algunos aspectos de este tipo de canales.
- Los canales informales: son aquellos en los cuales la comunicación no sigue la estructura estandarizada de la organización, sino que fluye de manera natural en el curso de las interacciones habituales de su personal.

Cuanto mejor implantados estén los canales formales de comunicación y mayor sea su efectividad, menores serán las oportunidades de creación de flujos de comunicación informal.

Tipos de Comunicación

Respecto a los canales formales, siguiendo con los autores Romeo y Roca (2014), se analizan las cuatro direcciones en las que fluye la comunicación y los objetivos que persiguen cada una de ellas:

- **Comunicación Descendente:** es la comunicación que proviene de la alta dirección dentro de la empresa y por medio de esta vía fluyen mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos, relacionados, entre otros aspectos, con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas, política organizativa, motivación y evaluación.

- **Comunicación Ascendente:** está constituida por aquellos mensajes que fluyen de los empleados a los superiores. Los temas y actividades que abarca son: asesoramiento, planteamientos acerca de sistemas de discusión de temas que atañen al día a día de la empresa, sugerencias y quejas, transmisión de estados de opinión de los subordinados, cartas de los empleados, reuniones conjuntas dirección-empleados.

- **Comunicación Horizontal:** se refiere al intercambio de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

- **Comunicación Transversal:** Abarca todos los niveles jerárquicos y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común, involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa. Por ejemplo, contaduría solicita de manera urgente a la gerencia de recursos humanos la nómina de personal de la empresa, el encargado de la nómina se la hace llegar de forma directa.

En conclusión, la comunicación organizacional es un factor que facilita que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito; el buen manejo de ésta, puede hacer perdurar a la organización. Las empresas que desean sobresalir en los negocios son aquellas que le dan un lugar especial a la comunicación y a la información, debido a que han entendido que éstas contribuyen en gran medida a mejorar el clima laboral de la empresa, elevar su competitividad, la mejora de la productividad, la eficiencia, y el posicionamiento de la firma

Conclusión Diagnóstica

Declaración del Problema

Se puede observar que la empresa MAN-SER S.R.L., tiene una estructura organizacional oficial claramente definida, determinada por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Sin embargo no concuerda con la existente, debido a la sobrecarga de tareas en algunos de sus miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.

Cada una de las áreas centrales de la empresa cuenta con un procedimiento específico que asegura el correcto cumplimiento de las normas. Revisando en concreto el procedimiento general de gestión de Recursos Humanos, no se encuentra establecido pautas referidas a comunicación interna, que es un instrumento de gestión de esta área y se integra con las políticas de personal.

Además, se pudo conocer a través de la entrevista realizada a Melina Mansilla (responsable de Administración y Área de ventas) como ha sido de ayuda certificar con normas ISO 9001, permitiéndoles dar forma a todas aquellas comunicaciones que eran informales. No obstante, se producen fallas en la comunicación interna que trascienden al proceso productivo causando demoras en la entrega de los productos, pudiendo ser ocasionado por la deficiencia de algún canal formal implementado por la empresa.

Justificación del problema

Si examinamos dentro de la organización a la comunicación ascendente, vemos que existe diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato, a quien le informan permanentemente sobre los avances y necesidades del área. Todo esto se comunica verbalmente y sin embargo sucede que en ocasiones se generan demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de Producción y el dueño.

Se han dado situaciones donde el insumo ya había sido comprado y no fue entregado a los operarios en el debido momento, generando una gran pérdida de tiempo en las jornadas laborales de cada uno de los trabajadores ocasionando de esta manera una baja en la productividad, impidiendo cumplir con las entregas de los productos en tiempo y forma.

En el nivel gerencial, se utiliza otro medio de comunicación, como las reuniones, en donde se plantean asuntos de interés para todo el personal.

Las necesidades de los empleados de la organización, así como sugerencias, nuevas ideas y demás aportes son enviados a la dirección a través de un buzón de sugerencias.

Respecto a la comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de MAN-SER S.R.L. Además de esto, verbalmente se comunican los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados.

La comunicación horizontal es fluida entre los integrantes de la organización, no generándose conflictos entre estos.

