

UNIVERSIDAD
SIGLO
La educación evoluciona



Trabajo final de grado - Reporte de caso

**“El aporte de las Relaciones Públicas a la gestión de las Normas ISO dentro de
la organización MAN-SER S. R. L.”**

Certificación en Competencias Emprendedoras.

ANTONELLA STEFANÍA KRAITZ

DNI 36275990

Legajo: VRPI04771

Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales.

Índice

Resumen	4
Abstract	4
Introducción	6
<i>Marco de referencia institucional</i>	6
<i>Breve descripción de la problemática</i>	7
<i>Resumen de antecedentes</i>	7
<i>Relevancia del caso</i>	9
Análisis de la situación	9
<i>Descripción de la situación</i>	9
<i>Análisis del contexto</i>	11
<i>Diagnóstico organizacional</i>	13
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	14
Marco teórico	21
<i>Cultura organizacional y cultura de calidad</i>	21
<i>Comunicación interna y comunicación interna según Norma ISO 9001</i>	23
<i>Relaciones Públicas e Intraemprendedor</i>	26
<i>Similitudes entre Emprendimiento y Pymes</i>	27
Diagnóstico y discusión	30
<i>Declaración del problema</i>	30
<i>Justificación del problema</i>	30
<i>Conclusión diagnóstica</i>	32
Plan de implementación	33
<i>Objetivo general</i>	33
<i>Objetivos Específicos</i>	33
<i>Alcance</i>	33
<i>Limitaciones</i>	34
<i>Plan de Relaciones Públicas Internas</i>	34

	3
<i>Presupuesto general del plan</i>	46
<i>Diagrama de Gantt</i>	47
Conclusión	48
<i>Recomendaciones</i>	50
Referencias	51
Anexos	56

Resumen

El presente trabajo final de grado se basó en Man-ser S. R. L., una pyme familiar del sector metalúrgico, conducida actualmente por los hijos del fundador, y certificada bajo la Norma ISO 9001. En el diagnóstico se reveló que, si bien la organización logró certificarse e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, en la práctica le costó enmarcarlo y volcarlo en la cultura de manera estratégica, ya que la comunicación interna estuvo orientada, pura y exclusivamente, desde un plano técnico y metodológico, lo que generó que se pierda la posibilidad de ejecutarlo con mayor eficiencia y de mejorar las falencias comunicacionales detectadas. Para profundizar el estudio del tema en cuestión se analizó la interrelación de los conceptos de: cultura organizacional y de calidad, comunicación interna y según Norma ISO 9001, Relaciones Públicas, y los desafíos similares a los que se enfrentan las Pymes y los emprendimientos en cuanto Certificación. Como solución a la problemática se propuso un Plan de Relaciones Públicas Internas, que pueda utilizarse como herramienta clave para promover el funcionamiento exitoso y la sostenibilidad del Sistema de Gestión de Calidad y sirva de aporte, a su vez, al cumplimiento de los objetivos institucionales. El fin último del presente trabajo ha aspirado a servir como antecedente para organizaciones que decidan asumir el reto de certificarse en calidad, para las que ya se hayan certificado y lo requieran, y para que otras y otros estudiantes puedan, teniendo en cuenta tanto los aciertos como lo que se pudiera mejorar, utilizarlo como retroalimentación.

Palabras claves: Relaciones Públicas, Comunicación interna, Cultura organizacional, Norma ISO 9001, PyMEs, emprendimiento.

Abstract

This final degree project was based on Man-ser S. R. L., a family SME in the metallurgical sector, currently led by the sons of the founder, and certified under ISO 9001. The diagnosis revealed that, although the organization managed to be certified and implement the Quality Management System, in practice it cost him to frame it and turn it into the culture in a strategic way, since the internal communication was oriented, purely and exclusively, from a technical and methodological level, which caused the loss of the possibility of executing it with greater efficiency and of improving the

communication shortcomings detected. To deepen the study of the subject in question, the interrelationship of the concepts of: organizational and quality culture, internal communication and according to ISO 9001 Standard, Public Relations, and the similar challenges faced by SMEs and entrepreneurs in terms of Certification. As a solution to the problem, an Internal Public Relations Plan was proposed, which can be used as a key tool to promote the successful operation and sustainability of the Quality Management System and serve as a contribution, in turn, to the fulfillment of institutional objectives. The ultimate goal of this work has aspired to serve as a background for organizations that decide to take on the challenge of being certified in quality, for those that have already been certified and require it, and so that other students can, taking into account both the successes as what could be improved, use it as feedback.

Keywords: Public Relations, Internal Communication, Organizational Culture, ISO 9001 Standard, SMEs, entrepreneurship.

Introducción

En el presente trabajo final de grado de la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales, se propone un plan de Relaciones Públicas Internas para la empresa MAN-SER S. R. L., con el fin de acompañar, desde lo comunicacional, la gestión de las Normas ISO en el interior de la organización, y mejorar las falencias comunicacionales detectadas en este aspecto.

Marco de referencia institucional

Esta empresa, que pertenece al rubro metalúrgico, tiene su sede en la provincia de Córdoba, ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba. Apunta al mercado nacional, y posee participación principalmente en Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fé.

La dirección empresarial es llevada adelante por la esposa y los hijos de Mansilla, el fundador, y la estructura organizacional se encuentra distribuida en siete áreas: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Diseño, Mantenimiento y Calidad.

MAN-SER surgió a comienzo de los años noventa, cuando la empresa en la cual trabajaba Luis Mansilla le propuso convertirse en proveedor de alguno de los trabajos que realizaba, entre ellos, el de soldaduras especiales; al aceptar la propuesta, rentó un galpón, luego una guillotina y una plegadora y, junto con un familiar, comenzaron a realizar trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y de aberturas.

El 15 de octubre de 1995, considerada la fecha fundacional de MAN-SER S.R.L, instaló su propia planta, y dos años más tarde, realizó un viaje a Alemania donde adquirió una máquina de última generación, que le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, convertirse en la empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, y crecer escalonadamente, compitiendo en el mercado internacional.

En 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, y tres años después, inauguraron una planta industrial de mayor tamaño que les permitió desarrollar nuevas unidades de negocio.

En 2014, MAN-SER logró un alto grado de diferenciación al alcanzar la certificación de la Norma ISO 9001, la cual le brinda herramientas específicas para trabajar bajo estándares de gestión que buscan asegurar la efectividad de los procesos y la calidad de sus productos.

Breve descripción de la problemática

Si bien la organización cuenta con la certificación de esta norma, y tanto su filosofía corporativa como sus políticas están definidas en base a ella, en la práctica los procesos implicados al sistema de calidad no están acompañados por una gestión estratégica de la comunicación interna, que les permita utilizarla como herramienta para lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En sus políticas formales, la comunicación se encuentra documentada, únicamente, con el fin de cumplir las exigencias de las Certificaciones ISO y de llevar adelante el control y verificación de los procesos.

