



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Caso MAN-SER: La gestión de la comunicación interna como herramienta de fidelización de empleados y optimización de la producción.

Autor: Hernán Javier Saini

DNI: 31.907.385

Legajo: VRPI03555

Tutor: Guillermo José Pedrotti

## Resumen

Man-Ser es una Pyme con 25 años de experiencia, consolidada a nivel nacional en el sector metalúrgico. Cuenta con una estructura sólida y claramente definida a nivel organizacional, pero a pesar de ello se perciben inconvenientes tanto en la delegación de tareas como en el flujo de la información entre sectores. Es por ello que el desarrollo del siguiente reporte de caso se basa en los canales y la dirección de la comunicación en la organización, centrándose en lo que Brandolini describe como canales de comunicación, que permiten el feedback a diferencia de los de difusión en los que solo se transmite en un sentido (Brandolini et al., 2009). Finalmente, tras detectar problemas en el flujo y dirección de las comunicaciones con sus públicos internos, se confecciona un plan de comunicación interna para optimizar y cubrir los puntos a mejorar, transformándolos en una fortaleza de la organización. El fin último de esta intervención es que pueda tomarse como antecedente en otras organizaciones que se encuentren en situaciones similares ya que la evolución de una empresa, el enriquecimiento de procesos y la atracción de recursos especializados están directamente relacionados con la gestión de su comunicación.

### *Palabras claves*

Relaciones Públicas, Comunicación interna, Comunicación informal, Público interno.

## Abstract

With 25 years of experience, Man-Ser is a well-established SME at a national level within the metallurgical industry. It has a solid structure, which is clearly defined at an organizational level; however, in spite of that, several issues can be identified related to task delegation and flow of information among sectors. Consequently, the development of the present case report is based on the channels and direction of the communication within the organization, focusing on what Brandolini describes as channels of communication, that allow feedback in opposition to output channels in which information is transmitted in only one way (Brandolini et al., 2009). Finally, after determining problems in the flow and direction of communications with the internal audience, an internal communications plan is designed so as to optimize and address areas of improvement turning them into an organizational strength. The ultimate goal of the present intervention is that it be taken as an antecedent for other organizations in similar circumstances since a company growth, the enhancement of processes and the attraction of specialized resources are closely associated with its communication management.

### *Key words*

Public relations, internal communication, informal communication, internal audience.

## Índice

Introducción .....	4
Marco de referencia institucional .....	4
Breve descripción de la problemática.....	5
Resumen de antecedentes .....	5
Relevancia del caso .....	6
Análisis de la situación .....	8
Descripción de la situación.....	8
Análisis de contexto .....	9
Análisis PESTEL.....	10
Factores Políticos.....	10
Factores Económicos .....	10
Factores Sociales .....	11
Factores Tecnológicos .....	11
Factores Ambientales .....	11
Factores Legales .....	12
Diagnostico organizacional .....	12
Análisis FODA .....	12
Análisis específicos según el perfil profesional .....	14
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y discusión .....	20
Declaración del problema.....	20
Justificación del problema.....	20
Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de implementación.....	22
Objetivos y metas .....	22
Objetivo general .....	22
Objetivos específicos.....	22

Alcance y limitaciones del plan.....	23
Actividades o acciones concretas.....	23
Programa N°1: Comunicándonos .....	23
Táctica N°1: Comunicación Interna para mandos medios y gerenciales .....	23
Táctica N°2: Desayunos empresariales .....	24
Programa N°2: Actualidad 2.0 .....	25
Táctica N°3: Cartelera digital .....	25
Programa N°3: Compromiso asumido .....	26
Táctica N°4: Sumate a Sumar.....	26
Táctica N°5: Capacitaciones por expertos.....	27
Táctica N°6: Valoremos nuestro día.....	28
Presupuesto general del plan .....	29
Marco de tiempo.....	30
Evaluación global del plan .....	31
Conclusión .....	32
Recomendaciones .....	33
Referencias.....	34
Fuentes bibliográficas.....	34
Otras fuentes .....	35
Anexos .....	36
Anexo 1: Cuestionario para evaluación de desayunos. ....	36
Anexo 2: Render para “Cartelera digitales”.....	37
Anexo 3: Cuestionario fiesta “Día del empleado metalúrgico”. ....	37
Anexo 4: Presupuesto detallado .....	38

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

La empresa Man-Ser nace de la mano del Sr. Luis Mansilla, herrero de profesión, cuando su empleador le propone convertirse en proveedor de ciertos productos y actividades de la firma. Como fecha fundacional se fija el 15 de octubre de 1995 que es cuando Luis instala su propia fábrica.

Desde el año 2009 dos de los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, están al frente de la empresa y en el año 2012 inauguraron una nueva planta industrial con una superficie de producción que duplicaba la anterior.

En la actualidad la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y divididos en cuatro áreas: corte, plegado, punzonado de chapa y un área de mecanizado. Allí desarrollan sus principales productos tales como protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción, extractores de viruta hechos a medida de la maquina correspondiente, lavadoras industriales, cintas transportadoras y compensadoras para transformadores eléctricos. Todos sus productos se realizan de acuerdo a las especificaciones requeridas por sus clientes. Además cuenta con una unidad de negocios basada en la prestación de servicios industriales como: soldaduras especiales, entrega de productos a domicilio, instalaciones si el cliente lo requiere, reparación y mantenimiento industrial, capacitación para el uso y mantenimiento de las maquinas lavadoras y retrofitting de máquinas lavadoras (actualiza su ciclo de vida útil).

Su mercado se concentra a nivel nacional, principalmente en la ciudad de Córdoba, donde tiene su única base de operaciones, pero también atiende clientes en Tucumán, Buenos Aires, San Luis, y Santa Fe.

Desde sus inicios la empresa tiene como bases sólidas el crecimiento sostenido y optimizar la calidad del producto que entrega a sus clientes. Esto lo expresa dentro de su visión y lo refuerza explícitamente dentro de su misión y política de calidad donde destaca como eje central ofrecer soluciones industriales, satisfaciendo las expectativas de los clientes a través de la innovación permanente y forjando un vínculo estrecho con ellos. Para Man-Ser un puntal fundamental para cumplir sus metas es el trabajo en equipo, un ambiente agradable y contar con operarios responsables y comprometidos.

Dentro de su estructura la empresa no cuenta con un área especializada en comunicación externa ni interna. A nivel general la información circula de forma ascendente y de forma verbal. Las solicitudes de los empleados y las ideas o sugerencias que puedan tener se envían

solo por buzón y la comunicación descendente tiene como función principal el refuerzo de lineamientos y conocer decisiones o acciones a futuro.

A través del presente reporte de caso se buscará afrontar las deficiencias o los aspectos a mejorar en el marco de la comunicación interna brindando un Plan de Relaciones Públicas, que permita consolidar a la organización como un equipo y obtener beneficios que le permitan acercarse a la concreción de sus objetivos. El fin último de esta intervención es que pueda ser aplicado o tomado como ejemplo en otras organizaciones que se encuentren en situaciones similares.

### *Breve descripción de la problemática*

Si bien la empresa tiene una estructura organizacional definida, se percibe una sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía, posiblemente atribuibles a la dificultad para delegar tareas por falta de confianza y comunicación. Los dueños de la organización participan en la mayoría de las actividades y controlan de forma absoluta las decisiones, los procesos, la circulación de información e incluso de forma indirecta las posibilidades de desarrollo de sus empleados ya que son nulas las posibilidades de crecimiento, debido a su estructura organizativa y a la visión de la cúpula gerencial.

No se generan estrategias relacionadas a la comunicación interna. A pesar que se encuentra documentada a fines de la certificación de normas ISO, no se realiza mediante una planificación ni es utilizada como herramienta para lograr con mayor eficiencia sus metas y objetivos. Las políticas de incentivos son únicamente para logros grupales, pero sin estar definidas claramente.

Los mandos medios carecen de competencias relacionadas a la gestión de personal, lo cual también obstaculiza el flujo de información, por ende afecta a todas las áreas de la organización ya que en cada departamento ellos coordinan como llevar a cabo los planes estratégicos desarrollados por los puestos jerárquicos y ejecutados por el resto de los colaboradores.

### *Resumen de antecedentes*

La comunicación interna debe ser una herramienta estratégica clave en el desarrollo de toda organización, si se lleva delante de manera correcta se obtendrán resultados positivos mediante la fidelización de todos los integrantes, fluidez en los procesos, coordinación de acciones entre otros beneficios. Esto se ve plasmado en los siguientes antecedentes científicos de relevancia para nuestro actual estudio.