Es preciso, por lo tanto, una mayor atención a la comunicación ascendente, poniendo empeño en el público receptor al que va dirigida la información, junto con un mayor desarrollo de la comunicación horizontal, potenciando esa relación entre las diferentes áreas, así como una mayor implicancia de la gerencia en las políticas de comunicación interna.

Discusión (Conclusión Diagnostica)

Por todo lo antes mencionado, la comunicación interna constituye un elemento central para articular las relaciones entre las diferentes áreas de la organización. Si esta no existe o es deficiente, como consecuencia, se genera un bajo rendimiento laboral. El mismo se mide en productividad y la falta de comunicación da lugar a pérdidas de tiempo al tener que rehacer el trabajo debido a la falta de entendimiento, esperando instrucciones, insumos o materias primas.

Considerando la situación actual de MAN-SER S.R.L, es que se recomienda la implementación de un plan de gestión de comunicación interna para lograr que sea eficaz, clara, fluida y a tiempo, que permita a los empleados conocer mejor su puesto de trabajo, se sientan más comprometidos con él y al mismo tiempo obtener una mejora en la productividad.

Se buscará mejorar las vías de comunicación utilizadas y crear nuevos canales que permitan adecuar los mensajes a las características de la organización para erradicar los problemas detectados.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar un plan de gestión de comunicación interna en la empresa MAN-SER S.R.L. para lograr incrementar la productividad un 35% en el periodo de un año.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico general de la empresa MAN-SER S.R.L., para detectar posibles fallas en la comunicación interna.
- Sugerir cambios para optimizar el funcionamiento de los canales de comunicación interna existentes en la empresa.
- Crear nuevos canales que satisfagan las necesidades de información que requiera el público interno de manera de contribuir en una mejora en la productividad.

Alcance

El plan de implementación que se propone comenzará a aplicarse a partir del mes de Octubre de 2019 y tendrá una duración de un año, por lo cual se prevé su terminación para Septiembre de 2020.

El plan pretende alcanzar al público interno de las áreas de Compras, Producción y Mantenimiento y la Gerencia. Será llevado adelante por el Sr. Borsini Marcelo (jefe del Área de Recursos Humanos de MAN-SER S.R.L.) quien para lograr la correcta ejecución del plan deberá concientizar a las partes involucradas de que la comunicación contribuirá a solucionar los inconvenientes que se vienen produciendo y además, ayudará a lograr los objetivos de negocio, la mejora de la productividad, la eficiencia, competitividad y el posicionamiento de la empresa.

Recursos y Medios

El plan contempla los recursos que se utilizarán durante el período de ejecución del plan de gestión de comunicación, así como el presupuesto planificado para la realización de las actividades que serán expuestas en el mismo. (Ver Tabla 2)

Se impone además que el cumplimiento de las actividades desarrolladas para lograr dicha estabilidad se realice con la profesionalidad requerida para mantener la buena imagen de la organización. Por lo que no se debe escatimar recursos para su cumplimiento por los beneficios que aportará a la empresa.

El plan de gestión de comunicación interna contiene la planeación de los medios o soportes a utilizar, que se plantea luego de realizar un análisis de las ventajas y las limitaciones que caracterizan a cada uno de ellos, pues al utilizar los medios o soportes adecuados se posibilitará el cumplimiento de los objetivos fijados y con ello alcanzar el éxito del plan de comunicación en los plazos determinados. A continuación, se mencionan los siguientes medios:

- Proponer organigrama confeccionado y gráfico: el organigrama debe ser una herramienta viva, es decir, que se revise con regularidad y modifique cuando sea conveniente para que refleje la estructura formal y funcional de la empresa. Dicho trabajo será delegado al Estudio que presta los servicios de gestión contable, a cargo del CP Salvadores Mario, quien deberá en la primera semana de noviembre presentar a la gerencia el nuevo organigrama que refleje el estado de la empresa.