La empresa, incluso, no cuenta en su conformación con profesionales de la comunicación, que puedan brindar instrumentos efectivos que aporten a la dirección y gestión empresarial.

Resumen de antecedentes

Los antecedentes que se presentarán a continuación, si bien no son específicos de esta organización, ameritan ser abordados ya que contemplan temáticas similares y de relevancia para el actual estudio del caso.

En Colombia, en el artículo titulado “La comunicación organizacional en la implementación de procesos de ISO 22000 en empresas de producción de alimentos”, publicado por Paulo Cesar Paz, Edgar Alirio Galvis y Francisco Emilio Argote (2007), se destaca el papel fundamental que juega la comunicación en cada una de las etapas de la certificación, para conseguir la ejecución exitosa de todos los procesos requeridos en la implementación de una norma ISO.

En el mismo país, Magaly Bustos Coral y Bibiana Yaneth Romero Chala (2013), elaboraron un cuaderno de casos, denominado “Estrategias de comunicación de una Pyme con certificación ISO” en donde señalaron el vacío teórico que existe en la integración de las Pymes, la comunicación estratégica y la certificación, y llegaron a la conclusión de que la comunicación efectiva es la que

promoverá el éxito del proceso si se implementa de manera consciente, revisada y progresiva en cada una de las fases que lo componen.

La investigación nombrada “Las Relaciones Públicas y la gestión de la comunicación. Caso del Instituto del Mar del Perú (IMARPE)” realizada por Bobadilla Terán (2016), mostró la significativa relación que existe entre las Relaciones Públicas y la gestión de la comunicación en el Instituto del Mar del Perú, concluyendo que la correcta aplicación de las técnicas y herramientas de esta disciplina favorecen la comunicación organizacional, por lo tanto, es necesario cederle el carácter estratégico dentro de la organización.

A nivel nacional, Ariel Villaverde (2022) destacó en su libro “Palabras Bonitas” que las Normas ISO les aportan un diferencial a las empresas, al nacer de prácticas reales de organizaciones también reales y que, para su instrumentación y ejecución, es necesaria la planificación y el seguimiento. A su vez, enfoca su atención en que su adecuada aplicación requiere de las habilidades de profesionales de la comunicación para crear acciones diferentes en base a las necesidades particulares de los públicos. Este antecedente denota cómo, desde las Relaciones Públicas, se puede aportar eficacia en el cruzamiento de los procesos normativos con los de las gestiones organizacionales, y colaborar en la obtención de resultados de calidad.

El Gobierno de Córdoba (2022) obtuvo la medalla a la Calidad en la Gestión Pública, en el marco de la 28ª Edición del Premio Nacional a la Calidad y, en el 2021 certificó por sexto año consecutivo su Sistema de Gestión de Calidad bajo las normas ISO 9.001 y 20.000. Esto denota un claro antecedente para este caso, debido a que establece que los Estándares de Calidad conforman un instrumento fundamental y diferencial para la gestión organizacional, al mejorar las prácticas y brindar herramientas para el fortalecimiento de organizaciones estatales.

En el trabajo final de grado de Gaspar Álvaro Goris (2022), quien ha propuesto un plan de comunicación interna para MAN-SER S. R. L. se demostró que, al realizar las auditorías al interior de la organización requeridas por la normativa, se puede utilizar al plan de comunicación como una herramienta de mejora continua para comparar los resultados con años anteriores.

Un caso de éxito destacable es el de Aguas Cordobesas (2005), que presentó un plan de comunicación interna y externa en pro de la certificación de Calidad ISO 9001, evidenciando que la comunicación estratégica está orientada a colaborar con el logro de los objetivos empresariales.

Este es un claro antecedente para el presente trabajo, debido a que evidencia que la planificación es fundamental para garantizar el éxito de una organización certificada bajo estándares de calidad.

Relevancia del caso

Según lo expuesto anteriormente, se hace evidente la necesidad e importancia de que una empresa posicionada como MAN-SER, cuente con profesionales idóneos que puedan aportar, desde su formación, a la planificación y gestión del sistema de calidad.

De esta manera, se aportarían los medios y soportes adecuados a la cultura organizacional de MAN-SER, para cubrir las necesidades comunicacionales que presentan los públicos claves, con el fin de colaborar con el logro de resultados, dentro de la calidad, efectividad y productividad empresarial.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

MAN-SER es una empresa familiar de la provincia de Córdoba, perteneciente al rubro metalúrgico. Comercializa a nivel nacional bienes industriales y materiales como también servicios que derivan del sector, sin embargo, aún no compiten en el mercado exportador. Actualmente está dirigida por la esposa y los 3 hijos del fundador, quienes mantuvieron su filosofía corporativa, la cual se transmite a través de su visión y misión.

A partir de la certificación de la Norma ISO 9001, establecieron su Política de Calidad, la cual define, a su vez, su propósito organizacional:

“La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansan en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente: -Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo; -Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta; -Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia; -Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie

el trabajo en equipo; -Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción”. (MAN-SER S. R. L., 2014)

Como documento central, se encuentra el Manual de Calidad, que define las características y alcance del sistema de gestión. Allí se fija la política, las normas a seguir y se enumeran todos los procedimientos guías para el sostén del sistema, en función del diagrama de procesos. Dentro de este manual se describe el Método de Comunicación, el cual indica lo siguiente:

“La empresa gestiona las comunicaciones del Sistema de Gestión de Calidad, cuya pertinencia y gestión se controla con las auditorías internas y en la revisión por la dirección. Estas comunicaciones se despliegan en cada uno de los procesos: a. La empresa contará con un Panel de Comunicación donde se transmitirá al resto de la organización la política, objetivos y planes de calidad, así como demás decisiones y acciones vinculadas al sistema de gestión de calidad. b. Las necesidades del personal de la organización, así como sugerencias, nuevas ideas y demás aportes podrán ser comunicadas al equipo de calidad y a la dirección a través de un buzón de sugerencias. c. La empresa lista las comunicaciones importantes para el SGC y define quien, a quien, que, como y cuando se realizan esas comunicaciones y revisa con la revisión si son eficaces. d. El uso de los métodos de comunicación se definen en el instructivo INS 02-01: Métodos de Comunicación”. (MAN-SER S. R. L., 2018)

El organigrama se encuentra dividido en: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Su sistema de organización interna incluye, además de las áreas mencionadas, la Administración, Limpieza, y los asesores externos en contabilidad, legales y seguridad e higiene. Sobre el sector de Calidad recaen las tareas de auditorías internas, con el fin de verificar la aplicación de la norma y las oportunidades de mejora. Se busca que nadie se encuentre exento del proceso de mejora continua, ya que se espera que todas las personas tengan la responsabilidad de mejorar su forma de trabajo.