Sanchis y Bonavia (2017) realizaron un proyecto de aplicación en el ámbito de la comunicación interna en una empresa familiar en España, con una estructura jerárquica de cuatro niveles similar a nuestro caso de estudio. En el mismo muestran la relación entre el flujo y la dirección de la comunicación y el éxito o fracaso de la misma. Los autores concluyen en que la importancia que se le da a la comunicación descendente es superior a la ascendente y que ello debe modificarse mediante diferentes acciones para atribuir equidad en todos los niveles y direcciones de la información e influir directamente en la motivación, el rendimiento y el sentimiento de grupo o unidad empresarial.

Ana María Salazar (2017) tras un estudio sobre Pymes del sector comercial en Guayaquil profundizó esta postura y concluyó en que el trabajo se debe centrar en reconocer la contribución de cada integrante al objetivo de la organización logrando así mayor autonomía y empoderamiento, involucrando emocionalmente a todas las partes de la empresa que se traduce en un mayor y mejor flujo de comunicación, mejora de productividad, adaptabilidad a los cambios y ayudar al cumplimiento de los objetivos centrales.

A nivel local María A. Rosa Dominici (2016) en su experiencia de asesora de Pymes, manifiesta que la mayor ventaja competitiva de este tipo de empresas en el mercado argentino debe ser su adaptabilidad a los cambios de su estructura productiva. Para ello considera el coaching como una herramienta indispensable a través de la cual permite una mejora de la comunicación en todas las direcciones, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo e incluso el descubrimiento y desarrollo de habilidades en los empleados. La autora profundiza en la comunicación interna destacando la necesidad de que la misma forme parte de la comunicación estratégica de la compañía transmitiendo la cultura organizacional, interpretando la retroalimentación que se recibe de todos los sectores y siendo empáticos con las necesidades de los mismos.

### *Relevancia del caso*

En ocasiones los fundadores de Pymes se encuentran altamente involucrados e inmiscuidos en la filosofía propia que le confieren a la organización, considerando erróneamente que todos los integrantes de la misma deberían adoptarla y practicarla naturalmente. Esto generalmente los lleva a dar por hecho que no es necesario mantener comunicación permanente entre los directivos o fundadores y el sector operativo.

En contraposición a esto en los últimos años muchos estudios demostraron los efectos positivos de la comunicación y el liderazgo participativo en la fidelización de los empleados, el

compromiso de los mismos con los objetivos de la organización e incluso el aumento de eficiencia en los procesos productivos de la misma.

La comunicación interna es aquella que se da dentro de una institución, la cual va a permitir un buen desempeño por parte de los empleados y de esta manera colaborarán para cumplir con los objetivos institucionales. Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) se refieren a ella como acciones comunicativas orientadas al público interno de las organizaciones. Cuando se direcciona correctamente y se condice con la imagen que proyecta internamente se produce un ambiente agradable, productivo y en donde el personal puede participar.



## Análisis de la situación

### *Descripción de la situación*

Man-Ser S.R.L es una empresa familiar de casi tres décadas de existencia, posicionada como referente en el rubro de equipamientos y servicios para el sector metalúrgico. Desde el año 2009 es dirigida por los hijos del fundador, tras su fallecimiento.

El cambio de dirección no fue motivo para modificar su filosofía ya que decidieron mantener el fundamento principal de la organización, *lograr la satisfacción de sus clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades, respuestas rápidas, y diferenciarse así de la competencia*. La misma descansa sobre una base de valores que inician con su fundador Luis y hoy se encuentran plasmados formalmente, estos son:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad

En la actualidad Man-Ser se consolidó como proveedora de importantes compañías automotrices, eléctricas y agroindustriales; tiene una gran relación comercial con empresas multinacionales y aspiran a captar nuevos clientes y sectores como el de la construcción, sin embargo, aún no compiten en el mercado exportador.

La organización está conformada por 30 empleados, en su mayoría cumplen roles en el sector operativo y promedian los 50 años de edad. Si bien cuenta con un organigrama claramente definido las personas que cubren los puestos de relevancia son muy pocas por lo que hay una concentración de tareas en los altos mandos principalmente ya que intervienen prácticamente en todos los procesos, desde administración y ventas hasta la ejecución de órdenes de compra y aprobación de diseños y finales de obra.

Hace 5 años incorporo normas ISO 9001 que entre otros beneficios, facilitan el registro de sus tareas y permiten unificar la calidad y un flujo de comunicación y circulación de información ordenada.

Respecto a la información que los diferentes sectores reciben se puede percibir que la gerencia tiene el control total de las comunicaciones formales y la responsabilidad de mantenerlas en orden. Dentro de la organización la misma se divide de la siguiente manera:

- **Descendente:** La gerencia utiliza un panel de comunicación donde se transmiten las políticas, objetivos, planes a futuro y toma de decisiones de la firma. En ocasiones lo refuerzan de manera verbal.
- **Ascendente:** se da entre los integrantes de cada área con su superior, para informar avances en los procesos o necesidades que puedan surgir de los mismos, esto se desarrolla de forma verbal generalmente. Las sugerencias del sector operativo solo se reciben a través del buzón.
- **Horizontal:** se puede apreciar comunicación de forma horizontal entre pares y funciona de manera fluida. A nivel gerencial se realizan reuniones donde se plantean asuntos de interés o necesidades que surjan desde el sector operativo.

Por último se analizó el aspecto motivacional de los trabajadores, aquí Man-Ser cuenta con un cronograma de capacitaciones exigido por las normas ISO apuntado a corregir el bajo desempeño, la falta de conocimiento, problemas de calidad o la generación de nuevas tareas. Pueden ser sugeridas o solicitadas por diferentes sectores pero la gerencia definirá si se realizan. También llevan adelante acciones motivacionales como evaluaciones de desempeño y premios por el logro de objetivos grupales.

Para conocer la situación actual de la compañía se analizará de forma descriptiva los puntos críticos relacionados a los factores políticos, económicos, legales, socioculturales, ambientales y tecnológicos, que afronta la organización, permitiendo de esta manera realizar un diagnóstico detallado de su situación actual y la elaboración de estrategias claras para trabajar en la consecución de sus metas.

El objetivo es poder descubrir posibles problemas y áreas con oportunidad de mejora, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Este proceso deberá contar con el respaldo de toda la organización en pos de aumentar sus posibilidades de sostenimiento y crecimiento en el mercado.

### *Análisis de contexto*

A continuación, se presentan las circunstancias en las que se encuentra inmersa la organización, basado en las recomendaciones de Betancourt (2018), para ello se utilizará la herramienta PESTEL, para el análisis del contexto y un análisis FODA para relacionar el mismo a la situación real de la organización en este momento. Por ultimo desde la perspectiva profesional se analizará su repertorio de públicos que permitirá delimitar de forma precisa los grupos de interés a los que se debe direccionar el plan de relaciones públicas.

## *Análisis PESTEL*

### *Factores Políticos*

La actualidad política del país se encuentra inmersa en un contexto mundial de pandemia COVID-19. Finalizando el mes de septiembre del corriente año la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) informó más de 33 millones de contagios y más de 1 millón de fallecidos en el mundo. Las estadísticas del organismo posicionan a Argentina como el octavo país con mayor cantidad de casos junto a otros tres países latinoamericanos y como el tercero en cantidad de contagios diarios debido al pico que afronta.

A nivel político esto llevó a que gran parte de las medidas tomadas se apoyen sobre las bases de un extenso aislamiento y en muchos casos se hayan publicado y ejecutado de forma apresurada mediante la herramienta de DNU, por lo que las decisiones y percepción respecto a la gobernabilidad como a los movimientos o cambios que puedan surgir se modifican día a día.

Dentro de este contexto las disposiciones giran en torno a mantener el mercado interno, con control de precios y estabilidad laboral, lo que puede implicar una oportunidad para el tipo de empresas como Man-Ser de cara a una reactivación económica ya que concentran tanto sus ventas como la obtención de gran parte de sus insumos y sus recursos a nivel nacional.

### *Factores Económicos*

La economía argentina se encuentra atravesada por una gran inestabilidad que intenta mantenerse controlada para evitar daños socio-económicos prácticamente irreparables. Esto se ve agravado por el contexto pandémico y para paliar esta situación se generan medidas y programas de apoyo para que las Pymes puedan continuar en pie y mantener sus fuentes de trabajo.

Según un informe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020) la crisis por la pandemia genera un triple impacto económico en el país: disminución de la producción y oferta por el aislamiento; disminución de la demanda por la paralización económica y por último un shock financiero de las empresas pequeñas y mediana por falta de liquidez. Por otro lado un informe de la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE, 2020) estima que con la combinación de la inestabilidad del país y el contexto de pandemia la economía argentina caerá por encima de un 10% si la misma no se logra controlar.

