

Estrategia de Comunicación Interna para la empresa MAN-SER S.R.L
“La Comunicación Interna en tiempos de crisis y Pandemia”

Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales
Universidad Siglo 21, Bahia Blanca



Maria Valeria Caliva
D.N.I. 27.579.657
Legajo VRPI02799
julio2020

Agradecimientos

En uno de los años más difíciles de la historia donde una pandemia que nos alejó de lo esencial para poder cuidarnos, cuando la única forma de avanzar era “aprender” fue ahí, justo ahí, en medio de tanto que entendí una vez más que las “crisis son oportunidades”. En 2020 y a los 41 años logré llegar a esta gran y ansiada meta, recibirme de Licenciada, en este último y tan importante tramo quiero hacer una mención muy especial a mi profesora de Tesis Dra. Erika Barzola quien desde el primer día me acompañó con mucha dedicación. Y a ellos les agradezco profundamente todo: a mis viejos (Estela y Luis) que me enseñaron que este es el camino el esfuerzo, sacrificio, compromiso y el continuo aprender. Gracias a los amores de mi vida Delfina y Tomás, mis hijos, que fueron la clave para levantarme siempre, y a Carlos mi compañero de vida. Todos ellos creyeron siempre en mí y me dieron las fuerzas necesarias para llegar. A ellos les dedico mi trabajo final, “gracias a ellos”.

Resumen

Manser S.R.L. es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Córdoba, dedicada a la producción de bienes y servicios metalúrgicos. La organización no cuenta con una Política de Comunicación efectiva que involucre al público interno. En este sentido, las acciones que realiza no promueven el sentido de pertenencia, la motivación y el trabajo en equipo. El contexto en el que vivimos hoy pone de manifiesto más que nunca la necesidad de reivindicar la comunicación, valorar y cuidar el recurso humano. El distanciamiento social, a causa de la pandemia, dejó a las organizaciones con pocos espacios de comunicación. Dedicarle tiempo y esfuerzo a comunicar es elemental y una oportunidad para construir confianza con una estrategia integral en este sentido para continuar adelante con el propósito de la organización. Por tal motivo, la comunicación es clave para poder superar cualquier crisis. Ante la problemática detallada, se elaboró una propuesta de comunicación interna, habiendo detectado que la empresa no cuenta un plan con diferentes tácticas que permitan mejorar el flujo de información y el desarrollo de relaciones basadas en vínculos de confianza y trabajo en equipo. Se propuso trabajar, también, con los líderes. Es por ello que, dentro de las tácticas, se planificó brindar capacitación en el desarrollo de habilidades comunicacionales para potenciar los equipos de trabajo y mejorar así el clima de la organización.

Palabras Claves: Comunicación efectiva, sentido de pertenencia, la motivación y el trabajo en equipo, vínculos de confianza, liderazgo, comunicación interna.

Abstract

Manser S.R.L. is a family company located in the city of Córdoba, dedicated to the production of metallurgical goods and services. The organization does not have an effective communication policy that involves the internal public. In this sense, the actions it carries out do not promote a sense of belonging, motivation and teamwork. The context we are living in today highlights more than ever the need to assert transmission, value and care for the resource and human capital. Social distance, because of the pandemic, left organizations with few spaces for communication. Giving time and effort to communicate is crucial and an opportunity to build trust and move forward with the purpose of the organization. For this reason, communication is key to overcome any crisis. Due to this problem, an internal communication proposal was prepared, having detected that the company does not have a comprehensive strategy in this regard . For this reason a plan was developed with different tactics to improve the flow of information and the development of relationships based on trust links and teamwork. It was proposed to work with leaders as well. That is why, within tactics, it was planned to provide them with training in the development of communication skills to empower the work teams and thus improve the organizational climate.

Keywords: Effective communication, sense of belonging, motivation and teamwork, bonds of trust, leadership, internal communication.

Índice

Introducción	6
Análisis de la situación.....	9
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y discusión	21
Plan de implementación.....	23
Objetivos	23
Alcance	24
Programas.....	24
Cronograma de implementación.....	34
Presupuesto general del plan.....	35
Conclusiones	36
Recomendaciones.....	37
Bibliografía.....	38

Introducción

Marco de referencia institucional

El comienzo de la compañía MAN-SER fue en la década del 90' cuando su fundador, el Sr. Luis Mansilla decide emprender, de manera independiente, el proyecto de una empresa propia a partir de una propuesta de la empresa, que hasta entonces, había sido donde desempeñaba realizando trabajos de herrería y soldadura. La compañía a la cual pertenecía había tomado la decisión de tercerizar parte de sus trabajos, entre ellos, los de soldaduras especiales. Fue así que le ofreció a Luis Mansilla -empleado de mucha confianza y experiencia- la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma aceptando éste la propuesta.

Así nace entonces, el 15 de octubre de 1995, MAN- SER S.R.L., una empresa Pyme perteneciente al sector metalúrgico, ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba. En la actualidad, la empresa cuenta con una casa central, no posee sucursales y tiene 30 empleados.

MAN-SER S. R. L. se ocupa de la producción y comercialización de bienes industriales (materiales, partes componentes y servicios industriales). La planta de producción está organizada en cuatro áreas de trabajo: un área de corte, plegado y punzonado de chapa; otras áreas de mecanizado; de trabajos especiales y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño.

Desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas. Aplicando políticas de inversión en tecnología lo que le permitió un crecimiento productivo sostenido.

Presentamos a continuación la Misión y Visión de la compañía:

Visión: “Ser una **empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica** por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”¹.

¹ MAN-SER, <https://goo.gl/T5hFdz>, 18/04/2020

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un **espíritu innovador y creativo**, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber”².

Breve descripción de la problemática

Del análisis de la empresa, se puede observar que, si bien cuenta con una estructura organizacional claramente definida en el organigrama y con sistema de gestión, donde la comunicación con determinados públicos se encuentra definida e interrelacionada, no tiene una **Política de Comunicación** adecuada que involucre también al **público interno**, tanto en la difusión de información acerca de lo que está ocurriendo dentro de la compañía y del contexto en el cual esta inmensa. Como tampoco se observa que estén provistos de un sistema o soporte que facilite el flujo de la comunicación entre colaboradores, tanto formal como informal.

Dentro de la estructura posee un área de RRHH, la cual realiza tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, administración del personal, liquidación de sueldo. Estas tareas tienen como objetivo el crecimiento de la productividad y eficiencia de los procesos, pero no se vislumbra un interés genuino por el **capital humano** quienes son en definitiva los que producen los resultados de la organización. Como tampoco se observan acciones de comunicación que promuevan el **sentimiento de pertenencia, motivación** de los colaboradores, interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección.

A esta problemática se le suma la dinámica de la retroalimentación y evaluación que lleva adelante la cual es unidireccional, con un **tipo de liderazgo** formal, donde la dirección define al gerente de la empresa como representante de la misma, y tiene la responsabilidad de asegurarse de que se **establezcan los planes prefijados**. Ejerciendo así un liderazgo directivo.

² MAN-SER. <https://goo.gl/T5hFdz>, 18/04/2020

La gerencia general, está a cargo de uno de los hijos del fundador, quien es la responsable de mantener toda la información que se maneja en la empresa a través de un Procedimiento General de Gestión de la Información Documentada. En este sentido, se puede decir también que no se observa la implementación de estrategias de comunicación bidireccional, y se detecta ausencia de capacitación de habilidades blandas que permitan la construcción de vínculos basados en la confianza mutua y el desarrollo de sus colaboradores en todas sus dimensiones. Como tampoco se aprecia un constante diálogo, ni una interacción permanente entre los empleados y la dirección.