- Evaluación anual del desempeño: Todo empleado de la organización deberá poder ser evaluado al menos una vez al año, inclusive hasta los directivos deberán pasar por este proceso. En la valoración se deberán incluir: una evaluación del cumplimiento de sus tareas conforme se establece en la descripción del puesto; su predisposición ante el trabajo; la evaluación de la consecución de las metas y los objetivos del año en curso.

- Reportes semanales: Es aconsejable que el responsable de equipo tenga un conocimiento veraz de la producción y el desempeño de sus subordinados en la empresa. Para ello se recomienda que los empleados redacten y entreguen a su superior jerárquico informes semanales sobre las tareas realizadas, terminadas y por finalizar. Se puede incluir en el reporte semanal la planeación de tareas para la semana siguiente o cualquier punto importante por resolver.

Los reportes semanales deberán tener la fecha de elaboración, y tanto el empleado que los elabora como el jefe o supervisor que los recibe deberán poseer una copia para llevar un recuento del trabajo realizado y evitar confusiones o ruidos, esto ayuda a mantener el buen clima laboral. Asimismo, los informes son el insumo para la planificación, evaluación y reflexión sobre los procesos internos de la empresa.

Es aconsejable que la organización tenga elementos disponibles para que sus empleados puedan adelantar esta labor dentro de sus horarios de trabajo. Con ello se quiere dar a entender herramientas apropiadas para la elaboración de dichos informes semanales; es decir, pueden elaborarse planillas, plantillas sistematizadas de informes

o llevar cuadros de producción a la vista de los empleados para mantener la información lo más actualizada posible.

La empresa puede buscar un software existente en el mercado apropiado para las necesidades de la organización, para mejorar la elaboración o entrega de estos informes semanales, que a su vez alimenten las estadísticas de producción.

- Reunión mensual con todos los empleados: En toda organización es conveniente tener un mínimo de tiempo para informar a los empleados sobre las condiciones de la empresa, destacar a los empleados del mes, comentar y celebrar los éxitos alcanzados durante ese período, presentar y explicar las nuevas acciones a tomar para enmendar errores, felicitar a los empleados por alcanzar una nueva meta de seguridad industrial.

Estas reuniones mensuales no tienen que ser de larga duración, con unos 20 minutos, al final de la última semana laboral del mes o al comienzo de ella, podemos hacer partícipes a los empleados en el desarrollo interno de la empresa. Esto ayudará a formar en ellos un fuerte sentimiento de pertenencia, con el que se estimula la creación de lazos y relaciones más fortalecidas entre los empleados y sus equipos de trabajo. Ayudan también a cimentar las relaciones de los empleados con su jefe, con los directivos (a los que ven involucrados en este proceso) y con los fines y metas generales de la empresa.

- Equipos de trabajo: Los equipos de trabajo son parte fundamental de toda organización; son ellos los que le aseguran la culminación de los proyectos para alcanzar las metas. Por tanto, es importante que los equipos de trabajo funcionen como tal. Una buena forma de mantener informado al equipo de trabajo de las fases de un proyecto y del avance de la organización es realizar reuniones quincenales; en ellas se deberán tratar los puntos clave de los planes a adelantar, se escucharán propuestas, se discutirán mejores salidas y se encontrarán soluciones entre todos.

Es necesario que se institucionalicen estas reuniones periódicamente, no de manera emergente, cuando sea prioritario resolver un problema.

- Reuniones cara a cara: Para el empleado es importante poder hablar con su jefe. Así pues, el jefe deberá sacar tiempo entre sus funciones para realizar reuniones periódicas, cara a cara con sus subalternos, para tratar sobre su desarrollo personal o profesional, los problemas laborales que encuentra o para realizar una retroalimentación sobre su importancia dentro del equipo de trabajo, los planes profesionales a futuro, etc. También le da al jefe una perspectiva más sutil y personal

de sus subordinados fuera del ámbito laboral, por ejemplo, si tienen familia, cuál es su cultura, cuáles son sus preocupaciones y aspiraciones dentro de la empresa. Todo ello es importante puesto que todas estas informaciones adicionales afectan el rendimiento y la relación del empleado con el resto de los miembros del equipo.