Cuentan con un total de 30 personas, distribuidas en 3 niveles jerárquicos, incluyendo a los asesores externos. Un dato no menor es que el 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años. Si bien posee tanto una estructura organizacional oficial como también un manual con procedimientos claramente definidos, esto no concuerda en la realidad ya

que se suele producir sobrecarga de trabajo en algunos miembros de mayor jerarquía, por falta de delegación.

A nivel gerencial utilizan como medio de comunicación las reuniones, para intercambiar información sobre asuntos de interés personal, necesidades de los empleados, nuevas ideas, etc. Por medio del diálogo fluido, y de manera ascendente, se comunican los supervisores con los integrantes de cada área. De forma descendente, a través de un panel de comunicación, la dirección transmite la política, los objetivos, los planes y decisiones y, verbalmente, los lineamientos sobre las tareas y objetivos diarios. No existe un área ni profesional encargado de la comunicación, sino que lo referido a esto se registra solo a efectos de cumplir con lo dispuesto en la normativa. Al no trabajarse de manera planificada, en ocasiones se producen falencias comunicacionales entre distintas áreas, debido a la falta de un plan de comunicación interna efectivo.

En lo que respecta a la fuerza laboral, esta no participa en la toma de decisiones, sino que sólo son consultados por cuestiones operativas del día a día sobre el proceso de producción, con el fin de resolver situaciones puntuales sobre la marcha, perdiendo la oportunidad de obtener una retroalimentación que aporte y enriquezca el proceso. Con respecto a las capacitaciones que se implementan, estas no les garantizan que los empleados sean eficaces a la hora de aplicar los conocimientos, lo que provoca ciertos inconvenientes internos y, como consecuencia, disconformidad por parte de los clientes.

Análisis del contexto

A partir de un análisis PESTEL se describirán los factores, agentes y variables, que actúan en el ámbito externo, y que pueden afectar a la organización.

1. Factores políticos

En la provincia de Córdoba, se lanzaron 500 nuevos planes del Programa de Inserción Laboral (PIL), a partir del cual se otorgarán asignaciones estímulo y capacitaciones en soldadura, tornería, etc., con el objetivo de promover el trabajo en el sector metalúrgico. (Canal 12, 2022)

Una vez finalizados los cursos, los estudiantes, realizarán el entrenamiento laboral en las empresas incluidas en el convenio. (Gobierno de Córdoba., 2022)

Las organizaciones que presentaron proyectos de inversión y/o de creación puestos de trabajo, obtuvieron incentivos fiscales como la exención de ingresos brutos, sellos y del impuesto inmobiliario. (Gobierno de Córdoba, 2022)

2. Factores económicos

La inflación en Argentina subió hasta el 71% anual, y el IPC aumentó un 7,4% el mes pasado. Como consecuencia a estos hechos, se produjo la renuncia del ministro de Economía Martín Guzmán. El Banco Central elevó la tasa de interés hasta 69,5%, la cifra es la más alta para un solo mes, desde la crisis del corralito. (Molina, 2022)

Con respecto al dólar, el sector se muestra preocupado y con incertidumbre por el acceso a las divisas para financiar la adquisición de bienes que no se fabrican en el país como los insumos, partes y piezas críticas necesarias para los procesos productivos. (Agricultores federados argentinos., 2022)

Según un informe presentado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos (Adimra), la industria creció casi un 11% en el mes de mayo y experimentó un alza interanual de 10,9 %. Particularmente, en el caso de Córdoba, el aumento fue del 11,0%. (Canal A24, 2022)

3. Factores socioculturales

Importantes recortes en subsidios producen que la gente se niegue a trabajar y lleve adelante manifestaciones sociales. Solo el 43% de los adultos tiene trabajo, mientras que la inflación supera el 60%, y la ayuda estatal es lo que deja a 22 millones de argentinos dependientes de la asistencia gubernamental. (Spredemann, 2022)

La sociedad se manifiesta en reclamo de “trabajo genuino” y solicita un bono de emergencia para compensar la inflación actual. (Télam, 2022)

Por su parte el Gobierno Nacional, da ingresos a unos 2 millones de personas que están en situación de indigencia. Con parte de la recaudación que generará la medida que anunció Sergio Massa, se financiará un pago especial para trabajadores de la economía popular que no reciben ningún plan social. (Lerner, 2022)

Las empresas industriales manifiestan que tienen una problemática al no contar con trabajadores capacitados en el rubro, por lo que se encuentran realizando gestiones con el Ministerio de Educación para incorporar nuevos cursos para personas que busquen perfeccionarse en este aspecto. (Diario la voz de San Justo, 2022)

4. Factores Tecnológicos

A nivel nacional, Diputados debatió sobre los posibles incentivos para investigaciones y desarrollos tecnológicos, para promover la sustentabilidad de la industria metalúrgica, con foco en la capacitación, la innovación y el desarrollo en tecnología. (Prensa Digital S.A., 2022)

La nueva edición del programa “Mi Primera Certificación 2022”, que lleva adelante el Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la misma Provincia, colabora con las pymes industriales para que puedan acceder a sistemas de gestión de calidad nacional e internacional, realizando financiamiento con el fin de que certifiquen en normas de gestión, ambiente y procesos. (Gobierno de Córdoba, 2022)

5. Factores ambientales

En Córdoba, se mantiene el estado de alerta por los incendios forestales. Si bien algunas familias decidieron evacuar la zona, no se produjeron traslados de personas por la catástrofe ni existen viviendas afectadas. (Canal 12, 2022)

La Secretaría de Ambiente del Gobierno de esta Provincia presentó el Programa de Acciones Sustentables para la Industria con el objetivo de fomentar el desarrollo sostenible y la competitividad del sector industrial, al introducir el Modelo de Economía Circular en la gestión ambiental y energética industrial. (Valor Local, 2022)

En lo que respecta a la Industria Metalúrgica, se produjo un hecho de contundente rechazo de los vecinos de la Ciudad de Cerrillos en Córdoba por medio de una audiencia pública no vinculante, a la instalación de una planta de fundición de metales ferrosos, manifestando que debería instalarse en la zona que corresponde, como un parque industrial, y no en donde se encuentran las viviendas familiares. Mediante esta acción lograron el apoyo de los legisladores locales y provinciales para evitar, momentáneamente, la instalación. Al ser una empresa del rubro industrial la que se vincula con un tema sensible de tratar por la sociedad, existe la posibilidad de que se genera opinión sobre cualquier otra empresa del rubro industrial debido a la desinformación. (Página 12, 2022)