Antecedentes

Los diferentes estudios y trabajos de investigación consultados sobre la temática a abordar sirvieron de referencia para poder concluir en la necesidad de replantear la comunicación interna como parte fundamental del Plan Estratégico de la Organización. En el estudio “Influencia de la comunicación interna en el clima organización de los empleados de las Instituciones Públicas descentralizadas del sector de energía y minas”; (Universidad Inca Garcilazo de la Vega; Lima; Perú; 2017) se plantea, entre otros conceptos, como todo comunica, hasta lo que no se dice o no se hace, es comunicación.

Es por ello que la comunicación interna puede facilitar u obstaculizar el futuro de una organización. Es importante que las mismas realicen esfuerzos para mejorar su comunicación interna, ya que esta afecta el clima, el desarrollo de la vida institucional, visión, y misión de las organizaciones. Por otra, parte Rivilli Paulina Daniela (2019) en la elaboración de su reporte de caso basado en la comunicación interna se plantea la misma como necesaria para llevar a cabo las metas de la empresa, elaboración de planes estratégicos y la organización del talento humano; además de incidir positivamente en el liderazgo, la motivación y el clima laboral.

Relevancia del caso

La comunicación es una herramienta fundamental para la gestión estratégica de las organizaciones. Es de vital importancia realizar este análisis de los procesos de comunicación que se dan dentro de la misma con estudios como este. Resulta necesario realizar

una **comunicación interna efectiva**, ya que los colaboradores son el capital más importante de la organización. Muchas centran su trabajo más en la correcta difusión de comunicados y en el cumplimiento de procedimientos estrictos, pero pocas llevan a cabo una estrategia orientada a fidelizar a su cliente interno, generar **orgullo de pertenecer** o facilitar la participación de los mismos en proyectos internos de la compañía, lo cual tiene gran impacto en la productividad y en la consecución de los fines de la organización

Este reporte de caso permitirá considerar y evaluar los aspectos que son necesarios replantear dentro de la compañía para mejorar la comunicación interna y llevar adelante de manera eficiente el plan estratégico, dándole así coherencia al proyecto institucional.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Del análisis de la información consultada sobre la organización elegida: MAN-SER S.R.L se detalla a continuación los elementos relevantes para el caso. La misma, es una empresa familiar de productos y servicios industriales del rubro metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba. El organigrama está separado por áreas y se divide en departamentos de acuerdo a las tareas que cada uno realiza: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Posee con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años.

El Directorio está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos, quienes gestionan la empresa a través de un sistema integrado de gestión de manera de promover la mejora continua de los procesos.

En cuanto a la Gerencia General está a cargo de uno de los hijos del fundador. Las principales actividades de son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. La misma también es la responsable de mantener toda la información que se

maneja en la empresa en correcto estado y manejo, rigiéndose por un procedimiento de manejo de información.

Respecto al área de Ventas, los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área.

Sobre Recursos Humanos, la responsable del área es otra de las dueñas de la empresa. Allí, se realizan tareas vinculadas con el ingreso del personal, comunicación interna, motivación y capacitaciones, así como también procesos de selección de personal, excepto en el caso de requerir profesionales con formación en diseño o ingeniería, donde esos procesos de selección los realiza una consultora mientras que la elección de los operarios de producción es realizada por el encargado del área. El plan de está sujeto a modificación, ya que, a lo largo del año, se pueden ir incorporando nuevas actividades que la organización estime necesarias.

Internamente, a nivel gerencial, la compañía utiliza como herramienta de comunicación como lo son las reuniones, allí se tratan temas relacionados al personal. Por otro lado, organiza su comunicación interna de manera ascendente, para ello, las personas de cada área poseen dialogo con su superior inmediato y comunicación descendente utilizando como instrumento el panel de comunicados que le permiten a quienes ocupan los puestos gerenciales y mandos medios informar o notificar al resto de la organización políticas, objetivos, planes y noticias.

Sobre el estilo de liderazgo que se practica en la empresa se puede decir que este es de tipo formal ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella. Ejerce un liderazgo directivo. Esto implica participación directa y personal para llevar adelante su empresa. Otro líder formal es el jefe de producción, ya que fue designado por la gerencia y es la persona que tiene a su cargo la conducción del grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción. Todas las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar.

En cuanto a la producción, es importante destacar que la demanda se reduce durante el período estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción.

La organización provee a compañías automotrices y agroindustriales. Tiene una gran relación comercial con empresas multinacionales, sin embargo, no se encuentran inscriptos como importadores y exportadores.

A futuro planea la diversificación de clientes, abriendo así una nueva unidad estratégica de negocio, en el sector de la construcción, como así también la difusión de tecnología IOT (tecnología en las cosas).

Análisis de contexto

En vista de la delicada situación por la que atraviesa la industria metalúrgica luego de sufrir veintidós meses de contracción, se le suman nuevas dificultades relacionadas con el avance de la crisis y emergencia generada del COVID-19. En esta coyuntura se espera un fuerte impacto negativo en la actividad metalúrgica³.

Sin embargo, la industria argentina ha demostrado la capacidad de resistir, y aún de crecer, en condiciones totalmente adversas a lo largo de la historia. Actualmente, esta industria cumple un rol fundamental para el aprovisionamiento de productos esenciales para los ciudadanos y puede ser un actor importante en el marco de la coyuntura en la que se encuentra nuestro país y el mundo entero por la crisis y emergencia de la pandemia Covid-19. Asimismo, según el análisis de los datos disponibles se puede observar que tiene una productividad superior a la del resto de los países de la región y por encima del promedio general de la economía local.

A continuación, se detallan los factores políticos, económicos, legales, socioculturales, ambientales y tecnológicos que influyen en la empresa y en el sector, utilizando para este análisis la herramienta PESTEL.

Politico:

- El sector metalúrgico es arrastrado por la fuerte caída de la producción en todos los sectores demandantes de estos insumos. El acceso al financiamiento para hacer frente a los pagos salariales e impositivos es la principal preocupación de las empresas, según el relevamiento que realizó ADMIRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina), entre empresas metalúrgicas de toda Argentina. Las empresas han acudido a múltiples alternativas para hacer frente a las obligaciones. La estrategia más adoptada fue la utilización de ahorros para pagar los compromisos, en segundo lugar el acceso al crédito bancario y el tercero el descuento de cheques⁴.

³ ADMIRA, <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>,22/04/2020

⁴ ADMIRA, <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>,22/04/2020

Económico:

- Considerando el contexto actual donde la pandemia del COVID-19 perjudica en gran medida al nivel de producción de las empresas metalúrgicas, las expectativas para los próximos tres meses se agravaron notablemente. En este sentido, aumentó drásticamente el porcentaje de empresarios que esperan una disminución de la actividad: el 43% prevé una caída en su producción⁵. Por otro lado, el 24% espera una mejora en el nivel de actividad para los próximos tres meses⁶. Cabe destacar que el 95% de los empresarios con visión optimista respondieron al análisis durante los primeros días del mes de marzo, cuando el virus del COVID-19 aún no se había manifestado en el país⁷.
- Desde ADIMRA se plantearán tanto los casos particulares como generales para impulsar medidas que le permitan las Pymes metalúrgicas acceder a fondos y garantizar el sostenimiento tanto de las empresas, como de los trabajadores metalúrgicos.