Por una parte, esto le asegura al jefe conocer de primera mano la postura de cada uno de los miembros de su equipo, conocer sus fortalezas y debilidades; por otra, le ayuda al empleado a conocer la información, plantear lazos laborales más estrechos con su jefe y le da mayor sentido de identidad con su labor y su empresa.

También hace que la evaluación del desempeño anual sea más fácil para el jefe, porque va tomando notas a lo largo del año, y evita la subjetividad.

- **Retroalimentación:** Los jefes que se reúnen con sus empleados, hablan con ellos, construyen los proyectos juntos y encuentran mancomunadamente las soluciones, son los jefes que alcanzan mayor éxito en sus grupos de trabajo.

Además de conseguir hacer de estos verdaderos equipos de trabajo. Por ello es importante que un jefe constantemente retroalimente a sus empleados con información sobre la empresa, sobre su rendimiento, sobre el alcance de los proyectos, sobre los logros alcanzados, sobre las metas no cumplidas.

- **Panel de comunicación:** El panel de comunicación ya es un canal utilizado por la empresa para transmitir su política, objetivos, planes, acciones y demás decisiones. Se buscará lograr que en los primeros meses los empleados tengan hábito de consulta, para ello se realizará un nuevo diseño espacial y gráfico, con colores y titulares que faciliten que la información llegue con mayor facilidad.

Se colocará uno en cada sector de la empresa y se designará a una de las personas de la administración quien será la responsable de la actualización permanente, de ser posible semanalmente.

- **Buzón de sugerencias:** como es otro de los canales utilizados por la organización, para mejorarlo se colocarán en cada sector de la empresa, el cual debe ser concurrido y estar muy visible. A cada trabajador se le entregará un manuscrito explicándole la función que cumple este medio y se precisará el tipo de sugerencias que se atenderán, ya sea aceptación de quejas, explicaciones, felicitaciones, propuestas, mejoras en la producción, mejoras de productos. Las mismas serán estudiadas, aceptadas o rechazadas, comunicadas y puesta en práctica de aquellas consentidas por la gerencia.

Marco de Tiempo

Tabla 1

Diagrama de Gantt

Medios\ Meses	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Propuesta de organigrama												
Evaluación anual de desempeño												
Reportes semanales												
Reunión mensual con los empleados												
Equipos de trabajo												
Reuniones Cara a Cara												
Retroalimentación												
Panel de Comunicación												
Buzón de Sugerencias												

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Presupuesto

Medios\ Meses	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Organigrama													
Honorarios Contador		12000,00											12000,00
Evaluación Desempeño													
Papelería												2500,00	2500,00
Reportes Semanales													
Papelería	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6000,00
Diseño de software	10000,00												10000,00
Reunión Mensual													
Refrigerio	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	12000,00
Equipos de Trabajo													
Refrigerio	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Panel de Comunicación													
Papelería	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	3360,00
Marco de madera	1500,00												1500,00
Panel de corcho	2300,0												2300,0
Buzón de Sugerencias													
Papelería	289,00												289,00
Total	16469,00	14380,00	2380,00	2380,00	2380,00	2380,00	2380,00	2380,00	2380,00	2380,00	2380,00	4880,00	57149,00

Fuente: Elaboración propia.

Medición

El seguimiento y control del plan de comunicación interna es necesario para ajustar su diseño de modo de alcanzar eficazmente los objetivos que fueron propuestos en el mismo. La primera evaluación se llevará a cabo a los seis meses de haber comenzado la implementación del plan, la cual permitirá realizar correcciones al plan propuesto. La segunda se realizará una vez finalizado el mismo, donde se analizará como responde con las modificaciones o correcciones realizada en la primera evaluación.

