



*Comunicación interna: Del bajo perfil a la alta relevancia*

Reporte de Caso de MAN-SER SRL.

Gaspar Álvaro Goris

DNI: 42260019

Legajo: RPI 02374

Licenciatura en Relaciones Públicas e institucionales

2021

## Índice

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>3</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
Marco de referencia institucional.....	5
Resumen de antecedentes.....	6
Relevancia del caso.....	7
<b>Análisis de la Situación.....</b>	<b>8</b>
Descripción de la situación.....	8
Análisis del contexto.....	9
Análisis PESTEL.....	9
Diagnóstico organizacional.....	13
Análisis FODA.....	13
<b>Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....</b>	<b>15</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>19</b>
Comunicación interna.....	19
Cultura Organizacional.....	20
Públicos Internos.....	20
Canales de comunicación internos.....	21
<b>Diagnóstico y discusión.....</b>	<b>23</b>
Declaración del problema.....	23
Justificación del problema.....	23
Conclusión Diagnóstica.....	24
<b>Plan de Implementación.....</b>	<b>25</b>
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Alcance General del Plan.....	25
Evaluación Global del Plan.....	30
<b>Conclusiones.....</b>	<b>33</b>
Recomendaciones.....	34
<b>Referencias.....</b>	<b>35</b>
<b>Webgrafía.....</b>	<b>37</b>

## **Agradecimientos**

En primer lugar, me gustaría agradecer a mis padres, Alfredo y Fany, por darme su apoyo incondicional en cada etapa de este camino y motivarme a dar siempre lo mejor de mí. Agradezco cada consejo, palabra de ánimo y enseñanza que me han dejado en todo este proceso. Son las personas que más admiro y me enorgullece que sean mis referentes.

A mis hermanos, Aldana y Alfonso, por darme ese empujoncito que siempre me falta para dar todo de mí y por escucharme cuando más lo necesité.

A mi perra Chavela, quien estuvo junto a mí en aquellos largos días de estudio. Gracias por estar, mi fiel compañera.

A mis amigos/as, por acompañarme en cada paso de esta etapa. Agradezco su amistad y afecto, tanto en los buenos como en los malos momentos. Quiero hacer mención especial a mi amiga Julia Pourrere, quien me acompañó en las idas y vueltas de la facultad durante 4 años, una persona con quien compartí miles de mates y muchas risas. Siempre impulsándome a ser no solo mejor profesional, sino también mejor persona.

A mis amigos de la facultad, aquellas personas que conocí cuando emprendí este camino y que hoy son amigos que espero duren toda la vida. Agradezco a ellos/as las risas de aquellos largos días facultativos y por las hermosas experiencias que vivimos juntos.

A mi novia Mililagos Monti, que siempre me dio las palabras necesarias de amor y apoyo para animarme a alcanzar mis sueños. Gracias a ella, aprendí que no existen soñadores pequeños ni sueños demasiado grandes.

## Resumen

El presente trabajo final de grado propone un análisis profundo de la empresa cordobesa MAN-SER SRL, basado en conceptos y argumentos vertidos por autores destacados en el ámbito de la comunicación interna. Se desarrolló un trabajo de investigación con el propósito de detectar diferentes problemáticas que han afectado los procesos internos de la organización. A partir de esto, el diagnóstico organizacional resultante distinguió una serie de dificultades respecto a la comunicación interna, específicamente en los canales de transmisión de información. En función de lo mencionado se propuso un plan de implementación, compuesto por una variedad de tácticas y estrategias orientadas a solucionar las problemáticas de gestión interna que presentaba la compañía. Entre ellas, se planteó la formalización de los canales de comunicación intrínsecos y acciones para optimizar el clima organizacional potenciando el sentimiento de pertenencia. Estas propuestas a implementar cuentan con una evaluación global que permitirá medir su efectividad y valorar así, las mejoras que se verán reflejadas en las diferentes áreas de la empresa.

*Palabras clave:* comunicación interna, canales de comunicación, clima organizacional.

## Abstract

This final degree project proposes an in-depth analysis of the Cordoba company MAN-SER SRL, based on concepts and arguments made by prominent authors in the field of internal communication. An investigation work was developed with the purpose of detecting different problems that have affected several internal processes of the organization. From this, the resulting organizational diagnosis distinguished a series of difficulties regarding internal communication, specifically in the information transmission channels. Based on the aforementioned, an implementation plan was proposed, aimed at developing a series of tactics and strategies aimed at solving the internal management problems that the company presented. Among them, the formalization of internal communication channels and actions to optimize the work environment were proposed, enhancing the feeling of being part of the company. These proposals to be implemented have a global evaluation that will make them possible to measure their effectiveness and thus assess the improvements that will be reflected in the different areas of the company.

*Key words:* internal communication, communication channels, work environment.

## Introducción

El presente trabajo final de grado para la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales posee como principal objetivo el estudio de la empresa MANSER S.R.L Productos y Servicios Industriales, con el propósito de proponer un plan de implementación en comunicación interna.

### *Marco de referencia institucional*

Esta empresa se encuentra presente en el sector metalúrgico, con una sede central ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. Su participación en el mercado se adjudica principalmente a nivel nacional, más precisamente en Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Su fundador, Luis Mansilla, trabajaba en los años noventa para una organización dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Esta misma institución decidió tercerizar ciertas actividades y le propuso a Luis convertirse en proveedor de la empresa, lo cual él aceptó. De esta manera, comenzó a trabajar empleando familiares para realizar tareas de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. Desde entonces, la organización ha ido creciendo escalonadamente. En 1995, abrieron su primera planta. Dos años después, su fundador viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S.R.L se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes (Reporte de caso MAN-SER S.R.L, 2021, p.6).

En el año 2009, se produjo un cambio importante a nivel gerencial: los hijos de Luis, Julián y Melina Mansilla, asumieron la responsabilidad de hacerse cargo de la empresa. Tres años después, efectivizaron su labor a partir de la inauguración de una planta industrial de mayor tamaño que les permitió desarrollar nuevas unidades de negocio.

La dirección de la empresa está conformada por los miembros de la familia Mansilla: a cargo de la esposa y los hijos del fundador. La estructura organizacional se encuentra distribuida en siete áreas: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Diseño, Mantenimiento y Calidad (Reporte de caso: MAN-SER SRL, 2021).

El desarrollo de este reporte de caso pretende ofrecer mejoras a los procesos internos, eficientizar comunicaciones entre distintas partes de la organización y proponer tácticas e ideas para impulsar el desempeño de la empresa a un nivel destacable.

*Breve descripción de la problemática*

A partir de una amplia indagación en el caso, se reconoce la trayectoria de MAN-SER SRL en el rubro, su crecimiento organizacional y cómo han evolucionado sus procesos para que los lleve a posicionarse favorablemente en el mercado. Sin embargo, existen ciertas deficiencias en torno a lo organizacional.

Para empezar, la organización cuenta con procesos internos de comunicación, más no figura un área especializada en esta actividad. Se ha detectado, en el desarrollo de diferentes tareas, que la comunicación presente es vertical con los mandos gerenciales y el resto de colaboradores. Además, el caso describe que gran parte de ésta se realiza verbalmente, esto si bien posee un aspecto positivo puesto que destaca la personalidad de la organización, puede generar conflictos debido a que se corre el riesgo de que haya pérdida de información o malos entendidos. El ejemplo más claro que se ha podido encontrar en el caso es el siguiente:

La empresa no cuenta con un responsable de pañol, por lo que muchas de las tareas son realizadas por el jefe de Producción. Así, en ocasiones se generan demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de Producción y el dueño (Reporte de caso: MAN-SER S.R.L, 2021, p37)

Lo mencionado anteriormente, a su vez, expone otro de los problemas presentes en la organización:

A pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente, debido a que hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a las distintas áreas (Reporte de caso: MAN-SER S.R.L, 2021, p.48).