Ecológico:

- Las empresas en la actualidad dan cuenta de la importancia que tienen las mismas en el medio ambiente y en la comunidad, para esto utilizan la certificación de las normas ISO 9001, Normas de Cuidado Internacional y Medio Ambiente.

Socio-Cultural

- Existe un fuerte convencimiento de que todos los actores de esta industria (dueños, gerentes, técnicos, operarios, e incluso clientes), son protagonistas y beneficiarios. Este hecho influye en tres cuestiones principales: primero, el bajo nivel de conflictividad laboral. Segundo, la productividad de los factores. La innovación descansa, en gran medida, en la motivación del personal. Tercero, la formación permanente a través de la relación interpersonal y la difusión del conocimiento en las responsabilidades compartidas. La calidad de las relaciones humanas en el interior de las compañías es una ventaja relativa de las empresas más pequeñas donde los vínculos son más estrechos entre

⁵ ADMIRA. <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>, 22/04/2020

⁶ ADMIRA. <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>, 22/04/2020

⁷ ADMIRA. <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>, 22/04/2020

todos los estamentos de la firma, lo que es más difícil de alcanzar en las grandes empresa
(*Aldo Ferrer, 2012*)

Tecnológico

- Estas compañías forman parte de cadenas de valor articuladas en torno de grandes empresas, como las autopartistas dentro de la industria automotriz. Estos procesos de tercerización enriquecen el tejido industrial, mejoran su eficiencia y facilitan la circulación de tecnología dentro de las mejores prácticas internacionales

Legal

- El Gobierno a partir del Decreto 326/2020 inyectó fondos en el Fondo de Garantías del FOGAR para facilitar el acceso al crédito para las Pymes, así como se tomaron diversas iniciativas para incentivar el crédito a las Pymes. A pesar de estos esfuerzos, a partir del relevamiento permanente que se hace desde ADMIRA con las empresas metalúrgicas, múltiples compañías han planteado dificultades para acceder a los fondos, ya sea la burocratización, el desconocimiento en la institución bancaria de estas líneas, el sistema operativo para acceder, o que los fondos que otorgan son menores a lo previsto.
- En la provincia de Córdoba, Solo el 20% de las empresas solicitaron los créditos de bancos privados. Por otro lado, se observó un menor porcentaje de empresas que utilizaron ahorros para enfrentar sus obligaciones⁸.

Diagnóstico Organizacional

Seguidamente, se especificaran los elementos y factores que intervienen de forma positiva y negativa para el desarrollo del Reporte de Caso. Este detalle contiene las fortalezas y debilidades correspondientes a los aspectos internos de la organización y, por otro lado, las amenazas y las oportunidades forman parte del aspecto externo de la empresa:

FORTALEZAS

⁸ ADMIRA. <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>, 22/04/2020

La compañía MAN-SER, es una empresa joven, con espíritu profesional y capacidad de desarrollo, que a lo largo de sus más de 24 años de vida ha ido construyendo y dando cuenta de políticas claras de crecimiento sostenido. Asimismo, cuenta con Políticas de Gestión Calidad, como lo es el cumplimiento y certificación de la norma ISO9001. En su dinámica de trabajo muestra bajos índices de rotación del personal, a su vez que cuenta con un equipo de colaboradores muy estables en el tiempo.

Por otra parte, la organización está estructurada en diferentes niveles (táctico, estratégico y operativo). Cuenta con un sistema de control de la operación a través de gestión de proceso, está todo procedimentado en un sistema integrado de gestión.

La organización, muestra una cultura propia bien definida por la familia fundadora. Quienes han definido claramente la misión de la empresa.

A su vez mantienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes. Como también ha ido consolidando una gran relación comercial con empresas multinacionales.

DEBILIDADES

Dentro de los aspectos a mejorar en la compañía se puede indicar la falta de formación específica en algunos integrantes de la familia. Del mismo modo que la perpetuidad del fundador en un liderazgo sin un proceso de sucesión puede ser una gran limitante del desarrollo y crecimiento de los recursos humanos y también representa un límite marcado para el crecimiento de los profesionales que la empresa va incorporando. Esto se traduce también en un desaprovechamiento del talento existente.

Otro inconveniente que resulta de compañías familiares son los conflictos de familia que inciden directamente en la empresa.

La falta de sucesores competentes y calificados, como la dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares puede suscitar inconvenientes para la elaboración de un Plan de Sucesión de la compañía. Los empleados que no son parte de la familia tienen limitadas posibilidades de desarrollo y de participar de este plan de sucesión. Todo esto da cuenta de la mayor rigidez de la empresa frente a los cambios, como las comunicaciones a partir de esta forma de organización terminan siendo de manera descendente, prácticamente.

OPORTUNIDADES

En el contexto de la crisis que atraviesa actualmente Argentina, el Estado Nacional promueve políticas de financiamiento y acceso a créditos a las Pymes, lo que facilita la operatoria de la compañía. Esto favorece clara intención de expansión y/o exportación que tiene la empresa, como también la proyección hacia una nueva Unidad de Negociación en la construcción.

Otra circunstancia que puede promover el crecimiento y desarrollo de la compañía es el incremento de la tecnología que han incorporado para la mejora de sus productos.

A su vez, los directivos de la compañía tienen como prioridad preservar el clima laboral y la comunicación dentro de la organización.

AMENAZAS

La delicada situación por la que atraviesa la industria metalúrgica luego de sufrir dos años de contracción puede ocasionar ciertos riesgos en la operación de la planta. A lo que se le suma ahora el actual contexto de crisis y emergencia permanente que se vive desde el inicio de la pandemia, desde el mes de marzo del 2020. Las nuevas dificultades relacionadas con el avance del COVID-19: fuerte devaluación y tensión cambiaria, sumado al cierre de fronteras y la incertidumbre de la activación económica a causa de la situación de pandemia aleja las posibilidades de expandirse a otros mercados.

En este nuevo contexto, el cierre de las importaciones puede afectar severamente a la provisión de insumos para producción.

Por otra parte, a nivel sectorial, se dan importantes contracciones y bajas en la actividad en diferentes rubros a los cuales presta servicios y provee insumos la empresa.

Esta tendencia contractiva en el sector metalúrgico de las medidas relacionadas al uso del factor trabajo, tiene severas consecuencias como lo son la reducción de las horas extras y de la jornada laboral.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para el análisis de la situación se realizó el relevamiento de la información disponible acerca de la compañía a través de diferentes herramientas de las Relaciones Públicas e Institucionales. Una de ellas fue la utilización del PESTEL: a través de la cual se analizó las dimensiones Políticas, Económicas, Socio- Cultural, Ecológica, Tecnológica y Legal. Allí está contextualizada la empresa y cómo influyen los diferentes factores en el desarrollo y futuro de la compañía⁹.

Otro de los recursos utilizados para este análisis fue el FODA, la cual es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada en las Relaciones Públicas. Se llevó a cabo un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa, de esta manera complementando el diagnóstico para la posterior implementación del plan

Asimismo, dentro de la metodología de estudio la información disponible en internet sobre la empresa y el sector¹⁰, haciendo un análisis más amplio de los datos, indicadores y contenidos provistos por las diferentes fuentes consultadas¹¹. Todo ello ha sido de gran utilidad para este análisis institucional y contextual¹².

Otra herramienta utilizada fue el análisis de la página web, sitios web de Instituciones empresariales y gremiales del sector. Sobre la página web los indicadores analizados fueron: estética, actualidad, disponibilidad de otro idioma, vínculos con redes sociales y contacto.