Dicha evaluación se llevará adelante a través de diferentes técnicas que se describen a continuación:

- Se utilizará los siguientes indicadores:
 - 1) Cuantificar el número de preguntas que los empleados realizan sobre información que ya se encuentra publicada en el panel de comunicación.
 - 2) Cuantificar el número y tipos de sugerencias que ingresan los empleados en el buzón de sugerencias.
 - 3) Cuantificar el número de asistentes a las reuniones.
 - 4) $(N^{\circ} \text{ de empleados que conocen el plan} / N^{\circ} \text{ de empleados totales de la empresa en ese periodo}) * 100$, estándar $\geq 80\%$.
 - 5) $(\text{Empleados Satisfechos} / \text{Total de Empleados}) * 100$, estándar $\geq 80\%$.
- La aplicación de cuestionarios a los trabajadores y directivos en los meses de Marzo de 2020 y Septiembre de 2020, para conocer la percepción de los mismos sobre la comunicación interna y verificar el avance para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Entrevista de satisfacción hacia los operarios y jefes para con las reuniones, realizada por jefe de recursos humanos para conocer cómo evoluciona la ejecución del plan de comunicación, así como sus principales dificultades para buscar soluciones alternativas de ser necesario y favorecer así la culminación exitosa del mismo.

Para medir el impacto financiero de la inversión realizada se utilizará como herramienta el ROI, una forma sencilla de encontrar la eficiencia de la inversión, con

el fin de ser un complemento para la toma de la decisión por parte de la gerencia de la empresa para la efectiva implementación del plan.

Para calcular el retorno de la inversión, se parte del valor del minuto trabajado (valor hora/60 minutos que tiene la hora). Al resultado se lo multiplica por la cantidad de minutos que en promedio pierde por día un operario y a ello se lo multiplica por 365, que es la cantidad de días que posee el año. De esta forma, se obtiene la perdida en dinero para un operario, si multiplicamos dicho resultado por la cantidad total de operarios del sector producción que son 25, se conseguirá la perdida de dinero que se genera en una año de actividad laboral.

	Análisis Previo	Análisis Posterior
Promedio de minutos ociosos ¹	18 minutos	11,7 minutos
Cálculo traducido en dinero ²	$\$125,71/60 \text{ minutos} \times 18 \times 365 \text{ días} = \$13797,00 \times 25 \text{ operarios} = \mathbf{\$344925,00}$	$\$125,71/60 \text{ minutos} \times 11,7 \times 365 \text{ días} = \$8968,05 \times 25 \text{ operarios} = \mathbf{\$224201,25}$
Utilidad para la empresa por la implementación del plan de Comunicación Interna	$\$344925,00 - \$224201,25 = \$120723,75$	
Cálculo del ROI	$\$120723,75 \text{ (Utilidad del plan)} - \$57149,00 \text{ (costos totales del plan)}$	
	$\$57149 \times 100 = \mathbf{111,24\%}$	

Fuente: Elaboración Propia

El valor económico generado al final del año por la implementación del plan será de \$120723,75, lo que representa que el porcentaje de recuperación sea de 111,24%.

¹ Estimación en base a datos obtenidos de MAN-SER S.R.L.

² Cálculo en base a datos obtenidos del C.C.T. N° 260/75-Salarios 2019-Anexo "A" Rama N° 17 Metalmecánica y otras, vigente desde 1° de Octubre de 2019.

Conclusión y Recomendaciones

Finalmente podemos concluir que el reporte de caso ha cumplido con los objetivos propuestos ya que se desarrolló un plan de comunicación interna para lograr incrementar la productividad de la empresa un 35 % en el periodo de un año, donde se establecieron herramientas que contribuyen a disminuir los tiempos ociosos.

Se realizó la caracterización y el diagnóstico general de la comunicación interna de MAN-SER S.R.L. la que permitió conocer las carencias que presentaba, cuáles eran las áreas de trabajo involucradas y en qué medida las fallas encontradas estaban perjudicando el giro normal de los negocios.

Luego, se sugirió cambios para optimizar el funcionamiento de los canales existentes de modo de hacerlos más fructuosos para los empleados, que al conocer la parte operativa de la empresa, pueden indicar fallas y sugerir mejoras para muchos de los procesos internos. En este aspecto, se busca lograr que el empleado pierda el miedo o vergüenza y la empresa se muestre más receptiva y dispuesta a escucharlos.

Después, se crearon nuevos canales para satisfacer las necesidades de información entre los empleados, jefe y gerencia. Se buscó que estos fueran cara a cara para favorecer la retroalimentación entre las partes, como una herramienta vital para cohesionar los equipos y conocer a las personas.