Dentro de este marco, los procedimientos para solucionar estas problemáticas se basan en una correcta gestión de comunicación interna, que permita un flujo de información óptimo para reducir al mínimo los riesgos.

Es pertinente que estos conceptos sean sustentados en autores que hayan demostrado la importancia de la implementación de estas estrategias.

*Resumen de antecedentes*

El primer análisis mencionado es el que han realizado Andrea Castro-Martínez y Pablo Díaz-Morilla (2019), sobre el ranking de Great Place To Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas. En este trabajo se enfocan en las estrategias internas que implementan las organizaciones españolas reconocidas en esta clasificación, además del resultado que estas generan en la implicación y compromiso de los empleados.

En segunda instancia, se menciona el trabajo realizado por Peña acuña, Caldevilla Domínguez y Batalla Navarro (2017), el cual enfoca su atención en la comunicación interna implementada por 3 grandes empresas multinacionales como lo son Nestlé, LG electronics y General Motors. Este análisis pone en relieve el profundo trabajo de comunicación interna que realizan estas organizaciones para fomentar los valores empresariales, el protagonismo del individuo y el trabajo en equipo. Además, mencionan que la finalidad común entre estas compañías es convertir la comunicación interna en una herramienta que proyecte resultados y que éstos impacten en la imagen y reputación de cada una de ellas.

Con referencia a esto, el trabajo final de grado de Delfina Carballo (2018), titulado “Diagnosticando la Comunicación Interna: Caso JBS Leather Argentina S.A” de la Universidad del Este, se ha analizado el impacto económico que proporciona la comunicación interna en una empresa dedicada al procesamiento de cueros. Luego del desarrollo de una amplia investigación, la autora destacó la importancia de la comunicación interna, no solo como una estrategia efectiva para ahorrar tiempo, recursos y mejorar resultados, sino además para mejorar el sentimiento de pertenencia, motivar relaciones interpersonales y establecer los valores corporativos (Carballo, 2018).

Otro antecedente académico destacable es el trabajo de Carla Soledad Soto (2016), quién en su tesis ha analizado la comunicación interna en empresas familiares, en este caso, de Model Plac SRL (empresa metalúrgica). En el desarrollo del escrito, la autora remarca en sus conclusiones que en toda organización la comunicación es un factor clave. Mantener un proceso ágil, claro y dinámico en el intercambio de información para que los objetivos y propósitos institucionales sean logrados (Soto, 2016).

*Relevancia del caso*

Atendiendo a estas consideraciones, se observa la importancia y los beneficios que aporta disponer de una comunicación interna efectiva, fluida y eficiente. Los principales problemas de la organización se deben a la falta de canales óptimos de comunicación y la sobrecarga de tareas en determinados puestos debido a la falta de delegación.

Una empresa de la magnitud de MAN-SER SRL debe contar con profesionales en comunicación que se encuentren en constante búsqueda de estrategias para lograr una cohesión entre todos los trabajadores y así, alcanzar objetivos institucionales. La implementación de estrategias internas provee además herramientas para detectar problemáticas con anticipación, reforzar la identidad corporativa y estimular un clima interno más agradable.

## Análisis de la Situación

### *Descripción de la situación*

MAN-SER SRL es una organización que cuenta con una amplia trayectoria en el mercado. Ha logrado consolidarse en el tiempo y posicionarse como líder en su rubro gracias a la claridad de su visión de ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y servicios. Su misión se basa en ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con éstos. Para poder alcanzar estos objetivos, la empresa se ha enfocado en establecer unas políticas de calidad con el propósito de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 obtenidas en 2014. Estos valores buscan verse representados a lo largo de todas áreas de la organización, ya que les esto permitirá ultimar los procesos para alcanzar un alto rendimiento y además, aporta conceptos para lograr afianzar un clima laboral ameno. Entre ellos podemos encontrar la confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y la alta responsabilidad.

La organización cuenta con un total de 30 empleados, los cuales son en su mayoría hombres con una edad promedio de 50 años con perfiles operativos. El estilo de liderazgo adoptado por la empresa es del tipo formal y directivo. Existe, al mismo tiempo, un líder informal el cual no ha sido designado, sino que se ha dado naturalmente por sus conocimientos, antigüedad y dedicación con la empresa.

En relación a lo mencionado, la comunicación presente dentro de la compañía se desenvuelve en tres formas diferentes: ascendente, descendente y horizontal. La primera destaca que existe diálogo constante entre los distintos niveles operarios de cada área con su superior, informando las necesidades y novedades del sector. La segunda utiliza paneles de comunicación para informar cuestiones organizacionales referidas a objetivos, políticas y decisiones de la empresa. Con respecto a la última, esta es llevada a cabo entre pares de una misma área de manera fluida (Reporte de caso: MAN-SER SRL, 2021). Sin embargo, esta estructura no siempre otorga los resultados esperados. Como ya se ha mencionado en este trabajo, en ocasiones se presentan faltas de comunicación entre diferentes áreas debido a la carencia de un sistema de comunicación interno efectivo. La misma organización exclama que una de sus claves para alcanzar el éxito es el cumplimiento de los plazos de entrega acordados con sus clientes, para lo cual es fundamental una interacción constante y eficiente entre los departamentos de compras, producción y ventas. Por otra parte, la empresa hace

referencia al clima organizacional desde una perspectiva espacial, es decir, referenciando únicamente el entorno de trabajo limpio, seguro, iluminado, entre otros más; Si bien esto representa un aspecto importante, en su libro Avilia Lammertyn (1999) destaca que:

La atmósfera o clima social laboral es el tono espiritual, afectivo y sentimental que impera en la organización. Su grado de bondad o maldad puede influir en gran medida en la eficiencia de los procesos. Las variables que influyen en el clima laboral se pueden resumir en sentimiento de pertenencia, relación jerárquica, adaptación al grupo, responsabilidad de la tarea, remuneración, ambiente físico, fatigabilidad (p.95).

### *Análisis del contexto*

En todo tipo de organizaciones, es fundamental tener en cuenta los aspectos referidos al contexto general antes de tomar cualquier decisión. Las empresas son sistemas abiertos que están en contacto permanente con el exterior, por lo que se ven afectadas ante cualquier situación que pueda influenciar su actividad en el entorno. Es así que se considera pertinente la utilización del análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para determinar cuestiones relevantes en el proceso de planificación estratégica de la organización.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factor Político*

Desde el año 2016, la industria metalúrgica arrastra una crisis debido a la caída de producción cercana al 5,7% padecida en ese año. Esta situación se dio debido a la apertura excesiva de importaciones provenientes de China, el aumento de los costos y el impacto de tarifas que pusieron en una posición crítica a 400 pymes.

El contexto de pandemia generada por el COVID-19 o Coronavirus obligó a las autoridades a tomar medidas para evitar el contagio masivo que produce este virus. El gobierno optó en su momento por el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) que impedía el desarrollo de actividades fuera de las consideradas esenciales. A pesar de esto, el gobierno junto con la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) y la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) han presentado, el pasado 4 de mayo del 2020, el Protocolo de Seguridad

COVID-19 con miras a la reapertura de establecimientos industriales. Este se ha elaborado como una guía para la industria metalúrgica y dispone de pautas generales de prevención y recomendaciones para la reapertura de la actividad.

### *Factor Económico*

Desde una perspectiva económica, las empresas metalúrgicas han sufrido la inactividad provocada por la pandemia durante el año 2020. La ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) ha informado que el 62% de las empresas acudieron a sus ahorros para hacer frente a sus pagos y obligaciones; mientras que el 41% acudió a líneas de crédito en bancos privados.

Sin embargo, a finales del año 2020, la producción ha vuelto a mostrar señales de crecimiento, aunque todavía no ha recuperado la rentabilidad habitual que tenían las empresas previamente a la pandemia. En el corriente año (2021), la industria ya ha alcanzado un crecimiento interanual del 44.8% en el mes de mayo. No obstante, estos números se muestran altos en comparación con el periodo 2020, el cual el 41% de las empresas del rubro no se encontraban en actividad.