Además de las ya mencionadas, una de las herramientas específicas de la carrera es el mapa de públicos. Los públicos existen en toda organización son necesarios, para el tratamiento de las relaciones públicas. El mapa de públicos es un repertorio de colectivos con los que la empresa ha de comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación.

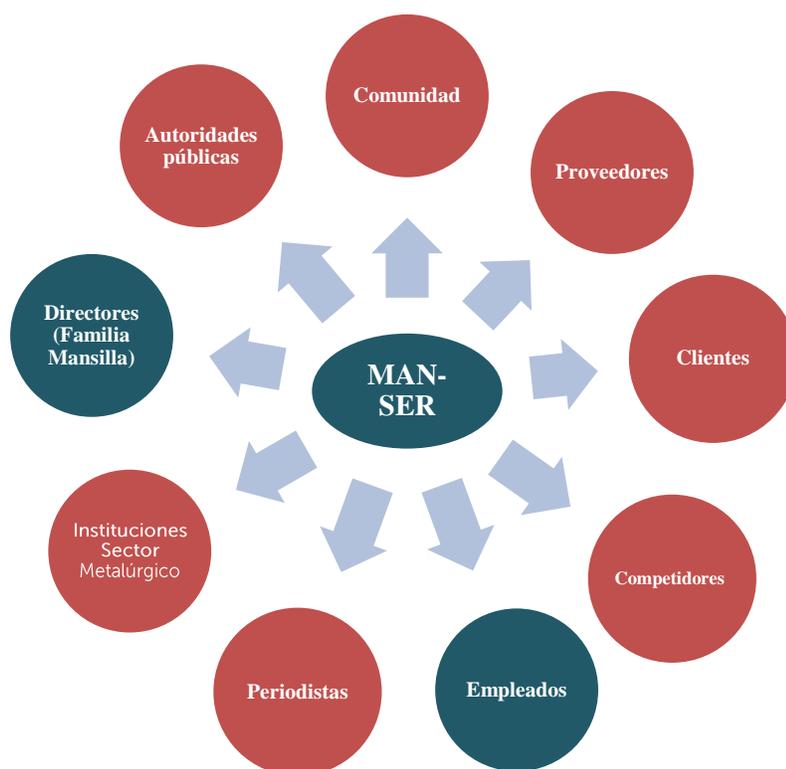
Se utilizó ésta herramienta para tener presente todos los públicos tanto internos como externos, con los que tiene vínculo o debería tener la organización:

⁹ ADMIRA, <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>, 22/04/2020

¹⁰ Sectormetalurgico.com, <http://sector-metalurgico.com/index.php?ccode=sectormetalurgico>, 16/04/2020

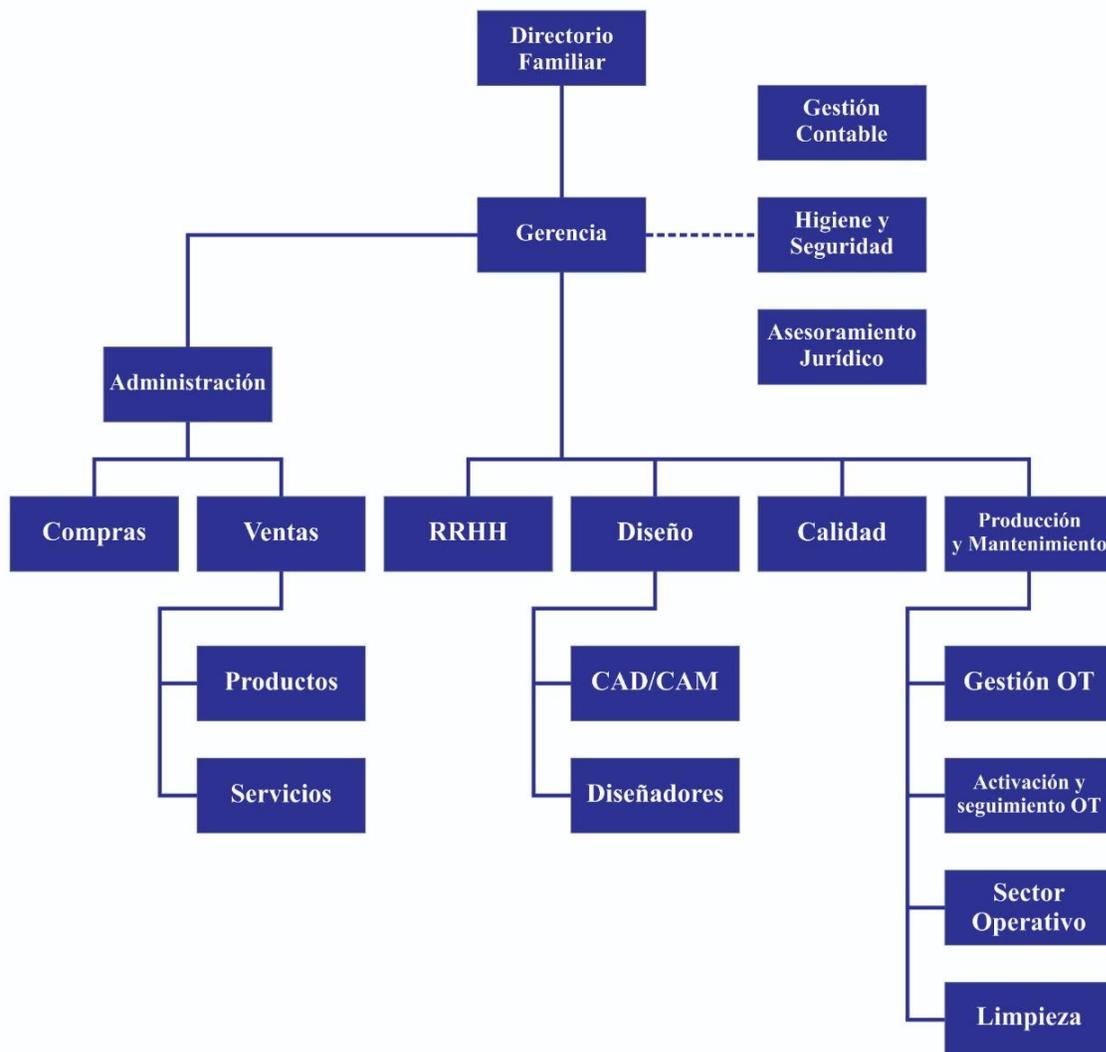
¹¹ INFOBAE, <https://www.infobae.com/opinion/2019/12/27/el-desafio-de-la-industria-metalurgica-recuperar-la-produccion-y-el-empleo/>, 18/04/2020

¹² INTI, <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1442-impulso-a-la-industria-metalurgica-argentina>, 18/04/2020



Fuente: Elaboración propia

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Marco Teórico

Se presentan en el siguiente capítulo conceptos y supuestos teóricos necesarios para abordar la problemática planteada y realizar, de esta manera, un análisis para el desarrollo de la propuesta. El mismo incluye conceptos claves que serán tratados para el reporte de caso, tales como Relaciones Públicas, Comunicación Interna efectiva, gestión estratégica, capital humano y liderazgo.

Relaciones Públicas

El autor Bernays (1990) es considerado como el padre fundador de las Relaciones Públicas modernas, fue pionero en demostrar que la disciplina se basa en la interacción entre una organización, un grupo o un individuo y sus públicos. En este trabajo demostró la importancia del asesoramiento y la intervención de un relacionista público para resolver problemas de comunicación.

Al respecto del concepto de ésta disciplina, Avilia Lammertyn define también a las relaciones públicas como:

“Una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan” (1997, p 208).