Diagnóstico organizacional

Figura 1: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Buena reputación y posicionamiento en el rubro. -Búsqueda de la excelencia y mejora continua. -Certificación en Norma ISO 9001. -Política de Gestión de Calidad asociada a su propósito. -Confianza, familiaridad y cercanía entre empleados. -Poca rotación de de la fuerza laboral. -Capacitación permanente. -Precios competitivos y calidad de productos. -Fidelización de clientes, comunicación cercana y cotidiana. -Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores. -Relaciones cordiales con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de comunicación estratégica en la gestión de calidad. -No cuentan con un Área de comunicación, ni un profesional especializado en el tema. -Comunicación interna informal y verbal, entendida como “traspaso de información”. -Herramientas comunicacionales tradicionales y rudimentarias. -Toma de decisiones centralizada en la Dirección. Poca delegación de tareas y responsabilidades. -No se realizan feedbacks por parte de las distintas áreas. -Carencia de acciones de comunicación externa y RSE. - Resistencia al cambio y bajo nivel de educación tecnológica por parte de la fuerza laboral.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Situación económica, social y política del país. -Incertidumbre del sector con respecto al dólar. -Altos niveles de inflación y tasa de interés más alta desde la crisis del 2001. -Especulaciones por parte de la sociedad por desconocimiento sobre el rubro y la empresa. -Competidores actuales y potenciales. -Falta de trabajadores capacitados en el rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento de la industria. -Impulso de políticas económicas nacionales y provinciales a favor del rubro. -Valoración y apoyo de la Norma ISO por parte de la provincia de Cordoba a empresas que quieran su primera Certificación ISO. -Expansión y exportación de productos. -Posibilidad de mejorar canales de comunicación internos y externos.

Fuente: Elaboración propia

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para las Relaciones Públicas, la comunicación constituye la herramienta fundamental a través de la cual se obtiene información de la empresa y se detectan problemáticas de diferente índole. Analizar esta información desde el perfil profesional permite brindarle a la organización la materia prima para la toma de decisiones que, de otra manera, se llevaría adelante por medio de la intuición.

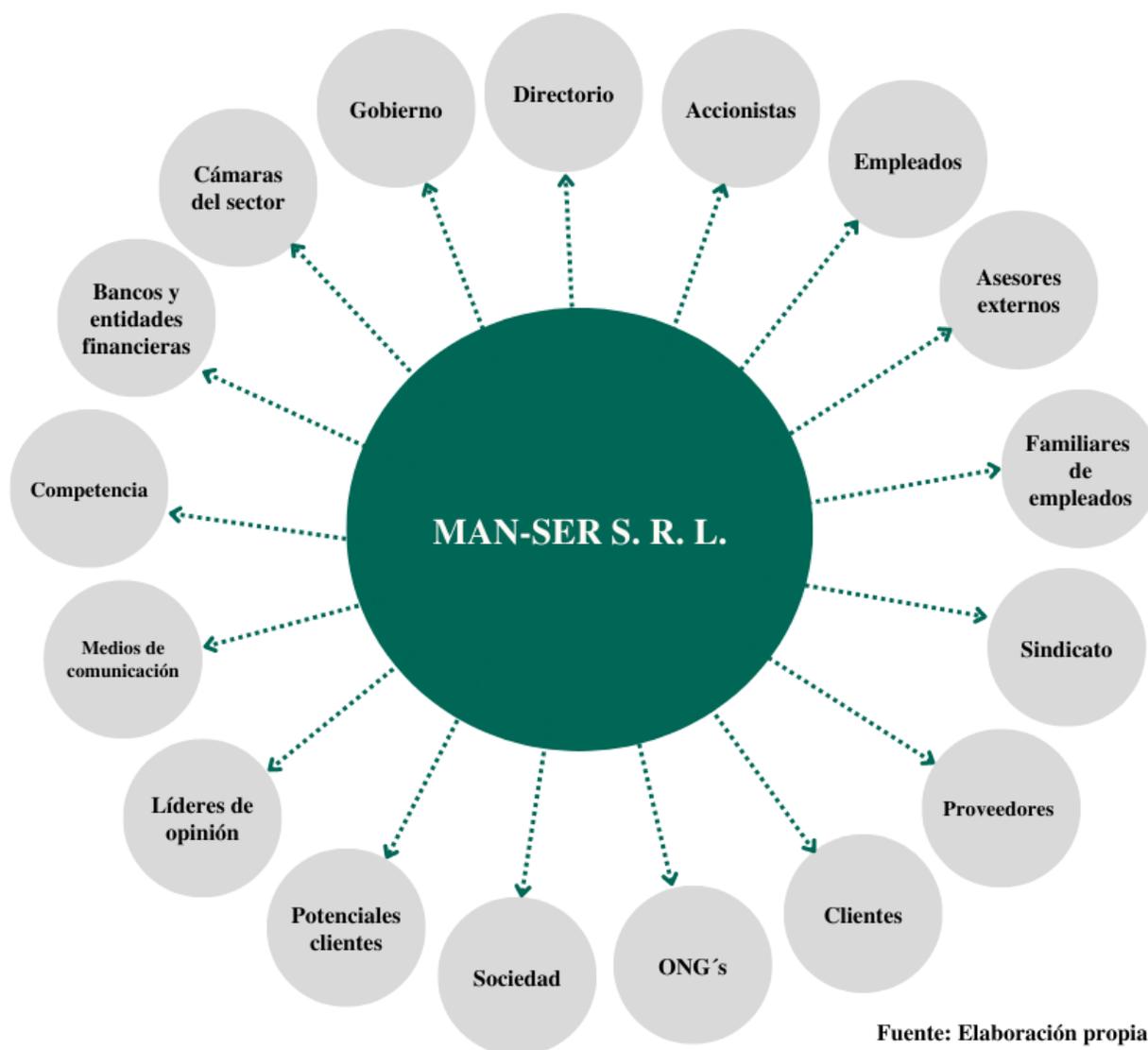
Dentro de las herramientas que se utilizan profesionalmente se encuentran:

I- Mapa de públicos

Teniendo en cuenta la definición de público de Capriotti (2009): “conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a la organización

y que, pueden influir en el éxito o el fracaso de esta” (pág. 172), se presenta el mapa de públicos de MAN-SER S. R. L.:

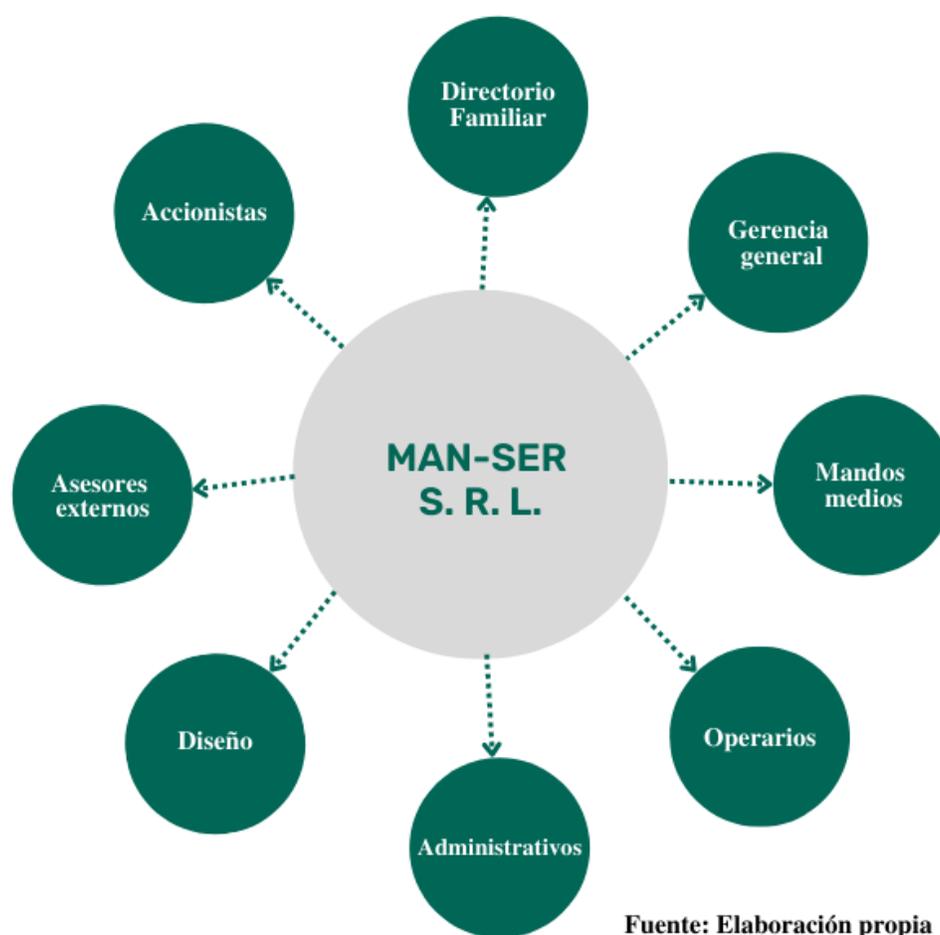
Figura 2: Mapa de públicos de Man-Ser S. R. L.



A su vez, considerando que el objetivo del presente reporte de caso es el de realizar la propuesta de un plan de comunicación interna que acompañe la gestión de la Norma ISO, se presentará un sub-mapa de públicos identificando aquellos claves, por su rol determinante para el cumplimiento de este fin, debido a su nivel de influencia y de control de la información. También

se realizará la jerarquización de estos, con respecto al esfuerzo comunicativo y de relación con la organización. (Universidad Empresarial Siglo 21, s. f.)

Figura 3: Sub-mapa de públicos de Man-Ser S. R. L.



Públicos claves

- *Directorio familiar:* son la esposa y los tres hijos del fundador. Los hermanos tienen entre 30 y 50 años, son profesionales con visión de negocio y proyección a futuro, con perfiles de personalidad estructurada pero abiertos a ideas innovadoras. Conducen la organización bajo una estructura jerárquica muy marcada. Se encuentran involucrados en todos los procesos de decisión y son quienes tienen el mayor control de la información. Cada uno de ellos tiene a cargo tareas pertenecientes a las áreas más importantes de la organización como: el Directorio, Gerencia General, RRHH, Administración y Ventas. De las que no

cumplen un rol activo, son quienes tienen la última palabra, ya que forman parte de en todos los procesos de decisión. Existe falta de delegación.

- *Empleados*: 90% hombres, de edad promedio 50 años, de oficios técnicos, que mantienen el mismo trabajo a través de los años. Valoran la flexibilidad para permisos por cuestiones personales. Con respecto a las tareas laborales, no participan en la toma de decisiones, pero son consultados, en ocasiones, por cuestiones del día a día, aunque la decisión final la tiene el Gerente. Presentan dispersión geográfica interna.
 - Mandos medios: perfiles con formación técnica, pero con falencias en las habilidades blandas como en el manejo de equipo, resolución de problemas, etc. Son 2 los responsables de áreas que no pertenecen a la familia y que, si bien responden por esa función, la toma de decisiones es muy limitada, ya que la palabra final la tiene la Gerencia.
 - Operarios: Personas rutinarias y acostumbradas a trabajar con maquinarias de manera sectorizada, con funciones claramente definidas. Poseen conocimiento y experiencia del rubro metalúrgico, por el hecho de encontrarse muchos años en la misma posición. No están acostumbrados a trabajar con documentación y procesos estandarizados, pero lo han ido incorporando con el tiempo.
 - Administrativos: son 2 personas que llevan adelante las tareas, pero no existe en el organigrama un área específica en el tema. No tienen poder de decisión, sino que actúan bajo las indicaciones de la Gerencia.
 - Diseño: profesional de carrera, que forma parte de un área conformada únicamente por él, no tiene poder de decisión, sino que actúa bajo las directrices del Gerente.
 - Asesores externos: Son profesionales de confianza y con buena reputación, amigos del padre o de la familia, que brindan un soporte externo a la organización en caso de oportunidades de crecimiento.

Públicos detractores

Se analizarán debido a que pueden ejercer influencia negativa durante la implementación del plan de comunicación, por lo que es necesario tenerlos identificados en pos de mitigar su impacto:

- *Empleados que presenten resistencia al cambio*: se encuentran en todas las áreas y puede ocurrir debido a que están muy arraigados a la cultura organizacional tradicionalista, y manejan la premisa de que “las cosas se hacen de esta manera porque siempre se hicieron así”.
- *Empleados y mandos medios por su nivel de educación*: esta característica que no tiene que ver sólo con la edad, sino también con el nivel de formación, se presenta mayormente en los operarios, pudiendo también incluir a mandos medios. Son personas que, por su nivel de estudios y de relacionamiento con la digitalización, pueden presentar complicaciones a la hora de manejar herramientas de comunicación digitales.
- *Accionistas*: Teniendo en cuenta que los accionistas son también quienes llevan adelante la Dirección y gestión de la empresa, podría presentarse una barrera de entrada, al querer ver resultados inmediatos, y al no llegar a comprender el concepto de comunicación interna, la importancia de la propuesta y de qué manera se benefician con la implementación del plan.

II. Medios de comunicación vigentes en la organización

- Reuniones: para intercambiar información sobre asuntos de interés personal, necesidades de los empleados, nuevas ideas, etc.
- Panel de comunicación: transmite la política, los objetivos, los planes y decisiones
- Comunicación oral ascendente y descendente: lineamientos para que realicen tareas y cumplan los objetivos diarios.
- Manuales de procedimiento y actas.

III- Análisis de identidad corporativa.

La base de la *identidad corporativa* tiene dos componentes fundamentales: la filosofía y la cultura corporativas.

En el caso de la Filosofía Corporativa, la cual se compone de la misión, la visión y los valores centrales de la organización (Universidad Empresarial Siglo 21, s. f.), como se mencionó en la *Descripción de la situación*, ha sido definida por el fundador y mantenida por sus hijos al asumir la Dirección. Por su parte, aportaron a la misma, la Política de Calidad a raíz de la Certificación ISO 9001 (MAN-SER S. R. L., 2014), que le brinda un orden a la forma de trabajar.