A pesar de que todo esto genere incertidumbre hacia el futuro en las empresas y complicaciones en el control de costos y de precios de venta, en el caso de la organización en estudio al trabajar por demanda y sin stock le permite evitar grandes pérdidas.

### *Factores Sociales*

Al igual que los análisis políticos y económicos el factor social es uno de los que mayor impacto sufre por la pandemia mundial. La ONU (2020) espera que tanto trabajadores como empleadores vean afectados sus ingresos, principalmente quienes no pertenecen a actividades esenciales o no producen bienes de consumo.

A nivel local se transita una extensa cuarentena que de forma esporádica en diferentes sectores aún continúa y no se vislumbra plazo de finalización dentro del año en curso. Esto afecta de diferentes maneras a las personas ya sea a nivel laboral, anímico, psicológico, económico y principalmente como sociedad.

De cara a las empresas de bienes y servicios industriales sufrieron inicialmente un freno total en la producción y al día de hoy quienes pudieron volver a sus operaciones encuentran en su personal una gran sugestión en las posibilidades de contagio.

### *Factores Tecnológicos*

Las posibilidades y recursos tecnológicos son cada vez mayores y nunca detienen su innovación para todo tipo de industrias. Los recursos disponibles en el mercado si bien pueden tener un costo de oportunidad elevado generan ahorro y eficiencia en muchos procesos.

Las organizaciones deberán adaptarse a las nuevas dinámicas y estar actualizadas para continuar siendo competitivas respecto a sus pares de acuerdo a lo que manifiesta la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA, 2020) es por ello que en conjunto con el *Ministerio de Desarrollo Productivo*, el secretario de *Pyme* y otras agencias y asociaciones impulsaron un proyecto de transformación digital para pequeñas y medianas empresas para acortar distancias entre las mismas y sus clientes y personal y dar el salto a las nuevas tecnologías.

Con la llegada del teletrabajo las empresas pueden mantener fuera de sus espacios físicos muchas actividades, en este caso particular, administrativas, de diseño, ordenes de compras, ventas, etc. y generar sinergia con el proceso que necesariamente se realiza de forma personal.

### *Factores Ambientales*

La prioridad a nivel mundial se trasladó parcialmente y de forma muy acentuada del cuidado del medioambiente y el cambio climático a girar en torno a la bioseguridad de los entornos y las personas.

Gracias a la prácticamente nula circulación de personas y vehículos aéreos como terrestres el ecosistema natural mostro en ciertos lugares una gran mejora por lo que las empresas cuando retomen sus ciclos productivos normales deberán ser mucho más respetuosas de las normas y los ideales de sustentabilidad, pero tendrán que añadir a ello un entorno laboral con total asepsia y capacitar y exigir a sus empleados que todas sus acciones vayan en línea con esto.

### *Factores Legales*

Dentro de los aspectos legales es donde mayores cambios se registran de cara al funcionamiento habitual de las empresas. Aquí se conjugan todos los factores detallados anteriormente ya que surgieron nuevas y diversas regulaciones que engloban los diferentes puntos.

Desde lo político y económico como se puede ver en los archivos digitales de la Presidencia de la Nación, se percibe una marcada línea en torno al sostenimiento del mercado interno y las limitaciones a importar, a realizar diversas operaciones con divisas extranjeras, compra y venta de activos en el caso de acceder a programas de respaldo a Pymes entre otras cuestiones.

Relacionado a los aspectos sociales y ambientales, la prohibición de circulación inicial que se va abriendo paulatinamente pero con distanciamientos que en muchos casos implican que solo un grupo reducido pueda concurrir a sus lugares de trabajo afecta de sobremana a las industrias manufactureras, como Man-Ser que su producto final requiere del trabajo in situ.

Estos dos puntos anteriores se unifican en la prohibición de despidos y la doble indemnización, que si bien están orientadas a mantener las fuentes laborales pueden afectar a las empresas que ya no tienen liquidez o que sufrieron un freno de todos sus procesos de casi 6 meses.

### *Diagnostico organizacional*

#### *Análisis FODA*

La matriz *FODA* a nivel interno permite arribar a un diagnostico general sobre las fortalezas a destacar y las debilidades a revertir o trabajar para alinearlas con las primeras.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de empresa con orientación a las exigencias de los clientes</li> <li>- Calidad de sus productos y servicios basados en normas ISO 9001</li> <li>- Minimiza riesgos de pérdida con prácticas de control y venta totalmente sincronizadas</li> <li>- Búsqueda de mejora continua y crecimiento sostenido</li> <li>- Relación óptima con proveedores y clientes, incluso con competidores</li> <li>- Baja rotación de empleados</li> <li>- Organización de la documentación interna y externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flujo de la comunicación interna genera retrasos en la producción</li> <li>- Falta de feedback de los sectores operativos</li> <li>- Centralización de actividades en los altos niveles</li> <li>- Inexistencia de planes de carrera</li> <li>- Subutilización de sus estructuras y herramientas</li> <li>- Poco desarrollo de nuevos mercados</li> <li>- No trabaja con stock de todos los insumos- Plazos más largos</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir nuevos mercados y diversidad de clientes</li> <li>- Espacio ocioso que permite expandirse de forma inmediata</li> <li>- Sus productos son exportados por otras empresas en algunos casos</li> <li>- Pocos competidores especializados en el rubro</li> <li>- Adaptar procesos y controles a las nuevas herramientas tecnológicas</li> <li>- Planes de ayuda económica y de capacitaciones por entes estatales</li> <li>- Instalación de una nueva planta en localizaciones competitivas acortando distancias, tiempos y costos de envío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad económica y cambiaria</li> <li>- Limitaciones a las importaciones de algunas materias primas lo que puede elevar costos</li> <li>- Mercado volátil en el tipo de industria</li> <li>- Freno a la producción de automotrices por pandemia</li> <li>- Costos de financiamiento para nuevos proyectos</li> <li>- Posibilidad de incrementar competidores en el rubro o con desarrollos ecológicos</li> <li>- Escases de recursos de mano de obra especializados en la industria</li> </ul>

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.

En este caso la visión de negocio que tiene la organización se ve ampliamente sustentada en la calidad de sus productos, la fidelización de sus clientes y la innovación en el sector con mano de obra especializada, todo esto se encuentra consolidado en la certificación de normas de calidad ISO9001.

Sin embargo Man-Ser presenta debilidades tanto en su estructura como en sus dinámicas principalmente en lo relacionado a comunicación, flujo de información, delegación de tareas y capacidades de liderazgo de los mandos medios. Esto en vastas ocasiones genera demoras en

las líneas de producción, inconvenientes de stock de materiales y llegar a destiempo a cubrir las necesidades del sector operativo.

Se identifica que transformando las debilidades, el espectro de oportunidades que se presenta es muy amplio y alcanzable iniciando con una mayor capacidad productiva, aprovechando los espacios ociosos, especializando y capacitando a sus empleados para nuevos desarrollos que vayan de la mano con la tecnología y la sustentabilidad requerida actualmente. Esto permitiría generar más productos disminuyendo costos y ser más competitivos en el mercado.

Por último y orientado a lo que se intenta determinar respecto a la comunicación interna y fidelización de los empleados, una de las principales amenazas que se detectan es la falta de nuevos recursos especializados en esta industria, si bien la empresa cuenta con poca rotación de empleados la mayoría promedian los cincuenta años de edad por lo que debería contar con una planificación para las situaciones de reemplazo o incremento de su nómina de operarios, lo que puede generar una gran desestabilización ya que los puestos específicos están cubiertos por pocas personas.

#### *Análisis específicos según el perfil profesional*

Desde el perfil profesional de las Relaciones Públicas se pueden realizar diferentes análisis para diagnosticar el status de la comunicación interna de la empresa y detectar diferentes focos de trabajo.

Dentro de las principales herramientas se encuentra el *Mapa de públicos* que permite identificar los diferentes *stakeholders* y definir de forma más precisa hacia donde apuntarán las acciones a realizar.

Internos	- Operarios
	- Mandos medios
	- Administrativos
	- Directorio
	- Gerencia
Semi-internos	- Familiares de empleados
	- Consultoras de personal
	- Proveedores no frecuentes
	- Sidersa SA
	- Alcenor SRL
	- Extrusora Argentina
	- EPEC (Energía eléctrica)
	- Medicina Preocupacional

	- Soporte informático
	- Asesores Impositivos, Jurídicos y de HyS tercerizados
Clientes	- AIT
	- Volkswagen
	- Scania
	- Metalmecánica
	- Pertrak
	- Cliente menores
Competidores directos	- Transfil SRL
	- Eisaire SRL
	- Empremet SRL
	- Talleres de Plegado y punzonado
Otras entidades	- Sindicato UOM
	- ADIMRA
	- CIMCC
	- Ministerio de trabajo
	- ANSES
	- AFIP

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia.