Así da cuenta de que una de las acciones que integran las relaciones públicas es la comunicación, que junto con otras tácticas permite crear, mantener o modificar no sólo la imagen, sino la relación con sus públicos.

Relevancia de la Comunicación interna efectiva

La comunicación interna es una herramienta esencial para la gestión estratégica de las organizaciones y el soporte estructural del proyecto de toda organización, desde este espacio se organiza el presente Reporte de Caso.

La misma es una herramienta estratégica clave en las empresas, dado que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Surge de la necesidad de dar respuesta a la complejidad de su estructura, lo que implica considerar la existencia de posibles obstáculos en la circulación de la información a nivel interno de toda organización.

Siguiendo a Villafañe (1993), y entendiendo que la comunicación interna apoya estructuralmente el proyecto de la empresa, la misma debe comprender los siguientes objetivos: Implicación del personal, para lo cual es fundamental el manejo de información de la organización y sentido de pertenencia; la armonía de las acciones de la empresa para la identificación con el pensamiento organizacional; el cambio de actitudes, que está muy ligado a la transformación y adaptación permanente; y por último, la mejora de la productividad lo cual significa el aumento del rendimiento, mediante la sensibilización del personal respecto a los objetivos de la empresa.

El autor finaliza su aporte manifestando que el logro de la comunicación interna tiene su base en la decisión de los ejecutivos de sumarla a la estrategia, en la innovación y en su aplicación coherente.

Capital Humano

Cuando hablamos de comunicación interna, la misma suele presentarse en nuestro imaginario como de menor importancia que la comunicación externa, o bien se circunscribe al área de Recursos Humanos dejando de lado el aporte que desde la disciplina de Relaciones Públicas se puede realizar. Este error conceptual conlleva riesgos, por ello es de gran importancia reivindicar el capital humano y el rol de las comunicaciones en este sentido: los miembros de la organización proyectan una imagen de la institución hacia el exterior y son los protagonistas de los logros de la organización.

Entonces, debemos trabajar en la satisfacción de los colaboradores, en sus condiciones de trabajo, en su bienestar, y en ello la comunicación interna desempeña un rol preponderante como proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable ‘indoor image’” (Avilia Lammertyn, 1999, pág. 208).

Liderazgo

Avilia Lammertyn manifiesta que “las comunicaciones se hacen difíciles porque combinan valores y culturas generalmente contrapuestas” (1999, p.210). Entonces para no estar “incomunicados” al interior de la empresa, se vuelve imprescindible la tarea de reconocer a todos y cada uno de nuestros interlocutores, con sus características, sus expectativas para con la organización, sus peculiaridades, etc.

En cualquier caso, un liderazgo trasformador que sepa gestionar el aprovechamiento del talento de las personas, y un sistema de comunicación interna que obedezca a los objetivos son la clave para una gestión organizacional eficiente.

Uno de los retos principales a que se enfrentan las organizaciones hoy en día es que la realidad cambia muy rápido. Sin embargo el propósito se mantiene a pesar de todo y proporciona un ancla en un mundo de incertidumbre, aportando estabilidad en un mundo volátil. Liderar desde el propósito considera dos aspectos: por un lado, el propósito personal, individual, de liderazgo y, por otro, el propósito de la organización referenciar. Los líderes de las organizaciones deben motivar, gestionar e incentivar hacia tal fin, reivindicando todo el tiempo el trabajo colaborativo y el capital humano, que en definitiva son el sostén de la organización (Cordobes, Mar; Carreras, Ignasi; Sureda , Maria, 2019).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Dentro de las organizaciones, la comunicación es una de las cosas más comunes que se realizan, pero pocas veces se evalúa en profundidad la forma en que se está llevando adelante. En este sentido, y partir del análisis de la situación, se reconoce que la empresa MAN- SER no cuenta con una Política de Comunicación adecuada que involucre también al público interno en profundidad.

Como también, no se distingue un interés genuino por la comunicación interna horizontal y la participación activa de los colaboradores (capital humano de la organización). En este sentido, las acciones de comunicación que se realiza no promueven el sentido de pertenencia, la motivación, el trabajo en equipo y la interacción entre los empleados y la dirección.

A esto se le suma el tipo de liderazgo formal que llega adelante, el cual es definido por la gerencia y que prioriza la efectividad para alcanzar los objetivos. Esta dinámica genera

problemas de comunicación, hablar un mismo lenguaje no garantiza el entendimiento mutuo. Es una relación asimétrica que dificulta la fluidez en el vínculo y falta de motivación de los colaboradores.

En este reporte de caso se centra en la comunicación interna. Una adecuada gestión de la comunicación trae beneficios a largo plazo, y provee un buen funcionamiento de la organización en su totalidad.

Justificación del problema

El contexto que vivimos hoy pone de manifiesto más que nunca la necesidad de las organizaciones de reivindicar la comunicación. Valorar y cuidar el recurso humano de la compañía más que nunca, en tiempos de crisis es donde lo humano sin duda sobrepone todos los propósitos. Hoy todo es más complejo. El distanciamiento social dejó a las organizaciones con pocos espacios de comunicación.

Las empresas que no están produciendo, no tienen espacios para compartir novedades con sus equipos. Las que hacen home office, no dedican el tiempo necesario para hablar con los colaboradores y contarles que está sucediendo. Y, en este contexto, lo que ayuda a mantener a los equipos trabajando es la comunicación. Tener a los equipos informados es clave para poder superar cualquier crisis¹³.

Muchas veces esta información no es fácil de transmitir. Aquí los líderes tienen la difícil tarea de ser buenos comunicadores. Muchos de ellos no fueron entrenados para esto, no recibieron capacitaciones de cómo hablar con sus equipos. Y mucho menos sobre cómo hacerlo a través de manera digital.

No estar informado genera desconfianza que, en términos de una organización, se traduce en la disminución de la productividad e incertidumbre. Por este motivo es tan importante reducir la incertidumbre de la organización. Y se logra a través de la comunicación efectiva y asertiva.

Dedicarle tiempo es fundamental en esta época de pandemia. Es una oportunidad para construir confianza. En este contexto, las organizaciones no tienen muchas noticias alentadoras para compartir: reducción de gastos, entre otras. El dialogo fluido de los lideres con

¹³Revista digital Equipos & Talento (<https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/04/24/comunicacion-interna-uno-de-los-principales-retos-de-las-empresas-en-tiempos-de-coronavirus>, 2020), 18/05/2020

los colaboradores convierte y brinda credibilidad, confianza y genera compromiso. Invertir tiempo y recursos en esta dimensión, fomentar la comunicación es fundamental para sobrellevar los momentos de crisis y continuar adelante con el propósito de la organización.

Conclusión diagnóstica

Ante la problemática detallada, se pretende elaborar una propuesta enmarcada en plan de comunicación interna. El diseño del mismo da cuenta que la empresa no cuenta con una estrategia integral en este sentido. Para ello se utilizará diferentes técnicas y estrategias que permitan el flujo de información y el desarrollo de relaciones interpersonales basadas en vínculos de confianza y el trabajo en equipo. Será imprescindible generar capacitaciones de los líderes para direccionar el trabajo en equipo e individual al cumplimiento de metas y objetivos potenciando la productividad y mejorando el clima organizacional.

Plan de implementación

Se presenta el diseño de un plan de Comunicación para la empresa Man-Ser enfocado en la Comunicación Interna de la misma, elaborado a partir del análisis de la información de la empresa y datos obtenidos.