Con respecto a la Cultura Corporativa, teniendo en cuenta que está conformada por el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, es decir, el conjunto de códigos compartidos por todos o la gran mayoría (Universidad Empresarial Siglo 21, s. f.), teniendo en cuenta que los accionistas, directivos y quienes llevan adelante la gestión de la organización son miembros de una familia, la identidad de la organización es la de una empresa familiar. Los empleados poseen un estilo cultural de gestión arraigada, como consecuencia de que la mayoría son parte de la historia de la Empresa. Su experiencia en el rubro la han ido desarrollando junto con el desarrollo y crecimiento de la organización. Con respecto al trato y la interacción cotidiana, tanto entre la Dirección y los empleados, como entre los empleados mismos, es familiar y cercana, por este motivo se puede ver dificultada la capacidad de separar situaciones personales de las laborales.

IV- Análisis de entrevistas

- Entrevista a Julián Mansilla, Gerente en Man-Ser S. R. L.:

Es quien posee el conocimiento macro de la organización y una marcada visión del negocio operativo, teniendo en cuenta que creció recorriendo los pasillos de la empresa. Manifiesta que venían de una Dirección más paternalista, donde el poder de decisión se encontraba centralizada en una única persona, su padre.

A partir de la nueva gestión, la toma de decisiones se divide entre los hijos y la esposa, lo que generó un cambio cultural al cuál los empleados y clientes tuvieron que adaptarse. Sostienen que fue importante la reputación que tenía su padre para poder mantenerlos.

El perfil del fundador es de líder natural ya que desde niño recorría la planta y los empleados lo conocen desde siempre. Si bien mantienen una cultura familiar, manifiesta que él junto con sus hermanos quisieron aportar un cambio de mentalidad con las Normas ISO, para lograr una forma de trabajo diferente. En un principio los empleados mostraron resistencia a trabajar de manera más ordenada y estandarizada.

Con respecto a los clientes grandes, sostiene que es clave el trato personal, ya que es lo que más valoran y lo que les abre muchas puertas. Una premisa que destacan junto con su hermana es que son una “empresa familiar chica que está entre dos grandes”, refiriéndose a que son el eslabón que está en el medio grandes proveedores y clientes.

La clave para ellos es humanizar la empresa siendo que, detrás de toda organización están las personas. Los distingue la post venta y mostrar que siempre están para sus clientes.

Dentro de los desafíos que tienen a futuro se encuentra la idea de diversificar la cartera de clientes, lo que incluye abrir una nueva unidad de negocios, y empezar a implementar Tecnología IOT dentro de sus maquinarias, para brindarles mayores servicios.

De la entrevista del Sr. Julián Mansilla, se desprende su marcada filosofía de mejora continua con foco en la visión del negocio y en lo operativo, la cual transmite y hace a la cultura organizacional, sin perder el foco en las personas. Se identifica que la Dirección mide todo desde el punto de vista productividad, lo que denota que, a la hora de enfocar la propuesta, será necesario presentarles estratégicamente cómo se beneficiaría desde el punto de vista resultados, con la implementación del plan.

- Entrevista a Melina Mansilla, responsable de Administración y del Área de ventas en Man-Ser S. R. L.:

En su discurso menciona que la principal fortaleza de la organización es su cartera diversificada de clientes. Sostiene la misma premisa que su hermano: “detrás de las empresas hay personas”, por eso su foco se encuentra en la comunicación con el cliente, en el servicio post venta y en el acompañamiento.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, el principal desafío es humanizar su gestión diaria, ya que los empleados hoy en día valoran que se contemplen situaciones personales y sean flexibles en los horarios por estos motivos, esto es lo que hace que puedan mantener a las personas en el equipo. Algunos ejemplos de los permisos para situaciones personales se encuentran los partidos de fútbol de los hijos, poder retirarse para sacar entradas para eventos, etc.

Presentan poca rotación de la fuerza laboral, pero falta personal con competencias para mandos medios que tengan formación técnica y habilidades blandas como el manejo de equipos, resolución de problemas, etc.

Con respecto a la comunicación interna, menciona que los ayudó la Certificación ISO a “darle forma a las comunicaciones que antes eran informales”, brindándoles documentos específicos que detallan el procedimiento correspondiente para cada necesidad. Un ejemplo es la comunicación interna operativa en donde los operarios no pueden comenzar a trabajar sin antes

tener una orden de trabajo, a lo cual no estaban acostumbrados, pero cuando van viendo los resultados pueden percibir los beneficios.

Con respecto a las reuniones personales, las usan a la hora de desarrollar un nuevo proyecto o cuando se genera un ingreso nuevo para presentarlo a todo el equipo.

Dentro de los desafíos que tienen a futuro se encuentra poder reclutar personal con competencias técnicas.

Con respecto a la entrevista realizada a la Sra. Melina Mansilla, se pudo percibir una clara intención de comenzar un cambio cultural, en busca de que los empleados puedan sentirse más acompañados. Reconoce que una de las principales fortalezas son los procedimientos ISO que le brindaron un orden al interior de la organización, pero se hace evidente que relacionan el significado de comunicación interna con el de traspaso de información estandarizada.

Al ser ambos partes de los accionistas de la empresa y quienes llevan adelante la gestión empresarial, esto es un punto a favor a la hora de generar una propuesta, por la posibilidad de tener línea directa y cercana con quienes toman las decisiones.

Marco teórico

A continuación, se abordarán los conceptos claves, necesarios para lograr una correcta comprensión de la problemática y las soluciones que se desarrollarán a lo largo del presente reporte de caso.

A fin de comenzar con las definiciones, se considera acertado abordar los conceptos desde el perfil de Relaciones Públicas y su correspondencia con la Certificación de la Norma ISO, teniendo en cuenta el objetivo de este plan.

Cultura organizacional y cultura de calidad

Para comenzar, es indispensable ahondar en este concepto entendiéndolo, en resumidas palabras, como el sistema de creencias, valores y normas compartidas que guían el comportamiento de las personas en una organización (Capriotti, 2009). Estas reglas del juego no escritas caracterizan el estilo, la personalidad y el clima de la empresa (Elías & Mascaray, J., 2003).

En Man-ser, el sistema de significados compartidos por sus miembros (Robbins, 2002), es el de una empresa familiar debido a que, quienes llevan adelante la dirección y gestión de la organización, son miembros de una familia y, sus empleados, son parte de la historia de la Empresa, ya que se han desarrollado junto con el crecimiento de la organización, por lo que poseen un estilo cultural de empresa familiar muy arraigado.

Pero la cultura no es una realidad estática, sino que se ve modificada con el paso del tiempo, a medida que acompaña la evolución de la propia organización y la de su entorno (Cuenca & Verazzi, 2018). En el caso de estudio, el cambio de gestión de la nueva Dirección junto con la incorporación de las Normas ISO que aportan una nueva mentalidad, se suman a la propia evolución del entorno por los cambios tecnológicos que acontecen en la actualidad, lo que repercute en su cultura organizacional.