### *Factor Social*

Como se mencionó anteriormente, el surgimiento de la pandemia ha afectado en profundidad a una gran cantidad de organizaciones en Argentina. La recesión económica ha aumentado el desempleo y ha reducido los ingresos de las personas trabajadoras independientes e inclusive de las que se encuentran en relación de dependencia. Según el Indec, en la segunda mitad de 2019, ya el 35,5% de la población era pobre, con un 8% en extrema pobreza (indigencia). La pobreza impacta más a niños, niñas y jóvenes, afectando al 52,3% de las personas menores de 14 años y al 42,5% de quienes tienen entre 15 y 29 años (Naciones Unidas Argentina, 2020, p.37).

Si bien el virus es posible de ser contraído por personas de cualquier edad, afecta en una proporción significativa a adultos de mayor edad. Habría que decir también que el riesgo puede aumentar si las personas padecen de otras enfermedades.

El promedio de edades que presenta la empresa MAN-SER SRL significaba una amenaza debido a que eran considerados personas de riesgo para realizar sus actividades. Sin embargo, ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) junto a la SRT (Superintendencia de Riesgos del Trabajo) y la UOM (Unión Obrera

Metalúrgica) se han movilizado rápidamente para elaborar conjuntamente con el gobierno un protocolo que les permitía a los colaboradores desarrollar sus actividades siguiendo todos los protocolos correspondientes para evitar contagios.

### *Factor Tecnológico*

La tecnología, desde que comenzó a implementarse en las industrias, ha tomado gran importancia debido a que es fundamental desarrollarla para que las empresas puedan crecer y actualizarse para brindar más y mejores servicios en un mercado cada vez más desafiante.

MAN-SER SRL desde sus inicios, ha enfocado gran parte de su capital en inversiones tecnológicas que le permitan ampliar su cartera de productos y servicios. En 1997, Luis Mansilla, viajó a Alemania con el propósito de adquirir maquinaria punzonadora CNC (Control Numérico por Computadora) lo que le permitió convertirse en proveedor de importantes empresas automotrices y agroindustriales.

Actualmente en Argentina, se ha comenzado a implementar el concepto de Industria 4.0. Este concepto se refiere a una nueva manera de producir mediante la adopción de tecnologías 4.0, es decir, de soluciones enfocadas en la interconectividad, la automatización y los datos en tiempo real (Plan de Desarrollo Argentina 4.0, s.f). Las empresas han de incorporar diferentes herramientas tecnológicas de dominio digital y físico para entrar en esta categoría. Entre ellas podemos encontrar: Inteligencia artificial, Internet de las cosas, Robótica, Impresión 3D, Servicios en la nube y Ciberseguridad.

### *Factor Ecológico*

El escenario ecológico, en los últimos años, se ha presentado como una circunstancia que es necesario resolver lo antes posible. Como resultado de la pandemia, el ambiente ha sido el gran beneficiado de esta situación. La paralización de las industrias, transportes y servicios ha producido una caída de los niveles de contaminantes atmosféricos. La máxima reducción se produjo a mediados de abril, cuando las emisiones de CO<sub>2</sub> quedaron cerca de un 30% bajo las normales, así como las de otros gases contaminantes (Pier M. Forster, 2020, como se citó en Javier Martín-Vide, 2021).

Según la guía para una producción sustentable realizada por ADIMRA, la producción sustentable se orienta a mejorar productos y procesos de producción para reducir el consumo de recursos, el uso de materiales peligrosos y la generación de residuos en las actividades productivas. Este modelo requiere la aplicación de una estrategia de gestión empresarial que

integre la dimensión ambiental con un enfoque preventivo y de administración eficiente de recursos, con el objeto de reducir riesgos a la salud y al ambiente, aumentando la competitividad (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, s.f, p.24).

### *Factor Legal*

Es fundamental, para el desempeño dentro de toda industria, poseer conocimiento en las cuestiones legales en las actividades que forme parte la organización, ya que cada cambio que se presente puede afectar, ya sea de forma directa o indirecta, en el desenvolvimiento de la empresa en el sector.

Es importante contar con la asesoría necesaria para estar al día en lo que respecta a las cuestiones de derecho. Dentro de ellas podemos mencionar la personalidad jurídica que adopta la organización (con respecto al caso, MAN-SER ha adoptado una personalidad jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada), las licencias necesarias para llevar a cabo la actividad, las políticas de empleo, los contratos de trabajo, las leyes tributarias, los derechos de propiedad industrial, entre otros más.

Este tipo de análisis son de gran utilidad para las empresas debido a que permiten evaluar el contexto en el cual se desenvuelven, observando cada uno de los factores que influyen en el entorno macro organizacional y planificando las estrategias más óptimas para implementar según el escenario. Por otra parte, este análisis puede ser complementado a partir de un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posea la compañía, también llamado análisis de la matriz F.O.D.A.

### *Diagnostico organizacional*

#### *Análisis FODA*

##### *Fortalezas*

Las fortalezas han de ser traducidas como aquellos elementos o factores que se encuentran bajo el control de la organización, manteniendo un alto nivel de desempeño, que les otorga ventajas o beneficios sobre la competencia (Ramirez Rojas, 2017).

MAN-SER SRL cuenta con varios atributos que los diferencian de las demás empresas en el sector, entre estos podemos destacar:

- ❖ Más de 20 años de trayectoria en el mercado metalúrgico.
- ❖ Certificación de Normas ISO 9001.
- ❖ Inversión constante en tecnología.
- ❖ Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.
- ❖ Manual de calidad.
- ❖ Procedimiento de No Conformidad, Correcciones y Acciones.
- ❖ Procedimiento General de Gestión de Activos.
- ❖ Servicios postventa.
- ❖ Precios competitivos.
- ❖ Organización en procesos de nivel estratégicos, tácticos y operativos.
- ❖ Relación personalizada y cercana con grandes clientes.
- ❖ MAN-SER es proveedor único en protectores de bancada.
- ❖ Implementación de protocolo de seguridad a causa de los riesgos presentes en la empresa en torno al manejo de máquinas soldadoras y de material inflamable.
- ❖ Relaciones cordiales con la competencia.

### *Debilidades*

Las debilidades se definen como aquellas carencias o deficiencias que posee la empresa y que denotan vulnerabilidades frente a la competencia. Se presentan como un obstáculo para consagrar los objetivos organizacionales (Ramírez Rojas, 2017). Los principales rasgos a mejorar que se han encontrado en MAN-SER son:

- ❖ Carencia de un plan de comunicación interna estratégico.
- ❖ Falta de delegación en determinados puestos.
- ❖ Capacidad ociosa dentro de la planta debido a demoras en el sector mecanizado y falta de demanda esperada.
- ❖ Ausencia de políticas ambientales.
- ❖ No están inscriptos como Importadores o Exportadores y hasta el momento, no cuentan con profesionales de disciplina.
- ❖ Escasez de proveedores.
- ❖ No cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.

- ❖ No cuenta con un software contable específico, todo es manejado por planillas de Excel.
- ❖ No se realiza un registro contable diario ni automático conforme se van realizando las operaciones.
- ❖ Falta de sistema de costeo.
- ❖ Carecen de un sistema de gestión de compras, el proceso es administrado a través de planillas de Excel que no permiten ver la evolución o estado de la compra.
- ❖ Falta de promoción en diferentes medios de comunicación.
- ❖ Falta de personal especializado en marketing, publicidad y comunicación.
- ❖ Cotización en pesos con plazos entre 60 y 80 días

### *Oportunidades*

Las oportunidades pueden ser descritas como aquellas circunstancias del entorno que se consideran potencialmente favorables para la organización. Además, pueden ser cambios o tendencias que se han detectado y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos (Ramírez Rojas, 2017). Las oportunidades actuales que se han encontrado son:

- ❖ Ampliación de proveedores.
- ❖ Diversificación de la cartera de clientes.
- ❖ Capacidad de crecimiento internacional. Si bien la empresa aún no se ha desarrollado en ese ámbito, diferentes empresas internacionales se han interesado en adquirir sus productos.
- ❖ Implementación de una producción sustentable que se oriente a mejorar productos y procesos de producción para reducir el consumo de recursos, el uso de materiales peligrosos y la generación de residuos en las actividades productivas
- ❖ Aplicación de tecnología IOT (Internet of Things o el internet de las cosas). Esto facilita el monitoreo de productos a través de internet permitiendo prevenir cualquier imprevisto y realizar cualquier mantenimiento preventivo.
- ❖ Participación en ferias especializadas en el rubro.