Al respecto, recordamos que la comunicación interna tienen un desafío importante dentro de las organizaciones: apoyar el cumplimiento de los objetivos de negocio organizando, cuidando y motivando a las personas y equipos de trabajo. Lo cual, en tiempos de crisis, implica redoblar esfuerzos donde todo es más complejo y la incertidumbre es mayor.

Para ello, se propone en el siguiente plan acciones para alcanzar los objetivos planteados y de esta manera contribuir a la misión, visión, valores de la organización generando espacios de dialogo y comunicación, y así crear un sentimiento de unidad y orgullo de pertenencia, trabajando de manera efectiva y asertiva.

Objetivos

- *Objetivo general:* Mejorar la comunicación interna de la compañía, reforzando el sentido de pertenencia de los colaboradores de la organización.

○ *Objetivos específicos:*

1. Fomentar la utilización de nuevas tecnologías y el desarrollo de canales de comunicación internos.
2. Favorecer la comunicación horizontal, trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los colaboradores.
3. Capacitar a los líderes y mandos medios de la organización en habilidades blandas y de comunicación.

Alcance

El alcance temporal será dentro de un período de 12 meses a partir de Septiembre de 2020 hasta Agosto de 2021, inclusive. Con respecto al contenido, está limitado al proceso de comunicación interna, formación de líderes y generar comunidad dentro de la organización.

Debido que la organización no cuenta con un área de Sistemas dentro de la estructura se contratará, externamente, (por intermedio del área de RRHH) una agencia de Comunicación y Sistemas para proveer los servicios necesarios para el desarrollo e implementación de todas las acciones de sistemas del presente Programa.

El presente plan se limitará a realizarse en el periodo indicado, un año a partir de septiembre de 2020. Tiempo durante el cual se planifica realizar tres programas a fin de cumplir los objetivos planteados. Las acciones propuestas en cada programa se desarrollarán en diferentes espacios, a saber: en la sede de la compañía, dentro de las instalaciones del complejo; en las oficinas de la consultora contratada para tal fin. Como también, en caso de las reuniones virtuales que deban realicen de manera remota a través de salas virtuales, la conexión se realizará desde los domicilios de los colaboradores.

Otra de las limitaciones que puede surgir es la extensión del periodo del aislamiento social. En caso de que así sea, llegada la fecha de la implantación de los eventos o jornadas de capacitación, se trabajará en el desarrollo de propuestas digitales (capacitaciones a través de

webinars, o eventos y reuniones adaptadas al formato virtual). De manera de poder continuar trabajando los objetivos propuestos en el plan.

Programas

1) Programa sobre comunicación “Conectados”

El siguiente programa tiene como objetivo gestionar y sistematizar canales de comunicación interna. En el mismo se desarrollarán mecanismos para mejorar el flujo de información dentro de la organización como la configuración de correos electrónicos corporativos para agilizar la comunicación entre los colaboradores, la implementación de una Intranet y organización de reuniones periódicas.

Tácticas

1.a) Correo electrónico corporativo

Descripción: Esta táctica contempla el desarrollo de correos electrónicos para todos los colaboradores. Cada trabajador contará con su correo para compartir y recibir, por este medio, información de la compañía o de miembros de ella, concentrando toda en una sola casilla de mensajes. La agencia de comunicación y sistemas contratada por el área de RRHH proveerá del servicio de configuración y mantenimiento de los correos electrónicos de todos los colaboradores, utilizando las herramientas gratuitas de Google (GMAIL). Se configurarán los correos con un dominio representativo para la empresa (por ejemplo: mansillajulían@manser.com.ar).

Recursos: Se requerirá el servicio de internet dentro de la compañía para el uso de las casillas de correo que serán configuradas en los diferentes equipos. La casilla la podrán utilizar desde cualquier dispositivo donde puedan loguearse con el correo de GMAIL. El mantenimiento y soporte técnico está incluido en el fee mensual de la empresa de comunicación y sistemas contratada.

Costos: está incluido dentro del fee mensual

Evaluación: a través de una encuesta al personal se evaluará la utilidad de la herramienta

1.b) Intranet, ManSerNet “la Intranet de todos nosotros”

Descripción: La siguiente táctica propone el desarrollo de una intranet, un sitio web interno para asistir a los empleados en la realización de las tareas. De esta manera, se contará con un soporte digital interno para apoyar la tarea diaria del trabajador agilizando los procesos. Será una herramienta eficaz de motivación, mejorará el desempeño organizacional y reducirá costos. Esta táctica tiene beneficios adicionales como lo son el acceso simplificado a la información, incremento y mejora de los flujos de comunicación interna, aumento del sentimiento de pertenencia a la organización desde el punto de vista de coherencia en los mensajes, incremento en la interactividad dentro de la organización y los colaboradores.

Recursos: El desarrollo e implementación de esta táctica se realizará a través de la consultora de Comunicación que será contratada por el área de RRHH.

Costos: está incluido dentro del fee mensual.

Evaluación: El proveedor contratado evaluará el uso de la herramienta a través de un software que permita medir el empleo de la Intranet por parte de los colaboradores (por ejemplo Google Analytics). Asimismo, a través de una encuesta se evaluará la satisfacción de los usuarios. Así también, se realizará una encuesta de satisfacción a los colaboradores.

1.c. Reuniones de área

Este nuevo medio consistirá en organizar reuniones semanales con los equipos de trabajo. De esta manera se podrá compartir novedades del área, de la organización y mantener dialogo entre lo colaboradores. Es fundamental este espacio para el intercambio de información, crear confianza y fomentar la colaboración, es por ello que, cuando no se puedan realizar de manera presencial se adoptará la modalidad de reunión virtual.

La presentación de la propuesta se enviará por mailling a los correos corporativos, y luego se enviará citas a través de los calendarios de gmail. Reuniones diarias: Serán aquellas reuniones de duración corta que se celebran normalmente al iniciar la jornada. Estas

cortas reuniones de trabajo tienen como objetivo hacer públicos los logros obtenidos, o informar de los avances que se realizan en cada uno de los proyectos.

-Reuniones semanales: Las reuniones de trabajo semanales tendrán una extensión mayor. Normalmente desde unos 40 minutos a 1 hora. Estas se pueden organizar a principio de semana si se van a evaluar los resultados de la semana anterior y presentar los próximos. O bien, a final de semana para hacer un análisis de todo lo acontecido. En estas reuniones deben incluir un análisis un poco más profundo del plan estratégico, las metas de la semana. E incluso, los cambios o conflictos que se han podido ocasionar. Estas reuniones se podrán realizar también con la modalidad de Desayuno de trabajo.

-Reuniones mensuales: Las reuniones de trabajo mensuales seguirán otra dinámica diferente a las anteriores. Serán más extensas más largas y se celebran a final de mes con el objetivo de evaluar y planificar. Es conveniente que estén todos los miembros del equipo, pero si no pudiese darse esta situación estas se utilizarán las reuniones con salas virtuales.

Público: Todos los colaboradores de la compañía.

Recursos: Salas de Reuniones en la compañía y la suscripción a aplicaciones virtuales: Zoom, Skype, Teams, Meet -Google-, entre otras.

Evaluación: se evaluará a través de la encuesta anual de clima gestionada por el área RRHH.

2) Programa sobre comunicación y trabajo en equipo “Somos MAN-SER”

Este segundo programa apunta a favorecer la comunicación horizontal, trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los colaboradores, planteado tres tácticas que ofrecen espacios que contribuirán a la creación de entornos laborales colaborativos.