En el caso en estudio el objetivo es detectar y definir los grupos de interés dentro de los públicos internos y semi-internos con los que se debe trabajar. En este sentido los más relevantes son los empleados del sector operativo y los mandos medios. Los primeros están conformados en un 90% por hombres que promedian los 50 años de edad, con baja rotación y especializados en sus tareas ya que son prácticamente rutinarias.

En relación a los mandos medios se percibe en la descripción de puestos formuladas para la certificación de normas ISO que predominan las habilidades técnicas y el trabajo en equipo pero sin ser indispensables las habilidades comunicativas. Su función es principalmente la coordinación y el control del cumplimiento de las tareas en tiempo y forma para mantener la fluidez del ciclo productivo.

Otra técnica utilizada y de la que se obtiene una mayor claridad respecto a la comunicación interna de Man-Ser es el análisis de las entrevistas. Si bien tanto el Gerente como la responsable de administración coinciden en que detrás de todas las empresas hay personas, aquí se pueden distinguir dos enfoques muy específicos de acuerdo a sus tareas.

Por un lado en su entrevista, el Gerente Julián Mansilla se muestra muy orientado a lo comercial y mantener el nivel de competitividad y de innovación. En relación al desarrollo interno por su parte podemos destacar que se percibe un cambio en las políticas y una forma de



llevar adelante las mismas desde su posición. Esto se detecta en las siguientes frases que trascendieron “Había cierto cambio de mentalidad, nosotros queríamos implementar normas ISO” y a continuación menciona lo que costo llevarlo a cabo y la resistencia que suele haber a dichos cambios.

Por otro lado Melina Mansilla, responsable de administración, desde un puesto más relacionado al funcionamiento interno de la organización, asume que actualmente la gestión de los recursos humanos pasa por lo que surge día a día pero que es necesario flexibilizarla y humanizarla cuando dice “Tenemos que flexibilizar y contemplar las situaciones personales porque es una forma de mantener a las personas en nuestros equipos de trabajo”. En relación a los mandos medios indica que es complejo encontrar que además de los conocimientos técnicos, cuenten con habilidades blandas, esto también influye de sobremanera teniendo en cuenta que son quienes intermedian en la comunicación en ambas direcciones.

Para concluir el análisis de las entrevistas se puede resaltar que, tanto Julián como Melina coinciden en que la certificación de las normas de calidad ISO organizó la comunicación interna de la empresa, teniendo como percepción principal solo lo que concierne a información, ordenes de trabajo, permisos, reporte de estados y flujo de información para la producción, pero sin detectar que uno de los aspectos más relevantes de la comunicación es la fidelización y la motivación de los empleados para que adopten los objetivos de la empresa como suyos.

Como último método de análisis se realizó una observación indirecta de los espacios de trabajo en las fotos proporcionadas en el material. Si bien se destacan ambientes ordenados, limpios y seguros para el desempeño de los empleados, se verifican solo en el sector administrativo comunicaciones (certificación ISO, historia, misión y visión de Man-Ser) con la identidad de la compañía. En las áreas operativas las comunicaciones son reducidas, no atraen la atención y no se perciben carteleras de permanente actualización, tampoco se destaca la identificación visual con la organización.

## Marco Teórico

Toda organización cuenta con una identidad corporativa que tiene influencia en todos los aspectos de la gestión y orienta las decisiones políticas, estrategias, acciones, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la misma. De acuerdo con las consideraciones de Capriotti (2009), se puede definir como el conjunto de características fundamentales para la organización ya que permanecen en el tiempo y son distintivas y diferenciales respecto a otras de su entorno.

Una organización puede comunicar su identidad de múltiples formas. Para el autor Avilia Lammertyn (1997) “Las comunicaciones institucionales van siendo aquellos procesos que fluyen vertical, horizontal y oblicuamente hacia adentro o hacia afuera de una organización, por medio de las cuales las personas integrantes se relacionan entre sí, intercambiando mensajes en busca de armonía y homeostasis” (p. 157).

### *Comunicación Formal e Informal*

En el interior de una organización existen dos tipos de comunicación: la informal y la formal. La primera abarca la comunicación espontánea entre el personal, los rumores y el rápido intercambio entre los empleados. Según Bártoli (1992) se presenta a través de las relaciones interpersonales y de los intercambios de información que no se encuentran establecidos por la organización. Siguiendo la misma línea para Suárez (2001) estas relaciones se dan por una humana propensión a interactuar, generando comunicaciones más prácticas, donde los individuos además van desarrollando percepciones acerca de su propio rol, así como del grupo del cual forman parte.

En relación a esto Brandolini et al. (2009) indica que los mensajes sin aval formal de la organización pueden modificar la identidad que se percibe de la empresa y quitarle credibilidad.

En cambio, en la comunicación formal existen normas dentro de la institución, las cuales guían la manera en que el personal deberá comunicarse. En ausencia de estructuras formales, los procesos de comunicación actuarán de forma ineficiente, sin la menor posibilidad de prevención y manejo sobre los conflictos.

Lo óptimo sería encontrar un equilibrio, es decir que se encuentre organizada formalmente pero a su vez sea flexible y permita la comunicación informal entre los diferentes públicos de la organización.

### *Públicos*

Capriotti explica que los públicos son: “el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (Capriotti, 1992, p. 35).

A nivel general se los puede clasificar en internos, externos y mixtos. Los más relevantes para la comunicación interna son:

- Internos: están fuertemente vinculados con la organización. Se encuentran compenetrados con su misión y forman parte de la plantilla de colaboradores.
- Mixtos: a pesar de que no se encuentran estrechamente vinculados a la organización y no son parte de la organización formalmente, sí tienen una cercana relación con la misión.

Un punto a tener en cuenta aquí son los códigos, con respecto a esto Fernández Collado y Galguera García (2008) explican que es imposible comunicarse y comprenderse cuando estos no se respetan o cuando quienes interactúan emplean códigos distintos. Otro elemento que se considera de vital importancia para que la comunicación pueda ser eficiente son el medio y los canales, los cuales posibilitaran la adecuada retroalimentación, ya que sin ésta no existiría tal comunicación.

### *Canales y dirección de la comunicación*

Se reconocen dos tipos de canales por los que circula información: los canales de comunicación y los de difusión. Los primeros permiten que exista una retroalimentación, con inmediatez, entre el emisor y el receptor. Por el contrario, en los segundos sólo existe la posibilidad de transmitir información a múltiples receptores (Brandolini et al., 2009).

Por otro lado Villafañe (1998) clasifica a la comunicación según el sentido direccional que posee en:

- Vector descendente: la finalidad es instaurar y fortalecer la cultura de la institución, disminuir los rumores para lograr confianza y agilizar los canales de transmisión de la información. Generalmente, en este tipo de comunicación, se suele emplear los medios escritos.
- Vector ascendente: el objetivo es el diálogo dentro de la organización para que todos se sientan protagonistas, alentar el consenso y motivar. La desventaja de este vector, es la probable contaminación en escala.

- Vector horizontal: El propósito es involucrar a todos los individuos, favorecer intercambios interdepartamentales, aumentar la cohesión interna, etc.
- Vector transversal: El fin de este tipo de comunicación es conformar un lenguaje común en todos sus integrantes para transformar ciertas conductas, incrementar el rendimiento y apostar a la creatividad e innovación.

### *Relaciones Públicas*

A nivel interno y teniendo en cuenta el área sobre la que se enfoca la investigación es muy importante comprender que las *RRPP* son la principal colaboración para las organizaciones a la hora de comunicar a sus grupos de interés la misión y los objetivos corporativos, elaborando una imagen institucional favorable y logrando llevar a los públicos de la organización a relacionarse de la manera más provechosa para ambos.

Las Relaciones Públicas Internas entendidas como función directiva de la gestión de la comunicación resultan claves para llevar adelante la planificación estratégica de comunicación con estos grupos de interés internos.

Si el personal no se siente motivado o reconocido, se verá reflejado en la manera de desempeñar sus actividades laborales dentro de la empresa. Sus deseos y necesidades se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de comunicación interna, para que de esta manera se sientan protagonistas de las acciones que la organización lleva a cabo.