### *Amenazas*

Las amenazas son conocidas como factores del entorno que ponen en riesgo el alcance de los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan

repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia. Las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc (Ramírez Rojas, 2017).

- ❖ Situación sanitaria del país.
- ❖ Economía inestable y con escasas posibilidades de inversión.
- ❖ La cotización del dólar afecta, no directamente sobre la empresa, pero sí sobre sus proveedores.
- ❖ Incapacidad de planificación a largo plazo.
- ❖ Reducción de demanda durante el periodo estival.
- ❖ Falta de personal con capacidades técnicas.

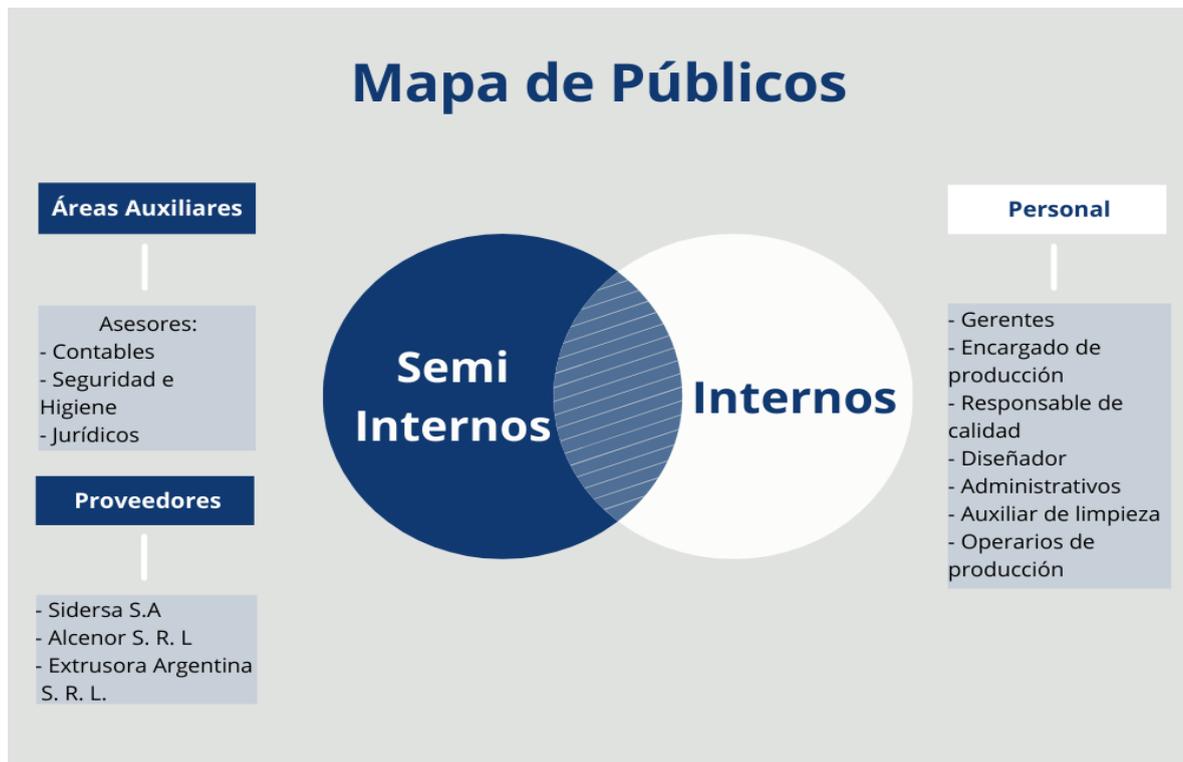
#### *Análisis específico según el perfil profesional de la carrera*

Los análisis elaborados a lo largo de este trabajo han sido realizados desde una perspectiva organizacional integral, abarcando todas las áreas que comprenden la empresa para un diagnóstico adecuado y acertado. De igual manera, el análisis desde la perspectiva profesional de las relaciones públicas aporta otra mirada y resalta conceptos que anteriormente han sido tratados de una forma “ligera”. De esta forma, se podrá alcanzar un entendimiento de mayor profundidad sobre los beneficios que pretenden aportar los profesionales de esta carrera a las empresas actuales.

Uno de los principales aspectos que buscan definir los relacionistas públicos es el tipo de público al cual van a comunicar, ya sea interno o externo. Este análisis se enfoca principalmente en el primero, ya que “el primer público de una organización es su público interno”. Según menciona Ávila Lammertyn (1999) “A quienes trabajamos en relaciones públicas el tema de las comunicaciones en la organización nos interesa especialmente, ya que la opinión del público interno es sumamente importante para alcanzar los objetivos empresarios y acrecentar las posibilidades de las organizaciones” (p.176). Habría que mencionar, además, aquellos públicos que el autor ha denominado “semi internos”, ya que, si bien no pertenecen a la organización, mantienen una relación cercana con ella.

A partir de lo mencionado anteriormente, el desarrollo de un mapa de públicos ha permitido que las empresas puedan componer sus mensajes de una manera óptima y precisa,

dado que se conocen las características, preferencias e intereses de las personas a las cuales van dirigidos. MAN-SER SRL es una organización que es categorizada como una pyme, pues solo cuenta con un total de 30 empleados distribuidos en siete áreas (Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad). La mayoría de sus empleados poseen una edad promedio de 50 años y el 90% son hombres. Cada uno de estos sectores se representan de la siguiente forma: Un gerente general, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Cada uno de los mencionados son considerados como público interno (Reporte de caso: MAN-SER SRL, 2021, p.12). Los asesores externos en gestión contable, asesoramiento jurídico e higiene y seguridad, al igual que ciertos proveedores que satisfacen el requerimiento de calidad demandado, son considerados públicos “semi internos”.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la entrevista realizada a Melina Mansilla, es posible visibilizar ciertos objetivos referidos a la gestión de los recursos humanos, entre los más destacables se encuentra la humanización de esta área. En la entrevista, destaca el cambio de mentalidad presente en las sociedades actuales en donde ya no se le da importancia al trabajo como se

hacia en épocas pasadas. Lo que se busca es brindar beneficios a los colaboradores con el propósito de aumentar el sentido de pertenencia a la empresa y así, evitar la rotación.

Este proceso de flexibilización de recursos humanos contribuye, además, a mejorar el clima organizacional. Desde una perspectiva de relaciones públicas, el concepto de cultura organizacional es un aspecto de gran importancia. Según la definición Capriotti (1992) se destaca que:

Para lograr implantar con eficacia la cultura que se desea, se debe hacer partícipe de su elaboración y puesta en marcha al personal de la organización, ya que de esta manera se logrará una mayor adhesión y aceptación de dicha cultura (p.112).

Al principio del trabajo se han destacado estas definiciones en referencia a el espacio físico, pero lo que remarcan estos autores es que el clima es un aspecto fundamental para el desempeño de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, ya que abarca todo lo relacionado a valores, metas, sentido de pertenencia, superación personal, logros en conjunto, vínculos y demás. Todas estas características forman parte de lo que es llamado identidad de la empresa, que representa los atributos con los que la organización se identifica y con los que busca ser identificada por sus públicos (Capriotti, 1992).