Tácticas

2.a. WhatsApp

Se plantea el uso y aplicación de esta herramienta para mantener conectados a los colaboradores a través de una aplicación de uso frecuente por todos, con la cual están familiarizados. Para ello, cada equipo de trabajo armará un grupo en esta red social donde podrá comunicarse información que necesita ser transmitida inmediatamente y debe llegar a todos al mismo momento.

Recursos: Todos los colaboradores cuentan con dispositivos móviles con la aplicación. Es una herramienta económica, la información se transmite rápido, se pueden enviar imágenes, videos, audios. Por lo cual, debería ser una herramienta que se utilice ampliamente en áreas o personas donde se requiera y solucione problemas.

Evaluación: se evaluará a través de encuestas de satisfacción y el uso de la herramienta.

2.b. Instagram Interno @SomosManSer

Implica la creación de una Red Social corporativa cerrada para los miembros de la organización, facilitando la interacción entre ellos. Como herramienta colaborativa digital, permitirá compartir contenidos en tiempo real entre los miembros de la organización. El usuario sugerido, en línea con el nombre del Programa y la identidad que se busca es @SomosManSer.

La implementación pretende proporcionar a los empleados un lugar para tener conversaciones, colaborar y compartir contenidos y experiencias, favoreciendo que la comunicación sea cada vez más horizontal. Las conversaciones que se darán en este medio pueden equipararse a las conversaciones que se dan en torno a la máquina de café.

La finalidad última es contribuir a crear un sentido de comunidad que fomente la cooperación, el trabajo en equipo, el intercambio del conocimiento mutuo (que es la base de la confianza) y, en definitiva, a mejorar el desempeño de la organización.

Los contenidos a publicar pueden ser los siguientes: cumpleaños, novedades de la organización, propuestas saludables de planes de alimentación y actividad física, y otras publicaciones de interés para mantenerlos informados. Como también, se incluirán diferentes

propuestas por semana para incentivar a los empleados que compartan contenido, con consignas que inviten a la interacción, como por ejemplo “compartimos una imagen de tu hobby en los fines de semana” (cocinar, libro, actividad física)

Evaluación: Se tomarán las métricas de la red social. Como también se una encuesta de satisfacción a los colaboradores.

2.c. Aniversario ManSer 25 años

Esta táctica está relacionada con un hito importante para la compañía, en octubre de 2020 se cumplen 25 años de la fundación de la empresa. Este hecho puede ser el nexo para recordar la historia, mostrar solidez y trayectoria a los colaboradores y para alentar la superación de los obstáculos actuales. Se proponen las siguientes acciones:

- Edición de un **video emotivo** que relate la historia de ManSer por sus protagonistas.
- Interaccionar en la red social interna con contenidos relacionados con esta temática.
- En el marco de este acontecimiento organizar evento para las familias: **“Family day Nuestro Aniversario”** acción de alto impacto. Integrar las familias a la empresa influye en el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores, incidiendo en la motivación. A su vez, la familia se convierte en un público destinatario que tiene más información sobre las condiciones de seguridad y valora el trabajo de su familiar. El evento se propone realizarlo un día sábado del mes de octubre, planificado en horas del mediodía; iniciando con una presentación más desayuno, y en función de la cantidad de personas se divide el grupo o todos juntos: recorrida de planta, visita del lugar de trabajo de su familia, show y cierre.

El evento se desarrollará en la planta industrial de Man-Ser

1. Presupuesto: a partir del presupuesto aprobado para esta actividad se contratarán los servicios e insumos necesarios para la implementación de la táctica: el tipo de show o entretenimiento a contratar, regalos, servicio gastronómico y demás detalles.

2. Invitaciones: Las invitaciones se enviarán a los colaboradores con un mes de anticipación al evento, solicitando confirmación de asistencia y cantidad de asistentes por familia. Si es posible, consultar si algún asistente requiere algún menú especial. Es fundamental también precisar en el pedido de confirmación la edad de los chicos, para poder armar actividades para todos ellos. Para los menores más pequeños se contratara un servicio de baby sitter, plaza blanda, o destinar profesionales que se encarguen de realizar actividades especiales para ellos.

Se solicitará al departamento de RRHH que faciliten un listado de las edades de los hijos.

4. Servicio de Transfer: con el fin de asegurar que todos los asistentes tengan facilidad de llegar al lugar destinado a la actividad se contratará un servicio de micros, que pueden salir desde la sede de la compañía. Contabilizando previamente la cantidad de gente que requerirá de este servicio, para saber qué cantidad de lugares contratar.
5. Selección del día del evento: Es importante que todos los miembros de la empresa, o al menos en su mayoría, tengan la posibilidad de asistir al Family Day. Es por ello que el mismo se planifica para realizar un día sábado. De este modo también será más fácil que toda la familia pueda asistir.
6. Duración de la actividad: tendrá una duración de 5 horas en total. La idea es armar una recepción para nuclear a la gente, luego hacer una recorrida por las oficinas o planta, para que los niños conozcan donde trabajan sus familiares. Se realizará un almuerzo y luego algunas actividades recreativas. Para finalizar se puede entregar un regalo a cada niño y tomar una foto grupal.
7. Comida: Las opciones de comidas serán las siguientes: pizza, sándwich, “cajita feliz” para los chicos, tratando de que los alimentos sean sanos, frutas, jugos, etc.

7. **Recreación:** Se realizarán actividades recreativas que permitan se puedan generar juegos y competencias en las que participen todos: tanto padres como hijos.
8. **Regalo:** A modo de cierre se les entregará algún presente, como también se realizarán sorteos. Es importante entregarle algo a la familia para que se lleve a su hogar, como recuerdo de la jornada.
9. **Emergencias Médicas y Seguro de responsabilidad Civil:** Será importante la contratación de un servicio de emergencias médicas por si alguno de los invitados requiere asistencia. Como también la contratación de un seguro de responsabilidad civil para estar cubiertos ante cualquier tipo de contingencia.

Importante: Parte de las actividades están previstas realizarse al aire libre, asimismo se contará con un plan alternativo en caso de mal tiempo: contratar carpas si el clima no es favorable para armar en un salón dentro de las carpas toda la actividad en el interior del mismo. A través de la agencia de comunicación se contratará una productora de eventos, que conozca de este tipo de actividades para armar un plan de trabajo, que brinde ideas innovadoras basadas en el presupuesto disponible y que contrate proveedores con los que ya ha trabajado, para asegurar el éxito del evento. Por último, que se encargue de coordinar toda la etapa previa, que ponga en marcha el evento y que haga el cierre y evaluación del mismo.

Público: Público interno y semi interno (familias)

Recursos: la agencia de Comunicación contratada llevará adelante la propuesta, presentando los servicios “llave en mano” para la producción del contenido en el marco de esta celebración y la organización del *Family Day*.

Evaluación: se evaluará a través de la asistencia y una encuesta de satisfacción.

3) Programa sobre “fortalecimiento *de líderes*”

El último programa tiene como objetivo formar a los líderes de la organización en habilidades blandas y generar de espacios de escucha activa hacia el interior de la organización.

3.a. Formación de Líderes:

Debido a la ausencia de competencias blandas en los mandos medios y superiores, se plantea la formación en liderazgo dirigida a este público en particular.

Se diseñará un plan de capacitación para todos los mandos medios y Gerentes de la empresa, con el fin de capacitarlos en habilidades comunicacionales. A través de dicha capacitación se buscará desarrollar las habilidades blandas, intrapersonales e interpersonales de los líderes y así crear embajadores de la comunicación interna en la empresa. De esta manera se pretende intervenir y acompañar en la forma en que ellos conversan e interactúan con los integrantes de su equipo.