De acuerdo con lo analizado respecto a la composición de una organización, la consecución de sus metas y objetivos, la necesidad de compromiso y fidelización de su público interno, se concluye que todo ello depende de que la comunicación se de en todas las direcciones de manera fluida, clara, con veracidad y evitando la generación de rumores distorsivos. En ese sentido el escenario de actuación de las relaciones públicas se da en todas las funciones que despliega la organización, los cambios que persigue y las acciones que lleva a cabo para el logro de los resultados esperados.

Habiendo desarrollado los conceptos y teorías fundamentales de comunicación interna, los canales y direcciones para desarrollarla y los efectos que genera en la motivación y niveles de producción de los empleados, resulta viable concluir que son nociones estrechamente relacionadas entre sí ya que el desarrollo de un plan de comunicación generará un feedback más preciso y un mayor flujo de información, facilitando vínculos de confianza y compromiso en los equipos de trabajo.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

Tras el análisis de la información presentada, se pueden destacar los puntos y falencias más relevantes en lo relacionado a comunicación interna. Entre ellos la falta de fidelización y el sentido de pertenencia que se genera en los empleados de todos los sectores, los incrementos y la mejora en la eficiencia productiva debido al correcto y continuo flujo de información, el desarrollo personal y profesional de los individuos y la disponibilidad de recursos especializados en ser parte de la empresa.

En Man-Ser la principal problemática radica en la limitación de la información institucional que se le transmite al personal. Sumado a ello la información relevante sobre la filosofía de la empresa pasa desapercibida entre el cumulo de formularios y solicitudes de producción que reciben. Tampoco se destacan mensajes de carácter humano, que les demuestren a los miembros de la organización que son un pilar fundamental para ésta.

Otro punto para resaltar es que la empresa no realiza acciones puntuales para incentivar la integración de sus empleados, solo competencias grupales que no fomentan dicha integración sino el cumplimiento de objetivos.

Por último el análisis FODA permitió detectar un problema central en lo que respecta a la delegación de tareas y la circulación de información, ya que la gerencia y los encargados de área son quienes controlan el flujo de la misma, incluyendo desde solicitudes del cliente, comunicados del área administrativa o pedidos del sector operativo. Por lo tanto se puede decir que la organización se comunica de forma reactiva.

### *Justificación del problema*

Man-Ser no cuenta con un área o profesional que se encargue de la comunicación interna o asesore respecto a la misma ya que no lo considera necesario por su envergadura. Si bien la empresa posee políticas formales de comunicación interna, las mismas se utilizan con el fin de cumplir las exigencias de las certificaciones ISO y llevar adelante el control de todos los procesos.

En relación a las herramientas de comunicación interna empleadas se considera que su funcionamiento es ineficiente. Su principal medio son las carteleras y son una herramienta prácticamente obsoleta en la actualidad ya que no llaman la atención debido a la poca periodicidad de actualización o información de baja relevancia que en ellas se transmite, esto se acentúa además con el ritmo de producción y la dimensión de los espacios de trabajo de la

empresa. Por otro lado, solo a través del buzón interno puede llegar a existir una retroalimentación vertical de manera formal, aunque no fomenta la comunicación horizontal ni transversal entre el sector operativo y los altos niveles.

Finalmente y en relación a uno de los objetivos centrales de la empresa, mantener un clima ameno que propicie el trabajo en equipo y un ambiente de trabajo agradable, expresados de forma explícita en su misión como también en los compromisos asumidos para su política de calidad certificada por la normas ISO 9001:2008. Aquí nos encontramos con que las acciones para tal fin son premios por logros grupales y evaluaciones de desempeño omitiendo las necesidades de reconocimiento individual y autonomía laboral además de acciones para lograr sinergia entre los equipos y los diferentes niveles de la compañía.

### *Conclusión diagnóstica*

Por todo lo expuesto anteriormente se considera necesario aplicar al caso un Plan de Relaciones Publicas, basado en la gestión de comunicaciones internas instalando una fluida comunicación y teniendo como característica principal la planificación.

Tras la aplicación del mismo el personal podrá emitir y recepcionar gran diversidad de mensajes, generando sentimiento de pertenencia con la institución y desarrollando relaciones interpersonales basadas en la confianza lo que aportara una mayor proactividad en la realización de las tareas y optimizando también el clima laboral en el cual se cumplirán con mayor eficiencia los objetivos de la organización.

De no aplicarse un plan que contemple estos aspectos, organice la aplicación de herramientas de comunicación internas y permita que el personal se sienta identificado con la organización, se generará falta de compromiso principalmente del sector operativo que es el más desinformado para con las metas de la institución.

Finalmente, se sugiere que el plan lo diseñe y aplique una persona idónea y especializada en ello, ya que la empresa por sus certificaciones posee planes formalmente establecidos y deben interrelacionarse y complementarse para no interferir con ellos y aportar a la mejora continua, por otro lado no debe pasarse por alto que un profesional de la disciplina puede gestionar de forma eficiente las necesidades comunicacionales del público interno de la organización.

## Plan de implementación

El siguiente plan de implementación para Man-Ser SRL está íntegramente orientado a gestionar y corregir las falencias que se detectaron a lo largo de la investigación relacionadas a la fluidez, la dirección y el feedback de la comunicación interna, las limitantes que la misma genera en la cadena de producción y el desarrollo motivacional de los diferentes grupos que conforman la empresa como puntos centrales.

El diseño de las tácticas se encuentra respaldado por un cronograma que permite mantener el control de los plazos de ejecución y evaluación de resultados, además de verificar la coherencia entre las diferentes acciones previniendo que se solapen o superpongan los objetivos de cada una.

Finalmente, para poder evaluar la trazabilidad completa del programa se encuentra un presupuesto detallado de cada acción a realizar de acuerdo a los plazos y recursos necesarios y una herramienta de evaluación global de resultados, formulada acorde a las intervenciones que se realizarán.

Los programas y sus tácticas se diseñaron en base a los siguientes objetivos.

### *Objetivos y metas*

#### *Objetivo general*

- Desarrollar una estrategia integral de comunicación interna para fortalecer la gestión de los recursos y el aporte de valor al proyecto organizacional incrementando la capacidad de producción de Man-Ser SRL en el 2021.

#### *Objetivos específicos*

- Optimizar el funcionamiento de las herramientas de comunicación interna.
- Contribuir a la satisfacción y el reconocimiento del personal dentro de la organización.
- Fomentar el desarrollo y formación del personal y de nuevos recursos en las áreas más sensibles de trabajo.
- Transmitir la filosofía y políticas de la empresa a todos los niveles de la organización.
- Promover el trabajo en equipo para alcanzar metas grupales e individuales.
- Fortalecer las relaciones entre los diferentes estamentos y áreas organizacionales.

### *Alcance y limitaciones del plan*

#### *Alcance temporal*

La elaboración del plan de comunicación interna para Man-Ser SRL se efectuara en el segundo semestre del año 2020. Por su parte la ejecución de dicho plan se concretara durante 6 meses con inicio en marzo de 2021.

#### *Alcance geográfico*

Las acciones a llevarse a cabo para el plan elaborado se realizaran en su mayoría dentro de las instalaciones de la organización y dentro de la ciudad de Córdoba donde se encuentra la misma.

#### *Limitaciones*

Durante la investigación no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio.

La factibilidad del plan se evaluó en relación a las posibilidades en términos de recursos humanos, disponibilidad de recursos económicos, materiales y técnicos además de la voluntad política de la organización.

Luego de realizar el análisis, éste nos demuestra que las dimensiones previamente enunciadas nos brindan un alto margen de posibilidad de desarrollar un *plan de comunicación interna*.

## **Actividades o acciones concretas**

### *Programa N°1: Comunicándonos*

#### *Objetivos*

- Transmitir la filosofía y las políticas de la organización en todos los miembros de la organización.
- Fortalecer las relaciones entre los diferentes estamentos y áreas organizacionales.

### *Táctica N°1: Comunicación Interna para mandos medios y gerenciales*

La finalidad es que el área administrativa, la gerencia y los mandos medios, comprendan la magnitud de comunicarse estratégicamente con su público interno, como así también de la comunicación entre el personal. Esta acción permite optimizar el funcionamiento de los canales que utilizan, que se fortalezca el vínculo entre el personal, promover un ambiente ameno de



trabajo y como fin último aumentar la productividad coordinando la fluidez y la tipología de los mensajes.

La presente táctica consistirá en 3 encuentros que se realizarán con una diferencia de 15 días y tendrán una duración de 4 horas. De forma posterior y a fines de reforzar y mantener actualizada a la empresa sobre las innovaciones en el campo se realizarán encuentros de una jornada cada 4 meses.