Estas variaciones en el entorno presentan un nuevo contexto para las organizaciones que se encuentra caracterizado por un mayor acceso a la información, una dinámica más participativa, la interacción sin jerarquías, la construcción colaborativa de contenidos de comunicación, la voluntad de escucha y el acceso igualitario en forma de redes para expresarse (Formanchuk, 2010). Lo antes mencionado plantea la necesidad de trabajar la cultura en la integración de tres variables: la apertura, la flexibilización y la escucha. Esto es antagónico a lo que sucede actualmente en Man-ser, debido a su estructura jerárquica muy marcada, su comunicación interna operativa, en función del modelo de gestión, por lo que se presenta como gran desafío para trabajar en este plan.

A su vez, al tratarse de un modelo organizacional ISO, se refuerza la necesidad de incluir la cultura organizacional como elemento esencial para la implementación del sistema de gestión de calidad. Y esto se refiere a una cultura de calidad, la cual se puede definir, según Humberto Cantú Delgado (2001), como:

“El conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.” (Cantú Delgado, 2001, pág. 382)

Las características de este tipo de cultura, son aspectos presentes en Man-Ser, como su filosofía de mejora continua con foco en la visión del negocio y en lo operativo. González González (2000), en línea con Cantú, describe que este tipo de cultura implica la adopción de una manera de

pensar y actuar de todas las personas que integran la organización, y señalan los valores que se deben reflejar en consonancia con el tipo de cultura de calidad, los cuales también se reflejan en Man-ser, entre los que se encuentran:

“interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, permanencia de largo plazo en la empresa, respeto y buen uso del tiempo propio y de los demás y un comportamiento acorde con el «decálogo del desarrollo» (limpieza, puntualidad, responsabilidad, deseo de superación, honradez, respeto al derecho de los demás, a la ley y a los reglamentos, gusto por el trabajo, afán por el ahorro y la inversión).” (González González, 2000, pág. 110)

Trabajar de acuerdo a un Sistema de Gestión de Calidad demanda la existencia de una cultura en la que los públicos internos se encuentren alineados en estos aspectos. Y, como mencionan Brandolini y González Frígoli (2009), “la cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa.” (pág. 28)

Comunicación interna y comunicación interna según Norma ISO 9001

Para comenzar, resulta pertinente definir estos conceptos, considerando que este reporte está dedicado a comprender y optimizar la comunicación interna de una organización bajo un modelo ISO.

El concepto de comunicación interna tiene un papel fundamental ya que será el eje de este trabajo final, por ese motivo, al hablar de “comunicación” es preciso aclarar que se refiere a una parte integral de la actividad de la empresa y básica para el éxito en todas las áreas del negocio, por ende, bien gestionada aporta una verdadera ventaja competitiva (Berceruelo, 2014). Si bien Man-Ser logró certificarse, en la práctica le cuesta enmarcar y volcar en su cultura, de manera estratégica, el Sistema de Gestión de Calidad, y esto ocurre como consecuencia de no haberlo acompañado de una gestión estratégica de la comunicación interna, que le permitiera utilizarla como herramienta para lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al interior de la organización, de manera planificada o no, la comunicación siempre estuvo presente en todo tipo de organizaciones, debido a que todo y todos comunican dentro de la empresa (Cuenca & Verazzi, 2018). Todo lo que se dice y se hace, es un mensaje, especialmente las acciones

y decisiones. Todo significa, todos son comunicadores, lo sepan o no (Formanchuk, A., s.f.) y, en el presente reporte de caso, se puede identificar que la Dirección considera que existe algún tipo de planificación en este sentido, por los aportes de la Certificación ISO en darle forma a las comunicaciones que antes eran informales, pero no se tienen en cuenta las falencias que se presentan, por ejemplo, en lo que refiere al diálogo entre los miembros de la organización, donde predomina lo verbal, ascendente y el carácter pasivo, lo que genera diferentes expectativas e incertidumbre en la fuerza laboral.

En la actualidad, la comunicación interna dejó de ser concebida como la entiende la Dirección de Man-ser, es decir, como una herramienta para transmitir sus puntos de vista o para el traspaso de información, sino que se convirtió en un elemento estratégico e indispensable para que todos los miembros de la organización puedan tener una visión compartida (Elías & Mascaray, J., 2003). Tanto es así que se la considera como una "red de conversaciones en las cuales tienen importancia el interés común y el debate, y no las posiciones jerárquicas", y esto surge a raíz del crecimiento de los medios sociales al interior de las organizaciones (Formanchuk, 2010). En Man-ser, continúan muy marcadas estas posiciones en el aspecto comunicacional, y esto se puede identificar cuando, por ejemplo, la fuerza laboral sólo es consultada con el fin de resolver situaciones operativas puntuales, perdiendo la oportunidad de obtener puntos de vista que enriquezcan el proceso.

La lógica comunicacional, hoy en día, es multidireccional debido al constante avance de la tecnología, donde confluyen de forma simultánea y dinámica mensajes descendentes, ascendentes, horizontales, vehiculados en formatos escritos, audiovisuales, presenciales y no verbales (Cuenca & Verazzi, 2018). Capriotti (2009) sostiene que estos nuevos canales interactivos de comunicación facilitan el flujo multidireccional de información entre todos los niveles de una organización. Esta lógica no es la que está presente en MANSER, ya que los medios de comunicación utilizados son tradicionales, rudimentarios y escasos.

Crear comunidad dentro de la organización y conseguir un espacio de diálogo que satisfaga las expectativas tanto de la dirección como de los empleados, dejando poco a poco atrás las aproximaciones jerárquicas y burocráticas, para abrir el paso a estructuras cada vez más horizontales, abiertas y transparentes, es lo que contribuirá a mejorar las falencias comunicacionales del presente reporte de caso. Y la forma de lograrlo es encauzando la estrategia

de comunicación interna en la estrategia general de comunicación que, a su vez, debe estar alineada con la de negocio de la compañía. Si no existe esta alineación, se producirán incoherencias que afectarán tanto a la imagen como a la buena marcha de la empresa (Asociación de Directivos de Comunicación, 2021)

Se suma a esto que, al trabajar bajo un modelo de gestión ISO, es preciso que la Dirección de Man-Ser se valga de la comunicación interna para poder implicar a los colaboradores en el compromiso de gestión de calidad, ya que la Norma ISO, en relación a esta cuestión, requiere de una serie de condiciones y aplicaciones que son necesarias destacar.