Públicos: Líderes formales de la organización

Capacitaciones: Las capacitaciones a los líderes se realizarán a través de una consultora contratada para tal fin, a través de la agencia de comunicación. El programa incluye cuatro capacitaciones, con tres estímulos cada una de ellas (uno por semana).

Cursos:

1. *Comunicación con Intención: “Liderando para el Desempeño”.* Comunicación con Intención proporcionará el conocimiento que los jefes de primera línea y de nivel medio necesitan para impulsar una comunicación empresarial más efectiva, uno a uno con los empleados y pares. Esta capacitación ayudará a obtener una ventaja competitiva enseñando a los líderes a comunicarse con eficacia, asegurando que sus empleados se mantengan informados, participen y agreguen valor.
2. *Construyendo Influencia Positiva: “Gestionando a las Personas”.* Esta capacitación a los líderes será de gran aporte para hacer uso de la influencia positiva con el fin de alcanzar los objetivos de manera que mejoren las relaciones y generen resultados ganar-ganar. Obtendrán herramientas para gestionar el lado humano del proceso, con el

fin de mantener relaciones valiosas. Los participantes aprenden cómo separar a las personas del problema que es el componente crítico para preservar las relaciones sólidas.

3. *“Creando una Cultura de Compromiso Emocional”*. Esta capacitación facilitará a los líderes aumentar el compromiso de los empleados y fortalecer a los equipos. En esta es una sesión de aprendizaje activo y práctico, el foco se centra en lo que la organización y los líderes deben hacer para crear equipos de colaboración y una cultura de compromiso.

4. *“Liderando en Tiempos Difíciles”*. Esta formación se centrará en lo que ocurre con la energía humana en tiempos de cambio. Para capturar la energía discrecional de la fuerza de trabajo, los líderes deben entender cómo se puede perder la motivación y el enfoque y lo que ellos y sus equipos pueden hacer para recuperar la efectividad y el compromiso.

Recursos: los capacitadores serán contratados a través de la Consultora de Comunicación de acuerdo al Plan de Capacitación consensuado con la gerencia de RRHH

Evaluación: a través de encuestas de satisfacción.

Evaluación global del Plan de Implementación:

La evaluación de presente plan se realizará través de la encuesta anual y satisfacción de empleados.

Presupuesto														
Actividades	2020				2021								TOTAL	
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto		
Programa														
"Conectados"														
Srv de Agencia de Comunicación y Sistemas	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Servicio de Internet	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000
Diseño y desarrollo de Intranet	\$ 15.000	\$ 15.000												\$ 30.000
"Somos MAN-SER"														
Srv de Agencia de Comunicación para el desarrollo de contenidos y Community Manager red social interna	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Evento aniversario (Serv. de Agencia para el evento)		\$ 80.000												\$ 80.000
" Fortalecimiento de Lideres "														
Serv. de Agencia para formación de lideres		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000									\$ 120.000
TOTAL													\$ 974.000	

Conclusiones

ManSer S.R.L. es una empresa dedicada al desarrollo de bienes y servicios metalúrgicos, se encuentra posicionada en el mercado hace ya casi 25 años, posee procesos productivos eficientes y es reconocida por su crecimiento constante.

Sobre la empresa, a lo largo de este reporte de caso, se puntualizaron ciertas problemáticas en el funcionamiento organizacional relacionadas con comunicación interna. Como así también como la situación de crisis que vive el país y que afecta a la actividad de la empresa y, en consecuencia, a los recursos humanos. Queda en evidencia cómo el público interno demanda de un plan estratégico para encontrar nuevas formas de llevar a cabo la misión.

Nadie podría haber imaginado lo que sucedería en el año 2020: una pandemia que ha cambiado el mundo por completo. No se estaba preparado para los cambios que exigía. Ha sido una verdadera prueba de la capacidad humana para adaptarse y reinventarse. En una situación de crisis, todo adquiere una enorme sensibilidad: lo que se hace tiene mucho más impacto. En esta situación, muy diferente a todas las anteriores que se ha vivido, no solo es importante una estrategia de comunicación efectiva, sino que también importa más que nunca alinear todas las acciones con el propósito de la empresa y apostar por el compromiso con sus personas.

Partiendo de las evidencias del diagnóstico, se identificó que los puestos gerenciales y mandos medios carecen de competencias relacionadas con la comunicación, la gestión de las personas y equipos de trabajo, debido a la concentración de tareas en estos puestos jerárquicos. Esto permite comprender que desarrollan un modelo de comunicación obsoleto fundado en relaciones unidireccionales, en donde la confianza y el trabajo en equipo no son desarrollados para un mejor funcionamiento. De allí, fue necesario pensar en un plan de capacitación sobre gestión de las personas, habilidades comunicacionales, trabajo en equipo y liderazgo. Al mismo tiempo que se planificaron diferentes tácticas que permitan mejorar el flujo de información, el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores a la cultura de la empresa.

Otro cambio que será necesario realizar es planificar una estrategia integral de comunicación interna y externa. El ecosistema de una empresa está formado por sus empleados, clientes, socios y otros interesados, y es fundamental comunicarse con todos los públicos, adoptando una comunicación transparente y una estrategia multiplataforma, que sea útil a diversos propósitos.

Recomendaciones

Se recomienda fomentar la mejora del clima laboral basándose en la flexibilización y humanización de la gestión de la comunicación interna.

Mantener la cohesión en los equipos es primordial en los contextos de crisis y distanciamiento social. Para que ello sea factible es necesario generar un plan estratégico que contemple el compromiso de los trabajadores, las necesidades de los mismos y una retroalimentación permanente, para lo que se recomienda tener presente las siguientes consideraciones

- *Mantener una comunicación fluida.* Es importante que, pese a la situación, la comunicación no decaiga. Se recomienda que los líderes se comuniquen diariamente con sus colaboradores
- *Activar nuevos canales.* Para mantener conectados a los colaboradores, es importante apoyarse en nuevas herramientas.
- *Apostar por la creatividad.* Utilizar la creatividad para generar excusas que puedan llevar a los empleados a compartir momentos.
- *Crear una red de embajadores.* Es importante mostrar normalidad porque ayuda a reforzar la tranquilidad del equipo. Designar embajadores dentro de la organización que compartan de forma pública (en redes sociales, grupo, entre otros) y privada (entre sus compañeros) cómo es su día a día trabajando en estas nuevas circunstancias.

Bibliografía

ADMIRA

Recuperado de <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

Avilia Lammertyn, R.; (1999); RR.PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora; Tercera Edición; Bs. As.; Editorial Revista Imagen. Páginas 128 a 134 y 207 a 222.

Biblioteca Virtual Universidad Siglo 21

Recuperado de (<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>

Edward I. Bernays ; Cristalizando la Opinión Pública, 1990.

Cordobes, Mar; Carreras, Ignasi; Sureda , Maria; ¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2018-2019; 2019, pág. 20

INFOBAE

Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2019/12/27/el-desafio-de-la-industria-metalurgica-recuperar-la-produccion-y-el-empleo/>

INTI

Recuperado de INTI, <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1442-impulso-a-la-industria-metalurgica-argentina>,

MAN-SER

Recuperado de (<http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>)

Plataforma Canvas Universidad Siglo 21

Recuperado de (<https://siglo21.instructure.com/courses/7649/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>)

Sectormetalurgico.com

Recuperado de <http://sector-metalurgico.com/index.php?ccode=sectormetalurgico>

Villafañe J.; (1993); Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las Empresas; Barcelona; Editorial Pirámide. Capítulo 7.