#### *Recursos*

- Humanos: El Relacionista Público será quien se encargue de realizar la capacitación
- Materiales: fotocopias, lapiceras, folletos.
- Técnicos: Computadora, proyector.
- Financieros: Diseño e impresión de materiales, cuadernillos y lapiceras, honorarios del capacitador.

#### *Evaluación*

En el último encuentro, se realizarán preguntas de manera oral y una lluvia de ideas para proponer nuevas herramientas de comunicación, lo que permitirá verificar si los objetivos de la capacitación se lograron.

#### *Táctica N°2: Desayunos empresariales*

Se realizarán desayunos de trabajo dentro de la empresa. Lo que se pretende es que se reúnan los altos mandos y empleados de los diferentes sectores para poder intercambiar información, opiniones, sugerencias y necesidades. A su vez, estos desayunos favorecerán la comunicación en todas las direcciones, acercando a los empleados de diferentes áreas, como así también eliminando obstáculos entre ellos.

Los desayunos tendrán una duración de 1 hora y se llevarán a cabo una vez cada 21 días con el 50% de los sectores en cada ocasión, concurrirá un operario su líder además de personal de RRHH y gerencia.

Se comunicará a través de las carteleras digitales, como así también mediante el líder operativo con una semana de anticipación para que los grupos planteen propuestas y puedan designar los participantes que asistirán, los cuales rotarán mes a mes.

Se ejecutará a partir de la finalización de la capacitación en comunicación interna.

### *Recursos*

- Humanos: 1 empleado por cada sector, 3 representantes del sector administrativo, líderes de áreas y una persona que se encargue de distribuir el desayuno a cada uno de las personas presentes.
- Materiales: Vasos descartables, instalaciones de la sala de reuniones, alimentos incluidos en el desayuno.
- Técnicos: Conexión a Internet, computadora, proyector.
- Financiero: Flyers, costos del desayuno, cuadernos e impresiones de cuestionarios.

### *Evaluación*

Al finalizar dicho encuentro, se le solicitará al personal que responda el cuestionario sobre dicho desayuno. Esto permitirá conocer la opinión de los participantes con respecto al desayuno. (*Ver Anexo 1, página 36, “Modelo de cuestionario para evaluación de desayunos”*)

### *Programa N°2: Actualidad 2.0*

#### *Objetivos*

- Generar espacios de comunicación que contribuyan y promuevan una coordinada gestión de la información.
- Disminuir el ruido y los rumores en la información que llega a todos los puntos de la organización.

### *Táctica N°3: Cartelera digital*

Tomando como base la avanzada infraestructura que tiene la empresa, se plantea el cambio tanto del formato de las carteleras como de la gestión de información en las mismas.

Se procederá a remplazar las pizarras por pantallas led conectadas a la red de administración, permitiendo así la presentación de información desde los diferentes departamentos cuando es de interés general y afecta a todos los empleados, como también, mantener actualizados los objetivos, actividades y las novedades de cada área específica relacionados a insumos disponibles, unidades a producir total, unidades restantes para el objetivo, *stop and go* en la cadena de producción, etc. (*Ver Anexo 2, página 37, “Render para carteleras digitales”*).

### *Recursos*

- Humanos: Encargados de áreas administrativas que administraran lo que se publique a nivel global. Jefes de sector en las comunicaciones relacionadas a la producción.
- Materiales: Pantallas LED, intranet para vincular televisores y ordenadores.
- Técnicos: Desarrollo de la plataforma de cartelera virtual, tendido de redes lan.
- Financieros: Mantenimiento de redes, compra de pantallas led y desarrollo de la plataforma de comunicación.

### *Evaluación*

Se realizaran sondeos aleatorios y esporádicos sobre la información de relevancia que se publica en dichas carteleras para determinar su alcance, relevancia e impacto para las diferentes áreas.

#### *Programa N°3: Compromiso asumido*

- Contribuir a la satisfacción y el reconocimiento del personal dentro de la organización.
- Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar metas grupales e individuales.
- Fomentar el desarrollo y formación del personal es las áreas más sensibles de trabajo.

#### *Táctica N°4: Sumate a Sumar*

La presente táctica pretende complementar los incentivos existentes y hacer medibles los resultados mediante el programa Sumate a Sumar (SAS), que consta de premios grupales mediante la sumatoria de puntos por asistencia, puntualidad, el porcentaje de productos que cumple las condiciones de calidad y puntos extras por mantener o reducir los tiempos de producción por producto.

Generará sentido de responsabilidad grupal, ya que un solo grupo por mes podrá resultar ganador y se comunicara a través de las carteleras led, para que el grupo sea reconocido y el resto estén informados de quien obtuvo los premios y los observen como ejemplos a seguir. Los premios se decidirán mediante propuestas de todos los integrantes.

El programa de incentivos tendrá comienzo una vez finalizado el periodo de licencias vacacionales que va desde octubre a abril inclusive.

### *Recursos*

- Humanos: Encargados de sector, departamento de personal, desarrollador de sistemas para crear plataforma de cálculo de puntuaciones.
- Materiales: Carteleras, banners, pantallas led.
- Técnicos: Computadoras, planillas y desarrollo para el cálculo de puntuaciones de forma automática.
- Financieros: Desarrollo de la plataforma de puntuación, banners y presupuesto fijo asignado por la empresa de acuerdo a la cantidad de operarios por sector.

### *Evaluación*

El control de esta táctica será un cuadro comparativo mensual que contendrá datos individuales sobre ausencias, niveles de calidad, tiempo medio empleado por proceso, puntualidad, sanciones, etc.

### *Táctica N°5: Capacitaciones por expertos*

Aprovechando los programas de empleo gubernamentales así como las pasantías para alumnos de diferentes instituciones, se desarrollará un plan de capacitación dictado por los empleados más destacados de los diferentes sectores, resaltando así la importancia de su experiencia y conocimiento y generando nuevos recursos especializados en las diferentes etapas de producción. Esta táctica permitirá motivar a los empleados y adelantarse de forma proactiva a futuros incrementos o recambio por rotación de personal acortando los tiempos de adaptación y entrenamiento.

Esta actividad tendrá inicio a partir del mes de mayo cuando ya haya concluido el periodo vacacional de todo el personal y dispondrá además de horas de trabajo en taller jornadas quincenales de cuatros horas para impartir conocimiento teórico y evaluar la evolución de los nuevos recursos.

### *Recursos*

- Humanos: Empleados de diferentes sectores, participantes de programas de empleo y pasantías.
- Materiales: Cuadernos, resaltadores.
- Técnicos: Herramientas de trabajo ya existentes en Man-Ser.
- Financieros: Remuneración para los programas que requieran aporte por parte de la empresa. Sera autosustentable ya que el recurso generara fuerza de trabajo.

### *Evaluación*

Se realizarán dos modelos de evaluación. Por un lado se medirá por parte de los capacitadores la evolución de los pasantes en los encuentros teóricos. Al mismo tiempo de manera bimestral se realizarán evaluaciones por parte de los líderes operativos de aptitudes y posibilidades de incluir al pasante de forma permanente en un puesto necesario.

### *Táctica N°6: Valoremos nuestro día*

El 7 de septiembre de cada año se celebra en todo el país el día del empleado metalúrgico por lo que la empresa realizara un evento como retribución a la labor de sus empleados.

Man-Ser se encargara de organizar una jornada de integración. El evento comenzará a las 12:00 horas con una recepción de bocadillos fríos y cocktails y luego pata flambeada y refrescos durante el transcurso de la tarde.

Dicho evento será muy fructífero para la institución ya que el personal podrá relacionarse, permitiendo que se logre un vínculo más estrecho y en la misma podrán realizarse diferentes actividades que resalten los valores de la organización y el trabajo en equipo.

El evento se realizara al mediodía el sábado 11 de septiembre de 2021 y las invitaciones las repartirá el encargado de recursos humanos con quince días de anticipación y se publicará también por medio de las pantallas. Los empleados podrán asistir con un familiar invitado.

### *Recursos*

- Humanos: El consultor de Relaciones Públicas e Institucionales será el responsable de la organización del evento, catering, diseñador gráfico para las invitaciones.
- Materiales: Instalaciones en el predio para los fines del evento, elementos para poder llevar a cabo las diferentes actividades e invitaciones.
- Técnicos: Computadora, equipos de sonido y proyección.
- Financieros: Adaptación del predio, catering, invitaciones, honorarios del Relacionista Público, sonido e iluminación.