Por otro parte, se midió el impacto financiero del plan por medio del ROI, con el fin de ser un complemento para la toma de la decisión por parte de la gerencia. En este caso, el resultado obtenido fue un valor económico generado al final del año de \$120723,75, lo que representa que el porcentaje de recuperación sea de 111,24%.

En definitiva, todas las herramientas fueron establecidas para mejorar el desempeño de la comunicación interna, ya que es un factor fundamental para conseguir eficacia y coordinación en una empresa, lo que va directamente ligado a su productividad y rentabilidad.

Una vez que se hayan cumplido los objetivos fijados y se haya consumado el problema de comunicación interna de ésta empresa, se podrá recomendar:

1-Abordar y ampliar el plan hacia uno que contemple globalmente el fenómeno comunicacional hacia el exterior de la empresa, es decir la gestión de la comunicación externa.

La firma maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y hasta ahora no se han realizado acciones concretas de marketing. Además, no posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a tal fin.

2-Avanzar en una política de ambiente y gestión de residuos, ya que la empresa por norma ISO9001 (2018), debe gestionar el control del aceite que se recolecta en diferentes recipientes.

3-Eradicar los accidentes laborales que se producen en ocasiones por falta de espacio en la planta debido a que un sector es alquilado para el depósito de máquinas de Volkswagen.

4-Desarrollar una nueva unidad de negocios para diversificar más la cartera de clientes, de manera que la empresa no sea afectada cuando la demanda se reduce durante el periodo estival, etapa en la cual las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción.

5-Analizar la posibilidad de incursionar en el comercio internacional, ya que la empresa tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos de su fabricación a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad que la empresa debería intentar aprovechar y de esta manera forjar su visión de ser reconocida fuera del país.

6-Estudiar la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo, es decir, la suficiencia del capital corriente para hacer frente a las obligaciones del próximo ejercicio. Analizando la posición del capital corriente, circulación del capital corriente que consiste en la medición de la velocidad de los flujos de ingresos de fondos (circulación del activo corriente) y de los flujos de egresos de fondos (circulación del pasivo corriente), mediante un conjunto de índices especiales denominados de rotación y las causas de los cambios del capital corriente (autofinanciación a corto plazo y políticas de inversión y financiación de la compañía).

Bibliografía

- Arteaga, A. M.; Nápoles, A. G. Y Aroche, J. T. (2010). Plan de comunicación interna para una adecuada cultura organizacional en la unidad empresarial de base servicios generales de la empresa azucarera Colombia. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* (141). Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2010i1418.html>
- Boletín de Actividad Metalúrgica (2019, Marzo). *Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina*. Recuperado de <http://www.adimra.org.ar/index.do?sid=86&nid=3166>
- Carignano, E. (2010). Gestión de la comunicación interna. Diagnóstico y plan de relaciones públicas institucionales. Empresa La Nueva. (Tesis de Grado). *Universidad Siglo 21, Córdoba*. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/10280>.
- Castro, A. D. (2014). *La comunicación Organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla. Colombia. Editorial universidad del Norte.
- Economía. (2019, 17 de Abril). *Precios y tarifas congelados, créditos y beneficios sociales: punto por punto, el paquete de medidas*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/290315-Estas-son-las-medidas-de-Macri-para-contener-inflacion-y-reactivar-economia>.
- Ladrón, D. G. M. Á. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación: MF0975*, Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=5426221>.
- Observatorio Metalúrgico (2018, 1 cuatrimestre). *Cámara de industriales Metalúrgicos y de componentes de Córdoba*. Recuperado de <http://www.metalurgioscba.com.ar/servicios/observatorio-metalurgico>.
- Peña Acuña, B., Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid. España. Editorial Dykinson.
- Peña Acuña, B., Caldevilla Dominguez, D. y Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui* (13901079). (134), 315–330. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=122936372&lang=es&site=eds-live>.
- Romeo, D. M., & Roca, P. X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=5103067>.
- Romero, V. (2016, 14 de Julio). *La importancia de la comunicación organizacional en las empresas*. Recuperado de <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>.