## Marco Teórico

El enfoque central del presente trabajo se encuentra plasmado principalmente en el concepto de comunicación interna. De esta concepción, se desprenden otras temáticas consideradas de alta relevancia para alcanzar una mayor profundidad de análisis sobre el caso, como la cultura organizacional, los canales de comunicación y el público interno.

### *Comunicación interna*

La comunicación interna ha sido destacada como una herramienta fundamental para garantizar el éxito en una gran cantidad de empresas, sin importar su magnitud o la actividad que desarrolle. La implementación de estrategias para alcanzar una gestión apropiada en este ámbito, ha de formar parte del proceso de planificación que realice la organización para que de esta forma, sea posible su seguimiento y medición.

Este concepto hace referencia al conjunto de actividades que realiza una organización con el propósito de crear y sostener relaciones con y entre los miembros, a través de variados medios de comunicación que permitan mantenerlos informados, integrados y motivados con la intención de alcanzar objetivos organizacionales (Torres, L, 2012, como se citó en Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria y Montaña-Colorado, 2017). De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se ha destacado el rol trascendental que ocupa la comunicación orientada a una gestión interna y los beneficios que proporciona. Sin embargo, la implementación de estrategias de comunicación interna es una tarea que posee cierta complejidad. Como menciona Tessi (2015) en su libro “Comunicación Interna Integrada”, el paradigma tradicional es fundado en la hiper especialización, otorgando la responsabilidad de la comunicación a un solo departamento; mientras que el paradigma complejo consiste en repartir el compromiso comunicativo entre todos los integrantes de la organización, más allá de su puesto, función o jerarquía.

### *Cultura Organizacional*

En los últimos años, con las profundas investigaciones que se han realizado en el ambiente laboral, es necesario destacar la importancia de la cultura organizacional. En tal sentido, este concepto aporta diferentes cualidades que las empresas han de tener en cuenta en su planificación para que los colaboradores alineen sus objetivos con los de la compañía.

En consecuencia, se alcanza una sinergia colectiva que promueve la obtención de los objetivos organizacionales.

Entre los autores más relevantes dentro de esta temática, encontramos a Michael Ritter. Éste, define a la cultura organizacional como las formas de actuar de los colaboradores a partir de las creencias y valores compartidos dentro de una empresa. Además, menciona que la cultura representa un marco referencial que determina formas de pensamiento y desempeño ante determinadas situaciones (Ritter, 2008). Continuando con las ideas que menciona el autor en su libro, las personas dentro de las organizaciones no pueden ser vistas como sujetos a los cuales se les comunican órdenes. Aspectos como la comprensión, compromiso y apoyo no deben darse por sentado sólo por el hecho de pertenecer a la organización (Ritter, 2008). La formación y gestión de una cultura organizacional fuerte y compartida, ha de ser planificada en torno a aquellos valores, principios y formas de trabajo que busquen alcanzar (Ritter, 2008). Para ello, es necesario que las empresas posean una visión clara de la dirección que pretenden emprender para que, de esta forma, los esfuerzos se canalicen en motivación, compromiso y responsabilidad en lo que respecta a los objetivos organizacionales.

Otro de los autores relevantes dentro de este concepto es Paul Capriotti, quien define a la cultura como el estilo de vida de la empresa, la forma de realizar sus actividades y la interacción de los miembros entre ellos y con la organización, teniendo en cuenta las normas, valores e ideas que la componen (Capriotti, 1992).

### *Públicos Internos*

El público es un aspecto fundamental a tener en cuenta en todo tipo de organización. Este puede ser segmentado en dos grandes ramas: internas y externas. Durante el desarrollo del presente trabajo, el enfoque se ha establecido en los grupos de interés internos. Un gran referente en esta temática ha sido Roberto Avilia Lammertyn. En su libro “Estrategias y Tácticas de comunicación integradora”, ha establecido una diferenciación precisa de los diferentes públicos que abarcan las empresas. Éste los ha denominado como un grupo de personas que posee un interés colectivo por una organización en particular (Avilia Lammertyn, 1999). Se hace necesario resaltar que la definición anteriormente mencionada describe a los públicos en general. Los grupos de interés internos son expuestos como personas que forman parte de la empresa, que comparten su visión y misión, manteniendo un vínculo con los objetivos institucionales (Avilia Lammertyn, 1999). Estas personas son las

que permiten que la empresa cumpla sus metas y propósitos. Dentro de este marco, es crucial que el público interno esté al tanto de todo lo que sucede en la organización, fomentando su participación en la toma de decisiones y fortaleciendo los vínculos que permiten aumentar el sentimiento de pertenencia y la sinergia colectiva.

En su libro titulado “La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas”, Assumpció Huertas Roig (2015) ha aportado otra perspectiva para entender, de una forma más óptima, los diferentes roles que adoptan los públicos internos en la actualidad. La autora ha identificado tres funciones que éstos cumplen. La primera es emisor, ya que participan en la creación y comunicación de la marca y las estrategias. La segunda es Receptor, debido a que deben mantenerse informados sobre la marca. Por último, son considerados canales, puesto que comunican la identidad y la marca a los públicos externos (Huertas Roig, 2015). Estos conceptos propuestos por Huertas Roig dan a entender que los grupos de interés interno forman parte de un proceso activo y dinámico en las empresas actuales, debido a que su participación en cuestiones estratégicas impacta en la identidad corporativa y por ende, en la imagen pública de la organización.

#### *Canales de comunicación internos.*

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se ha destacado como la comunicación interna de las organizaciones cumple una función determinante para alcanzar el éxito de sus objetivos. Los canales de comunicación interna funcionan como una herramienta que favorece la eficiencia de procesos y agiliza el transporte de información. En tal sentido, el resto de los miembros de la empresa pueden mantenerse al tanto de lo que sucede a su alrededor, otorgando mayor transparencia a la situación actual.

“Nueva Comunicación Interna en la Empresa” (2014) es un libro desarrollado por múltiples autores que en su contenido mencionan que una gran cantidad de empresas no tienen en cuenta el alcance y el análisis de efectividad de sus canales de comunicación, lo cual representa un obstáculo en la obtención de sus objetivos. Este proceso de diagnóstico, evaluación y control es de alta relevancia ya que determina qué herramientas, soportes y destinatarios existen dentro de las organizaciones (Berceruelo et al, 2014).

El establecimiento de canales formales de comunicación, han permitido que grandes organizaciones se comuniquen con fluidez y efectividad. En tal sentido, el desarrollo de una

comunicación interna eficaz y dinámica es resultado de una planificación detenida de los canales que transportan esa información a la totalidad de la compañía.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

A partir de la información proporcionada sobre la empresa MAN-SER SRL y el análisis realizado en el presente trabajo, es posible identificar los principales problemas que se manifiestan en la organización.

En primer lugar, la comunicación interna es un eminente obstáculo que se encuentra presente en múltiples áreas. La falta de una planificación en esta cuestión, representa inconvenientes en el ejercicio de las actividades cotidianas, provocando confusiones en los diferentes sectores y entorpeciendo los procesos productivos. Al mismo tiempo, no se presenta una formalización de canales que otorguen una efectiva comunicación entre las áreas. Esto afecta, en consecuencia, no sólo al funcionamiento interno sino también, al clima organizacional y los grupos de interés internos. De este modo, el desenvolverse en este tipo de entorno, provoca incertidumbre, falta de sentido de pertenencia y poco involucramiento y responsabilidad en sus actividades.

En este mismo contexto, otro de los problemas de gran relevancia es la falta de delegación por parte de la alta gerencia. La sobrecarga de tareas por parte de los hermanos Mansilla provoca que una variedad de procesos no puedan realizarse simultáneamente, ocasionando retrasos en la entrega de productos y en la prestación de servicios.