### *Evaluación*

El control de esta táctica será un cuestionario que entregaran completado el primer día laboral posterior a la fiesta. (Ver Anexo 3, página 37, “Modelo de cuestionario para evaluación de festejo día del empleado metalúrgico”)

### *Presupuesto general del plan*

Teniendo en cuenta las estimaciones inflacionarias para el próximo año, cuando se aplicara el plan integral de comunicación interna, se tomó un promedio entre las expectativas de mercado y el presupuesto oficial 2021 del 3% mensual.

Teniendo en cuenta que se trata de un programa de relaciones públicas con estrategias y tácticas de bajo costo y alta perdurabilidad se calcularon los honorarios del consultor en base a la estimación del costo por hora profesional con un promedio actual de \$400.

En base a los precios actuales y al índice indicado anteriormente se calculó el presupuesto integral (*Ver Anexo 4, página 38, “Presupuesto detallado”*).

Presupuesto: Plan de implementación en comunicación interna 2021 Man-Ser SRL										
Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Totales
<b>COMUNICANDONOS</b>										
Capacitación en Comunicación Interna	\$ 58.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27.800,00	\$ 111.300,00
Desayunos Empresariales	\$ -	\$ 10.150,00	\$ 4.789,50	\$ 4.933,19	\$ 5.081,18	\$ 5.233,62	\$ 5.390,62	\$ 5.552,34	\$ 5.718,91	\$ 46.849,36
<b>ACTUALIDAD 2.0</b>										
Cartelera digital	\$ 39.000,00	\$ 140.000,00	\$ -	\$ 152.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 331.000,00
<b>COMPROMISO ASUMIDO</b>										
Sumate a Sumar	\$ -	\$ -	\$ 38.500,00	\$ 5.500,00	\$ 50.000,00	\$ 51.500,00	\$ 53.045,00	\$ 54.636,35	\$ 56.275,44	\$ 309.456,79
Capacitaciones por expertos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000,00	\$ 4.635,00	\$ 4.774,05	\$ 4.917,27	\$ 5.064,79	\$ 5.216,73	\$ 31.607,84
Valoremos nuestro día	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 143.500,00	\$ 12.500,00	\$ 156.000,00
Honorarios	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 405.000,00
<b>Totales</b>	<b>\$ 137.500,00</b>	<b>\$ 190.150,00</b>	<b>\$ 83.289,50</b>	<b>\$ 214.433,19</b>	<b>\$ 129.716,18</b>	<b>\$ 106.507,67</b>	<b>\$ 113.352,90</b>	<b>\$ 258.753,48</b>	<b>\$ 157.511,09</b>	<b>\$ 1.391.214,00</b>

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia



### Evaluación global del plan

Variables a evaluar	Técnica de Evaluación	Índice de medida	Medida correctiva	Responsables
Transmitir la filosofía y políticas de la empresa a todos los niveles de la organización.	Cuestionarios semestrales	Hasta un 50% 51% a un 80%	Revisar la ejecución de las tácticas relacionadas Revisar claridad de comunicaciones realizadas	Grte de RRHH
	Cumplimiento de políticas	81% al 100%	Mantener la ejecución de las tácticas	
Ampliar los canales de comunicación ascendente.	Encuesta semestral sobre frecuencia y medios de contactos de operarios con mandos medios/altos.	Hasta un 50%	Reforzar capacitación de comunicación interna	Grte General
Optimizar la gestión de las herramientas de comunicación interna.	Encuesta desayunos entre empleados y gerencia.	51% a un 80%	Revisar los intercambios y formas de cada encuentro	Grte de RRHH Líderes de área
Obtener mayor feedback y sugerencias de los mismos.	Cantidad de propuestas recibidas/ aplicadas.	81% al 100%	Mantener la ejecución de las tácticas	
Disminuir el ruido y los rumores en la información que llega a todos los puntos de la organización.	Solicitud de feedback respecto a temática puntual	Hasta un 50% 51% a un 80%	Sondear interés y pertinencia de la información Revisar formato y actualización de información	Grte de RRHH Líderes de área
	Comparación con información emitida por la empresa	81% al 100%	Mantener homogeneidad en los mensajes	
Promover trabajo en equipo	Incremento de producción	Hasta un 50%	Revisar motivos de estancamiento/ralentización	Líderes de área
	Disminución de tiempos entre líneas de montaje	51% a un 75% 76% al 100%	Reforzar actividades y comunicación entre equipos Continuar con medios de comunicación	
Fidelizar a los empleados más capacitados.	Medición de cambios de actitud.	Hasta un 50%	Revisar la asertividad de las tácticas	Grte de RRHH Grte General
	Rotación de empleados especializados Indicadores de ausentismo	51% a un 75%	Revisar necesidades de operarios	
Fortalecer vínculos con empleados actuales para que los mismos se comprometan con las metas de la empresa	Actitud frente a propuestas de cambios	76% al 100%	Continuar con los planes de incentivo	

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia.



## Conclusión

Man-Ser SRL es una Pyme familiar del sector metalúrgico radicada en la ciudad de Córdoba desde el año 1995 y con una posición consolidada a lo largo del tiempo. Las bases sobre las que se sustenta la empresa son el crecimiento sostenido y la satisfacción de los clientes, para lograr esto se considera como eje central un buen ambiente laboral y alto grado de compromiso en sus empleados.

Partiendo desde esta premisa el presente reporte de caso orienta la investigación mediante sólidas teorías sobre la dirección y flujo de la comunicación, la identificación de los públicos objetivos y la motivación de sus integrantes.

Tras el análisis de la situación de la empresa en relación con los conceptos mencionados, se detectaron falencias en el desarrollo organizacional, principalmente en la delegación de tareas, la falta de coordinación en las comunicaciones y la falta de planes motivacionales a largo plazo para el sector operativo.

Además de ello se puede aseverar que en todos los sectores es necesario un mayor flujo de comunicación en todas las direcciones, estrechando distancias entre los altos mandos y el sector operativo, generando un clima ameno y una mayor retroalimentación de información con nuevas herramientas y planificación para que la información que se reciba sea coherente, actualizada y de fuentes que tengan sustento.

Por último un problema que se detecta de forma latente es la escasez de recursos especializados en este tipo de industria. Si bien la rotación de empleados es muy baja esto representa una limitante ante posibles escenarios de crecimiento sumado a la antigüedad de los actuales empleados de la compañía.

Todo esto permitió elaborar un plan que contemple la comunicación con la totalidad de la organización, utilizando canales y mensajes adecuados para las diferentes necesidades y sectores, favoreciendo de forma notoria el flujo de información y generando la creación de un clima de trabajo óptimo bajo las siguientes premisas: información clara, precisa y actualizada, sentimiento de pertenencia hacia la organización y no solo al equipo de trabajo, compatibilidad de intereses y necesidades de los empleados con las metas de la organización.

La aplicación del presente plan de relaciones públicas le permitirá a Man-Ser enriquecer sus procesos y posicionarla en un lugar de atracción de talentos para fomentar un progreso continuo a través de la gestión y planificación de la comunicación organizacional en la empresa.

## Recomendaciones

De forma posterior a la aplicación del presente plan de relaciones públicas, se recomienda a la organización darle continuidad al desarrollo de un óptimo ambiente laboral, productivo y con una mayor dinámica en los intercambios de información.

Entre los principales focos a trabajar encontramos:

- Capacitación de los mandos medios y superiores en actividades como coaching, manejo de grupos y tipos de liderazgo que se adapten a sus áreas.
- Desarrollar las capacitaciones que actualmente se realizan a modo de corrección, en base a necesidades planteadas por el sector operativo y que generen sinergia entre las mismas y las metas de la organización.
- Crear planes de carrera para fidelizar a los empleados con mayor trayectoria e incentivarlos a especializarse y obtener nuevos conocimientos. Esto además atraerá nuevos postulantes especializados o certificados en las diferentes áreas.
- Descentralizar actividades en los diferentes niveles, principalmente las que están directamente relacionadas a temas de producción, stock, controles de calidad.

Las resolución de las problemáticas mencionadas anteriormente funcionarán como suplemento o refuerzo de las acciones ejecutadas, consolidando la cultura de la organización, el compromiso de todos sus integrantes y el crecimiento sostenido, impactando de forma directa en niveles superadores de producción y nuevas competencias en todos sus integrantes.