### *Justificación del problema*

Como ya se ha mencionado anteriormente, la comunicación interna es un rasgo estratégico a tener en cuenta por todas las empresas, debido a que representa un factor determinante para el éxito organizacional. Este concepto aporta múltiples herramientas que ayudan a alcanzar objetivos institucionales como aumentar el sentido de pertenencia, incrementar la transparencia en los procesos internos, fomentar el conocimiento de la planificación empresarial, la elaboración de mensajes ideales para los diferentes tipos de públicos presentes en la organización, entre otros más. Al comparar estas afirmaciones con el diagnóstico organizacional, es prudente mencionar que la organización no se ha desarrollado en gran proporción en relación a los conceptos mencionados. En diferentes sectores, es posible identificar quejas por demoras debido a la falta de comunicación entre las distintas

áreas. Se hace necesario mencionar, en este caso, que la forma de comunicación que predomina es verbal, por lo que los riesgos de pérdida de información o malentendidos aumentan.

Por otro lado, la falta de delegación de tareas genera una sobrecarga en los gerentes, impidiendo que estos cumplan correctamente con sus funciones pertinentes. De la misma forma, puede generar en los empleados una idea de falta de confianza, provocando así, una falta de compromiso y responsabilidad.

### *Conclusión Diagnóstica*

Dentro de todos los aspectos mencionados anteriormente, se manifiesta la necesidad de realizar un cambio profundo en la organización. MAN-SER SRL se presenta como una gran empresa a nivel nacional, lo cual se refleja en su amplia trayectoria y conocimiento del mercado. Por este motivo, la implementación de un plan de comunicación interna le permitirá mejorar los mencionados procesos, gestionando de una forma más eficiente los recursos y obteniendo mayores ganancias. Cada una de las tácticas planteadas dentro del plan han de ser diseñadas con un objetivo específico, un tiempo de aplicación y un mecanismo de evaluación para su posterior medición y comparación.

## Plan de Implementación

Como ya se ha mencionado en el desarrollo del presente trabajo, es un aspecto fundamental la planificación de la comunicación interna dentro de las organizaciones. La diversidad de acciones internas posibles de aplicar, han de representar una diferencia notable en la gestión intrínseca de las empresas. Se pretende que las tácticas y programas presentados se orienten a solucionar las problemáticas detectadas en el diagnóstico situacional de la organización. De esta forma, la compañía podrá alcanzar un mejor rendimiento y obtener mayores beneficios.

### *Objetivo General*

- ❖ Optimizar la comunicación interna en la organización MAN-SER SRL, para proporcionar mayor eficiencia a los procesos internos, entre el año 2021 y 2022.

### *Objetivos Específicos*

- ❖ Desarrollar un plan de comunicación interna que proponga estrategias y tácticas orientadas a organizar las acciones internas para alcanzar una efectividad corporativa.
- ❖ Establecer canales formales de comunicación interna que permitan organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas.
- ❖ Impulsar un cambio en la cultura organizacional que promueva la identidad corporativa y la participación interna.

### *Alcance General del Plan*

El alcance se distingue como aquellas limitaciones que posee el plan, tanto geográficas como temporales.

MAN-SER SRL es una organización que cuenta con una única sede ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. Por tal motivo, las tácticas y programas presentados han de estar circunscriptos a su sede central. Aunado a esto, la implementación del plan ha de llevarse a cabo en un plazo de 1 año, comenzando en noviembre del corriente año hasta fines de octubre de 2022.

## *Programas y tácticas*

### *Programa N° 1: Canales de comunicación interna*

El objetivo principal que aspira alcanzar este programa ha de ser la reducción de malentendidos y faltas de información presentes en las diferentes áreas de la organización. Se implementarán dos canales de comunicación que permitirán una transmisión de información fluida y dinámica entre las diferentes áreas y los colaboradores. Las herramientas comunicacionales que se pondrán en funcionamiento son las carteleras digitales y la plataforma Microsoft Teams. Las tácticas presentadas buscan abarcar todas las áreas de la organización e involucrar a todo el personal.

- ❖ *Microsoft Teams*: Esta es descrita como una plataforma de comunicación y colaboración que aporta mayor facilidad de interacción entre todo el personal de la organización. Dentro de las funciones que ofrece, tanto para computadoras como para celulares, la empresa utilizará los chats privados y grupales, que fomentan el trabajo en equipo y la colaboración; la posibilidad de realizar reuniones y llamadas colectivas; agendas individuales para los colaboradores; integración con aplicaciones y servicios de productividad como Word, Excel y PowerPoint y correos electrónicos institucionales.

Esta herramienta propicia un canal formal de comunicación a los gerentes de MAN-SER SRL. De este modo, el flujo de información entre los jefes y colaboradores será de mayor efectividad, comunicando avances, complicaciones o decisiones de una forma más veloz y precisa.

- ❖ *Capacitación de la plataforma Microsoft Teams*: Para aprovechar todas las funcionalidades y beneficios que ofrece la aplicación, es necesario el desarrollo de una capacitación para todo el personal. De esta forma, se evitarán problemas que puedan surgir por desconocimiento de la herramienta.
- ❖ *Trello*: Esta herramienta funciona como un tablero virtual colaborativo que permite realizar cuadros en donde se pueden plasmar ideas, tareas, imágenes o enlaces. Este método ha de ser utilizado por los gerentes y mandos medios, debido a que les facilita la coordinación de actividades y obligaciones, al mismo tiempo que les posibilita llevar un seguimiento de que labores han sido llevados a cabo y cuáles aún no han sido finalizadas.

- ❖ *Cartelera digital*: Esta herramienta permite suministrar, a los colaboradores, información relevante sobre la organización. Se colocarán en posiciones estratégicas dentro de las áreas operativas con el propósito de transmitir contenido informativo, claro y dinámico a todo el personal. Las ventajas de implementar carteleras es la variedad de contenido que permite transmitir, desde producciones audiovisuales hasta eventos noticiosos de la organización.

Dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo esta estrategia se menciona el paquete Microsoft 365 Empresa Estándar, que contiene todas las aplicaciones que ofrece Office; todas las computadoras, notebooks y celulares cuenten con el sistema Microsoft Teams instalado; los televisores en donde se transmitirá la información de las carteleras; conexión a internet; el profesional que capacita a todo el personal sobre cómo utilizar la plataforma Teams; la implementación de un software que organice y proyecte diseños en las carteleras digitales (ScreenHub o Screenly son software gratuitos).

Dentro del marco temporal, se realizará la capacitación en la tercera y cuarta semana de noviembre, llevando a cabo dos encuentros con el propósito de comenzar a utilizar la plataforma a partir de diciembre. Las carteleras serán implementadas simultáneamente con la plataforma Microsoft Teams.

El presente programa, al finalizar su implementación, ha de ser medido a través de varios indicadores. Uno de ellos ha de ser el ROI (Return Of Investment o Retorno de Inversión), debido a que, si la comunicación interna es fluida, se solucionaría la pérdida de información o demoras producidas por la falta de interacción de las diferentes áreas. Esta herramienta de medición permite analizar las ganancias obtenidas a partir de la inversión realizada, por lo que la efectividad de los canales internos implementados ha de reflejarse en los resultados que presente el indicador. Este método será aplicado mensualmente. Asimismo, se realizará un sondeo interno cada mes, incentivando a los colaboradores a otorgar una retroalimentación sobre los sistemas de comunicación implementados.

### *Programa N°2: Cultura Organizacional*

La finalidad primordial de este programa es coordinar una serie de acciones que provean un ambiente interno agradable para los colaboradores, además de fomentar la interacción y fortalecer vínculos entre ellos. Las tácticas que se implementarán son eventos

internos y actividades recreativas extralaborales. Estas, aspiran englobar a cada trabajador de MAN-SER SRL. De esta forma, será posible alcanzar los objetivos propuestos para fomentar un clima laboral ideal.

- ❖ *Eventos Internos*: Se realizarán eventos en fechas celebres establecidas por la empresa. El propósito será fomentar y potenciar los valores institucionales a través de celebraciones que permitan la interrelación entre los colaboradores. La magnitud de los eventos que se llevarán a cabo depende de la preeminencia del asunto. Las festividades de mayor relevancia como el evento de fin de año o el aniversario de la organización han de ser realizadas en salones más decorados y preparados. Mientras que celebraciones como el día de la industria metalúrgica (5 de junio), cumpleaños y reconocimientos a diferentes empleados, han de ser efectuados de formas menos formales, como por ejemplo: desayunos.

En caso que se produzca un rebrote de casos de COVID 19, los eventos se realizarán de forma virtual. Se implementarán juegos y actividades con el propósito de que los empleados interactúen y se diviertan.

- ❖ *Actividades extralaborales*: Estas son presentadas como otra forma de estimular la interrelación entre empleados. Se llevarán a la práctica actividades fuera del ámbito de trabajo como torneos deportivos o planes de un día. Los empleados podrán elegir entre una variedad de deportes para luego organizar qué tipo de cancha necesitarán. Los planes de un día conllevan la coordinación de actividades como paintball o andar en kartings. De esta forma, se logrará mantener un clima positivo y relajado para los colaboradores.

Los recursos necesarios a implementar en ambas tácticas han de ser detallados a continuación. Dentro de los eventos internos, la aplicación de un calendario en donde se especificarán todas las fechas festivas; un encargado de la organización de cada evento (buscar un salón para la fiesta de fin de año, el catering, el bartender, la música). Para las actividades de un día, en caso de realizar un torneo, se requerirá un encargado para hablar con los colaboradores para definir el deporte que han de practicar; alquilar una cancha en base al deporte escogido; indumentaria deportiva; botellas de agua para hidratarse. Dentro de los recursos necesarios para los planes de un día, es necesario contar con un encargado para

definir que van a querer hacer los colaboradores; alquilar la pista de karting o el campo de paintball; adquirir la indumentaria adecuada para tales actividades (cascos y protección para el cuerpo) y un clima agradable.

Estas tácticas han de ponerse en práctica en diferentes momentos. Los eventos han de realizarse según el calendario mencionado en donde se encuentran detalladas las fechas celebres. Las actividades extralaborales se implementarán cada 3 meses.

Luego de la ejecución de estas tácticas, la forma en la cual se medirá su efectividad será a través de encuestas realizadas a los colaboradores. Éstas han de efectuarse una semana después del evento utilizando la herramienta Google Forms.

### *Programa N°3: Reuniones*

La intención elemental de este programa ha de ser aumentar la cercanía entre colaboradores y gerentes. Se propondrán reuniones semanales y mensuales entre los gerentes, jefes de área y colaboradores, con el propósito de intercambiar ideas y otorgar retroalimentación sobre cómo se están realizando las actividades cotidianas dentro de la organización. Este programa busca abarcar todos los niveles de la organización presentes en su sede central.

- ❖ *Capacitaciones en comunicación a gerentes:* Se desarrollará una capacitación en comunicación a los gerentes de la empresa con el propósito de obtener las herramientas necesarias para desenvolverse, adecuadamente, en las reuniones con los dirigentes y colaboradores.
- ❖ *Reuniones de gerentes con mandos medios:* se programarán reuniones presenciales, los lunes de cada semana, con los jefes de las diferentes áreas, con el propósito de generar una comunicación multidireccional y realizar sugerencias y/o proponer ideas para mejorar los procesos de la organización y analizar las actividades a llevar a cabo durante la semana. En estos encuentros, además, se podrá mencionar problemas o inquietudes que poseen los jefes sobre cuestiones laborales.
- ❖ *Reuniones de mandos medios con colaboradores:* en estas reuniones se le informará al personal del área lo discutido en la reunión con los gerentes. Luego, se les otorgará un espacio para realizar sugerencias o manifestar inquietudes. El objetivo de esta

táctica es que el colaborador perciba que es escuchado por sus superiores y que su opinión ha de ser tomada en consideración.

- ❖ *Reuniones colectivas*: estas reuniones se llevarán a cabo una vez al mes. En ellas se mostrarán los avances mensuales y los objetivos alcanzados. Esto ha de llevarse a cabo con el propósito de fomentar una transparencia en las operaciones institucionales. Como resultado de esto, el trabajador estará informado de una forma más completa sobre el estado de la organización, otorgándole mayor certeza y seguridad.

Los recursos esenciales para poner en práctica este programa se ven reflejados en la contratación de un profesional en comunicación para la capacitación de los gerentes; el establecimiento de las reuniones en la agenda organizacional; la planificación de los temas a abordar en las reuniones; un televisor o proyector para visibilizar los balances empresariales mensuales y un programa como PowerPoint para armar la presentación a fin de mes.

Las reuniones comenzarán a ponerse en marcha en el mes de febrero. Esto se debe a que inicia la recesión de la época estival y la demanda y las actividades a realizar aumentan simultáneamente.

Los mecanismos que permitirán medir la efectividad de este programa serán las encuestas realizadas a los colaboradores y dirigentes de la empresa. Al finalizar la reunión mensual, se les enviará una encuesta vía Teams con una serie de preguntas que favorecerá el análisis de la efectividad de las reuniones.

### *Evaluación Global del Plan*

El seguimiento y control del presente plan es un requisito fundamental para garantizar su éxito. En cada instancia de su composición, se ha procurado brindar un sistema de medición preciso para que en cada objetivo se analice su efectividad desde una perspectiva particular y específica. A partir de esto, para analizar la eficiencia general de todo el plan en conjunto, se efectuará una auditoría interna. Esta consiste en una investigación de gran profundidad que procura evaluar los ejercicios financieros, administrativos y operativos, como así también la cultura y el clima interno que conforman la base de la toma de decisiones organizacionales. Los resultados que arroje la auditoría interna permitirán analizar

y comparar la situación actual con respecto al año anterior. La empresa MAN-SER SRL, a partir de la obtención de las Normas ISO 9001, ha de realizar auditorías internas regularmente. A partir de esto, es posible analizar la situación previa a la implementación del plan y compararla con los resultados que otorgue la auditoría una vez que ésta finalice.



Presupuesto

Plan de Implementación																																																	
Presupuesto																																																	
PROGRAMAS	TÁCTICAS	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Canales de Comunicación Interna	Microsoft Teams					\$37740				\$37740				\$37740				\$37740				\$37740				\$37740				\$37740				\$37740				\$37740											
	Teams	\$30000																																															
	Cartelera Digital	\$155000																																															
Cultura Organizacional	Eventos internos					\$250000																\$5000																											
	Actividades Extralaborales									\$15000								\$5000								\$15000								\$15000															
Reuniones	Capacitaciones en comunicación a gerentes	\$24600																																															
	Reuniones de gerentes con dirigentes																																																
	Reuniones de dirigentes con colaboradores																																																
	Reuniones colectivas																																																
	<b>Total mensual</b>	\$209600				\$287740				\$52740				\$37740				\$37740				\$42740				\$37740				\$42740				\$52.740				\$37740				\$37740				\$52740			
	<b>Total estimado del Plan</b>	\$1314740																																															

Fuente: Elaboración Propia.

## Conclusiones

Como conclusión del trabajo realizado es posible identificar dentro de MAN SER SRL una deficiencia en materia de comunicación interna, debido a que la planificación de esta disciplina no se encuentra presente en las áreas administrativas.

Desde la perspectiva profesional de las relaciones públicas, las propuestas presentadas buscan otorgar soluciones con el objetivo de mejorar la gestión interna de la organización. Los profesionales que ejercen esta carrera trabajan de forma constante y coordinada con varios sectores de la compañía, invirtiendo sus conocimientos y habilidades con el propósito de alcanzar objetivos y metas establecidas. Las tácticas han sido diseñadas en base a investigaciones realizadas por autores destacados en la temática, los cuales han demostrado que la planificación de esta disciplina marca una diferencia notoria con aquellas instituciones que no la implementan. Entre las tácticas principales se mencionan la formalización de los canales de comunicación interna, diferentes acciones orientadas a potenciar el clima organizacional y el fortalecimiento de vínculos entre los mandos medios y los colaboradores a partir de reuniones semanales.