## Referencias

### *Fuentes bibliográficas*

- Avilia Lammertyn, R. (1997). *RRPP, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires: Imagen.
- Bártoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Capriotti Peri, P. (1992). *La Imagen de la empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Dominici, M (2016). Moda en el siglo XX: una mirada desde las artes, los medios y la tecnología. Las Pymes y el mundo de la comunicación y los negocios. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 57 (1), 137-145. doi: <https://doi.org/10.18682/cdc.vi57>
- Fernández Collado, C. y Galguera García, L. (2008). *La Comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill
- Salazar, A. (2017). La comunicación interna como desafío en las Pymes comerciales de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2 (10.1), 165-174. Recuperado el 06 de octubre de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6259171>
- Sanchis, P y Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 8 (1), 9-21. doi: <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>

Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.*

España: Ediciones Pirámide.

#### *Otras fuentes*

ADIMRA. Boletín de actividades 2020. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de:

<https://www.adimra.org.ar/noticias/3531>

Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). Como hacer un Análisis PESTEL. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de Ingenio Empresa:

<https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Organización de las Naciones Unidas (2020). Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental. Recuperado el 28 de septiembre de 2020 de

<https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Organización Mundial de la Salud (2020). Panel de la OMS sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19): Tabla de datos. Recuperado el 01 de octubre de 2020 de

<https://covid19.who.int/table>

Presidencia de la Nación (2020). Coronavirus COVID 19: ¿Qué medidas está tomando el gobierno? Recuperado el 01 de octubre de 2020 de

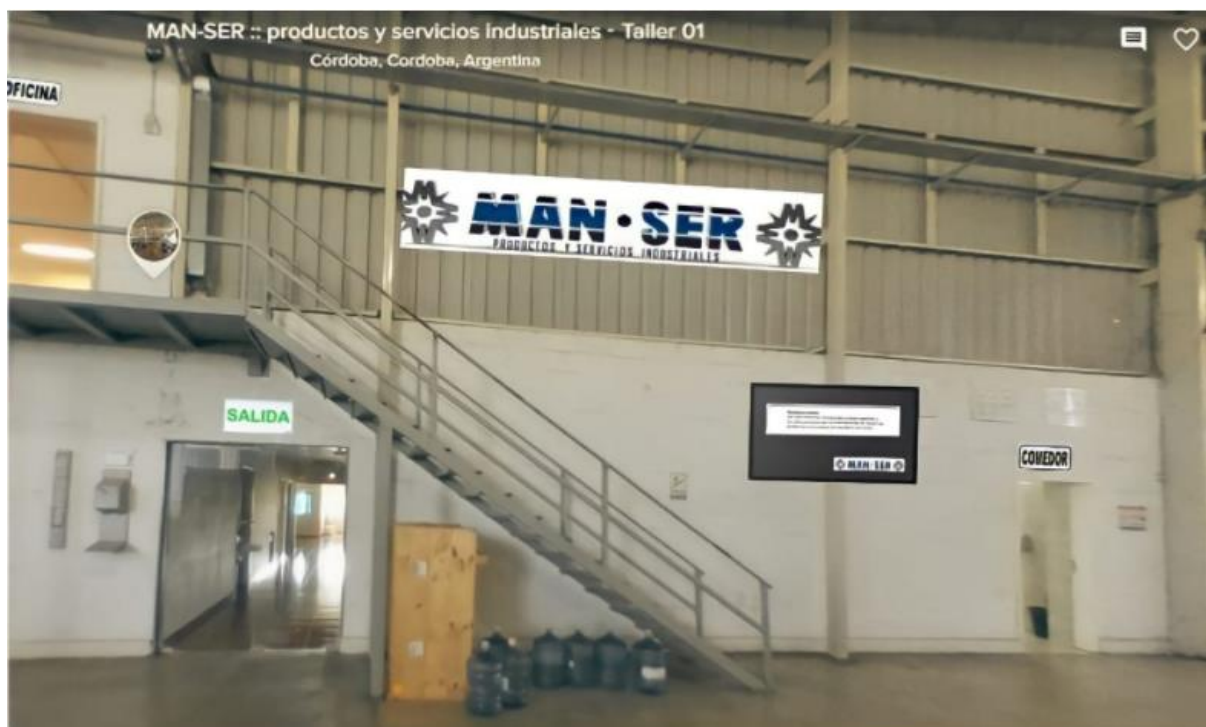
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Suárez, O., Ruíz, C., Hincapié, L. y Mendoza, E. (Noviembre de 2001). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. *Revista Razón y Palabra*. Recuperado de

[http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23\\_osuarez.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html)



*Anexo 2: Render para “Cartelera digitales”.*



Fuente: Elaboración propia.

*Anexo 3: Cuestionario fiesta “Día del empleado metalúrgico”.*

1. ¿Qué opinión tiene respecto al evento realizado el pasado 11 de septiembre? (siendo 1: Muy malo y 10: Excelente):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Cuál es la actividad que más recuerda? ¿Qué valores de Man-Ser cree que se representaron en la misma?

3. ¿Desearía usted cambiar o agregar algo al evento?

- No
- SI. ¿Qué cambiaría? \_\_\_\_\_

4. ¿Participaría nuevamente de este evento?

- Si
- No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su tiempo!**

Anexo 4: Presupuesto detallado

Presupuesto: Plan de implementación en comunicación interna 2021 Man-Ser SRL										
Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Totales
<b>COMUNICANDONOS</b>										
<b>Capacitación en Comunicación Interna</b>	\$ 58.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27.800,00	\$ 111.300,00
Costo grupal capacitación 10 personas y refuerzos	\$ 55.000,00				\$ 25.000,00				\$ 27.800,00	\$ 107.800,00
Materiales (cuadernos, lapiceras, etc)	\$ 3.500,00									\$ 3.500,00
<b>Desayunos Empresariales</b>	\$ -	\$ 10.150,00	\$ 4.789,50	\$ 4.933,19	\$ 5.081,18	\$ 5.233,62	\$ 5.390,62	\$ 5.552,34	\$ 5.718,91	\$ 46.849,36
Diseño e impresión de banners		\$ 5.500,00								\$ 5.500,00
Desayuno 12-15 personas		\$ 4.500,00	\$ 4.635,00	\$ 4.774,05	\$ 4.917,27	\$ 5.064,79	\$ 5.216,73	\$ 5.373,24	\$ 5.534,43	\$ 40.015,51
Impresión de cuestionarios		\$ 150,00	\$ 154,50	\$ 159,14	\$ 163,91	\$ 168,83	\$ 173,89	\$ 179,11	\$ 184,48	\$ 1.333,85
<b>ACTUALIDAD 2.0</b>										
<b>Cartelera digital</b>	\$ 39.000,00	\$ 140.000,00	\$ -	\$ 152.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 331.000,00
Tendido/adecuación de redes	\$ 15.000,00									\$ 15.000,00
Adquisición de pantallas led (4 áreas)		\$ 140.000,00		\$ 152.000,00						\$ 292.000,00
Desarrollo de plataforma (40 hs)	\$ 24.000,00									\$ 24.000,00
<b>COMPROMISO ASUMIDO</b>										
<b>Sumate a Sumar</b>	\$ -	\$ -	\$ 38.500,00	\$ 5.500,00	\$ 50.000,00	\$ 51.500,00	\$ 53.045,00	\$ 54.636,35	\$ 56.275,44	\$ 309.456,79
Desarrollo plataforma de medición (60 hs)			\$ 38.500,00							\$ 38.500,00
Diseño e impresión de banners				\$ 5.500,00						\$ 5.500,00
Costo de premios					\$ 50.000,00	\$ 51.500,00	\$ 53.045,00	\$ 54.636,35	\$ 56.275,44	\$ 265.456,79
<b>Capacitaciones por expertos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000,00	\$ 4.635,00	\$ 4.774,05	\$ 4.917,27	\$ 5.064,79	\$ 5.216,73	\$ 31.607,84
Materiales (cuadernos, lapiceras, etc) - 6 pasantes				\$ 2.500,00						\$ 2.500,00
Desayunos meriendas de clases teóricas				\$ 4.500,00	\$ 4.635,00	\$ 4.774,05	\$ 4.917,27	\$ 5.064,79	\$ 5.216,73	\$ 29.107,84
<b>Valoremos nuestro día</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 143.500,00	\$ 12.500,00	\$ 156.000,00
Contratación de servicios de catering (60 personas) + carpa								\$ 140.000,00		\$ 140.000,00
Diseño e impresión de invitaciones								\$ 3.500,00		\$ 3.500,00
Sonido, iluminación, pantallas, karaoke									\$ 12.500,00	\$ 12.500,00
Honorarios	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 405.000,00
<b>Totales</b>	\$ 137.500,00	\$ 190.150,00	\$ 83.289,50	\$ 214.433,19	\$ 129.716,18	\$ 106.507,67	\$ 113.352,90	\$ 258.753,48	\$ 157.511,09	\$ 1.391.214,00