Es necesario resaltar que las principales consecuencias han de reflejarse en las dificultades que presentan varios de sus procesos internos. La ausencia de formalización de canales de transmisión de información ha provocado que las actividades que realizan los empleados se vean afectadas por el escaso contacto entre las áreas gerenciales. En este mismo contexto, los mandos medios presentan grandes inconvenientes para delegar tareas, provocando una mayor demora en el desenvolvimiento de las actividades diarias, dado que ocasiona una sobrecarga en determinadas personas que no pueden cumplir sus funciones en tiempo y forma. Aunado a esto, la falta de delegación impacta en el clima organizacional de MAN SER SRL. Por consiguiente, se refleja una desconfianza hacia los colaboradores disminuyendo así su sentido de pertenencia y responsabilidad.

Para concluir, la aplicación del plan sentará las bases para incorporar la gestión de la comunicación interna dentro de las prácticas cotidianas de la compañía cordobobesa. A través de una forma planificada y medible, se permitirá aclarar las formas de comunicación más adecuadas para realizar las actividades diarias sin inconvenientes ni demoras, además de fomentar una sinergia colectiva hacia las metas propuestas.

### *Recomendaciones*

A partir del trabajo realizado, las recomendaciones efectuadas tienen el propósito de potenciar a futuro la propuesta del trabajo.

En primer lugar, se considera adecuado profundizar en las estrategias de comunicación externa. La implementación del plan en comunicación interna obtendrá repercusiones que permitirán establecer una imagen favorable que repercutirá en el exterior si ésta es comunicada de una forma estratégica. Otro rasgo adecuado a mejorar sería la exposición de la marca. Se sugiere incursionar en redes sociales y diferentes formas de publicidad para alcanzar así una mayor exhibición de la organización.

En segundo lugar, el diseño de un plan de respuesta ante una crisis con el propósito de conocer qué decisiones tomar y qué hacer ante el hecho para que éste dañe lo menos posible la imagen institucional.

En tercer lugar, desarrollar una nueva unidad de negocio con el propósito de ampliar la cartera de clientes en épocas de demanda reducida como la estival. A partir de los servicios prestados actualmente por la empresa, sería una oportunidad estudiar las necesidades que existen pendientes dentro del rubro y emprender en satisfacerlas.

Por último, se sugiere la implementación de un especialista en comunicación que oriente el accionar comunicativo tanto dentro como fuera de la organización. Esto permitiría a la empresa relevar la tarea a un profesional para que sea gestionada de una forma adecuada y efectiva.

## Referencias

**Assumpció Huertas Roig.** (2015) *Comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas.* Editorial UOC. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=C7jHDAAAQBAJ&pg=PT29&dq=p%C3%BAblicos+internos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewibocWou67zAhV5qpUCHUdkDZIQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q&f=false>

**Avilia Lammertyn, R.** (1999). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas de comunicación integradora* (3era edición). Buenos Aires: Revista Imagen. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1De02fdHQ2NrCrdu2liV0iinXOqxbveK6>

**Berceruelo et al** (1era edición). (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa.* Estudio de Comunicación, S.A.

**Capriotti, Paul.** (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada.* El Ateneo, Barcelona. [versión online, 2006, en <https://paulcapriotti.wordpress.com/libros/> ].

**Canosa, Tomas. Abbate, Noelia. Busquet, Yanina. Corradini, Paula.** (2020). *SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS METALÚRGICAS FRENTE AL COVID-19.* [Diapositiva 4]. Admira.org.ar. <https://adimra.org.ar/noticias/3415>

**Carballo, Delfina.** (2018). *Diagnosticando la Comunicación Interna: Caso JBS Leather Argentina S.A* [Tesis de grado, Universidad del Este]. Recuperado de: <http://dspace.biblio.ude.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/10>

**Castro-Martínez, Andrea; Díaz-Morilla, Pablo** (2019). *Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas* (2014-2018). *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280518. Recuperado de: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>

Naciones Unidas Argentina. (2020). *ANÁLISIS INICIAL DE LAS NACIONES UNIDAS COVID-19 EN ARGENTINA: IMPACTO SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL*. Recuperado de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf)

**Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria y Montaña-Colorado.** (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, volumen 3 (número 4), pp 296-309. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/763>

**PEÑA ACUÑA, Beatriz, & CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David, & BATALLA NAVARRO, Pablo** (2017). *Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134),315-330.[fecha de Consulta 8 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1390-1079. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057382018>

**Ramírez Rojas, J. L.** (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de [https://meca.ues21.edu.ar/canvas/genericos-seminariofinal/reportedecasoL1/assets/qawSqaY4s-SB0Mbq\\_SUBOIkXDJcbkoLWh-procedimiento-20-para-20-la-20-elaboraci-c-3-b-3-n-20-de-20-un-20-an-c-3-a-1-lisis-20-foda.pdf](https://meca.ues21.edu.ar/canvas/genericos-seminariofinal/reportedecasoL1/assets/qawSqaY4s-SB0Mbq_SUBOIkXDJcbkoLWh-procedimiento-20-para-20-la-20-elaboraci-c-3-b-3-n-20-de-20-un-20-an-c-3-a-1-lisis-20-foda.pdf)

**Ritter, Michael** (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Editorial Dircom.

Recuperado de:

[https://drive.google.com/drive/folders/1oxhsAR-FbSZp45atQcxO9WSJ9mup\\_JJI](https://drive.google.com/drive/folders/1oxhsAR-FbSZp45atQcxO9WSJ9mup_JJI)

**Soto, Carla Soledad.** (2016). *LIDERAZGO EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. CASO: MODEL PLAC SRL*. [Tesis de grado,

Universidad Siglo 21]. Recuperado de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11640>

**Tessi, Manuel** (2015). *Comunicación Interna Integrada*. Zig-Zag S.A. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WpPFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+&ots=LOhJluqC8v&sig=7TWIPazRG8QwPbqcMOd\\_AW7wZ1Y#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WpPFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+&ots=LOhJluqC8v&sig=7TWIPazRG8QwPbqcMOd_AW7wZ1Y#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false)

## Webgrafía

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (s.f). *Guía para una producción sustentable, Sector metalmecánico*.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final\\_guia-metalmecanica\\_2.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmecanica_2.pdf)

**Boyadjián, Carlos** (08/01/2017). Metalurgia: espera la reactivación y teme por la importación. *Clarín*. Recuperado el 09/09/2021 en

[https://www.clarin.com/economia/metalurgia-espera-reactivacion-teme-importacion\\_0\\_Hk-UGK6Hx.html](https://www.clarin.com/economia/metalurgia-espera-reactivacion-teme-importacion_0_Hk-UGK6Hx.html)

Crece la producción metalúrgica, pero 58% de empresas no recupera la rentabilidad. (22/11/2020). Télam.com.ar.

<https://www.telam.com.ar/notas/202011/536040-crece-la-produccion-metalurgica-pero-58-de-empresas-no-recupera-la-rentabilidad.html>

**JAVIER MARTÍN-VIDE.** (2021) *La oportunidad para la Tierra en la era post-Covid.*

La Vanguardia. Recuperado el 10 de septiembre de 2021 de <https://www.lavanguardia.com/vanguardia-dossier/20210218/6236799/oportunidad-tierra-post-covid.html>

Plan de Desarrollo Argentina 4.0 (s.f). *¿Qué es la Industria 4.0?* Ministerio de Desarrollo Productivo. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0>

La actividad metalúrgica creció 44,8% interanual en mayo. (11/07/2021). Télam.com.ar. <https://www.telam.com.ar/notas/202107/560936-industria-metaluergica-crecimiento-adimra.html>

Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), Unión Obrera Metalúrgica (UOM). (04/05/2020) *Actividades metalúrgicas presentan protocolo por COVID-19.* Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/actividades-metalurgicas-presentan-protocolo-por-covid-19>