Para comenzar, el numeral 5.5.3 de la Norma internacional ISO 9001, que está dedicado a la comunicación interna indica que: “la alta dirección debe asegurarse que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúe considerando la eficiencia del sistema de gestión de calidad.” (Norma internacional ISO 9001:2008., 2008)

Por su parte, el capítulo 7 de la misma, describe que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para que el personal mejore las competencias, para la toma de conciencia, la comunicación, y sobre cómo se registra la información documentada, con el objetivo de que esto sirva de apoyo y soporte en la organización, para el logro de los objetivos del sistema de gestión de la calidad (Norma internacional ISO 9001:2008., 2008). De lo antes mencionado, se destacan para el caso en cuestión, los requisitos:

- 7.4 - Comunicación: el cual indica la importancia de establecer comunicaciones internas entre los distintos niveles y funciones de la organización, con el objetivo facilitar una serie de elementos entre los que se encuentran el entendimiento, el alineamiento y la cooperación de todos, para asegurar la implementación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. Es responsabilidad de la organización definir la metodología más adecuada para llevarlo a cabo. (Norma internacional ISO 9001:2008., 2008)
- 7.3 - Toma de conciencia: el cual, independientemente del método elegido para transmitirlo, tiene como objetivo que los colaboradores se hagan conscientes de la política y objetivos de calidad y cómo contribuyen a estos, además del impacto en el incumplimiento de los requisitos que le son pertinentes. En esta línea las organizaciones y las empresas necesitan determinar

quiénes son, todas y cada una de las personas que trabajan bajo su control, e identificar las formas más adecuadas de asegurar su conciencia. (Norma internacional ISO 9001:2008., 2008)

Además, el capítulo 9 habla sobre el seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión de calidad, para poder garantizar el correcto desempeño y la eficacia del mismo. En este se menciona la necesidad de adquirir información fiable de los indicadores de proceso, de los informes de auditoría, de las no conformidades y reclamaciones detectadas, de los resultados de encuestas o cuestionarios a clientes o partes interesadas, etc. Esto tiene foco en la mejora continua, y se basa en la toma de acciones planificadas a raíz de los resultados obtenidos.

Las acciones para llegar a cumplir con estos requisitos son intangibles y necesitan de la definición y ejecución de una acertada estrategia de comunicación, para que la política pueda difundirse y entenderse por todo el personal de la empresa, tal y como lo requiere la norma. (Norma internacional ISO 9001:2008., 2008)

Un proceso eficaz de comunicación interna contribuye al éxito del sistema de gestión de calidad, y muchos de los problemas comunicacionales que se presentan en el reporte de caso, tienen su origen en una comunicación deficiente. Y aquí es donde se deduce la necesidad de que un profesional de la comunicación pueda intervenir en materia de comunicaciones internas en el marco de la Certificación de la Norma ISO, cuyo rol actualmente no existe en la organización.

Relaciones Públicas e Intraemprendedor

La importancia y necesidad de contar con la actuación de las Relaciones Públicas deriva en el hecho de que son un aspecto clave para conectar las necesidades de la institución y sus públicos. Se “traducen en un esfuerzo permanente en el ámbito del comportamiento y la información, buscan establecer y mantener unas relaciones de confianza entre la empresa y sus diferentes públicos, directa o indirectamente relacionados con alguna de las funciones de la empresa” (Philippe, 1998, como se citó en Dircom, 2012, pág. 28). En este reporte de caso, se trataría de la integración mutua entre una Man-Ser y su público interno. (Xifra; 2005)

Por su parte, Wilcox, Cameron y Xifra (2006), pusieron su foco en la función directiva que sostiene que:

“(…) permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas;

ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas”. (pág. 7)

La organización en estudio no cuenta en su conformación con un profesionales de comunicación por lo que, teniendo en cuenta la importancia de esta función, pierdan la posibilidad de contar instrumentos efectivos que aporten a la dirección y gestión empresarial.

Además, cabe mencionar cómo el perfil de un profesional de Relaciones Públicas al interior de una organización, condice con el de un intraemprededor, por encontrar alineadas sus características con lo que se espera de un profesional de la comunicación en una función directiva, entre las que se encuentran “(...) alto grado de dinamismo, iniciativa, autonomía, independencia y, a la vez, responsabilidad” (Freire, ¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida., 2014, pág. 80). A su vez se distinguen por ser quienes incuban proyectos innovadores, siempre con el foco en los objetivos estratégicos, que coadyuven a la eficacia y eficiencia del emprendimiento, y para el caso de una empresa bajo un modelo ISO, son quienes aportan en la búsqueda de la mejora continua a largo plazo. Man-ser no tiene acompañados de profesionales en materia de comunicación, sus procesos implicados bajo el modelo de Gestión ISO, que puedan colaborar desde la innovación en lograr mayor eficiencia en la ejecución del Sistema de Gestión de Calidad.

Todo esto denota cómo incorporar el tratamiento de la comunicación interna por parte de un profesional en la materia, permite elevar los niveles de entendimiento del público interno con la organización, a partir de la implementación y desarrollo de estrategias innovadoras acordes a la cultura y realidad organizacional, lo que repercutiría en el consecuente compromiso de su público interno con la política de calidad y el modelo de Gestión ISO.

Similitudes entre Emprendimiento y Pymes

Las pymes y los emprendimientos se diferencian por muchas cosas, pero en este caso, es necesario destacar que, en muchas otras, se asimilan por las trabas y dificultades a las que se enfrentan.

Con respecto a lo que tienen en común, las pymes son organizaciones que muchas veces nacen como emprendimientos que van escalando y tomando vuelo, pero conservan en su seno el concepto del emprendedor y su empuje. Surgen en su mayoría gracias a un emprendedor con espíritu de independencia que, por necesidad o convicción, impulsa su propia iniciativa.

Un emprendedor es considerado una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (...) para encararla, con una personalidad proactiva, creativa y dispuesta a asumir riesgos (Freire, 2004). Pero sobre esta definición, el académico Howard Stevenson en 1980 aportó una postura diferente al considerar que, crear una empresa, no es suficiente para ser considerado emprendedor. Además de crearla, se requieren características como la busca continua de oportunidades y la necesidad de innovar, no sólo creando servicios o productos nuevos, sino también generando nuevas formas de producción o de llevar adelante la gestión organizacional (Castillo, 1999).

El espíritu emprendedor es lo que los destaca, entendiéndolo como las características de la personalidad que se manifiestan en el modo de pensar y actuar relacionada con la búsqueda y el aprovechamiento de las oportunidades. Esto supone que, quienes poseen estas características se distinguen por ser capaces de lanzar nuevos proyectos con autonomía, de asumir riesgos con responsabilidad, con intuición, por tener proyección al exterior y la capacidad de reaccionar y resolver problemas (Dirección General de Política de la pequeña y mediana empresa, 2003). Y este espíritu se puede dilucidar en el fundador de Man-ser, quien no solo aprovechó la gran oportunidad que se le presentó de fundar su propia empresa, sino que construyó el camino para ampliar su cartera de productos, crecer escalonadamente y competir en el mercado internacional.

En línea con esto, se puede destacar cómo los fundadores de organizaciones se caracterizan por tener una alta cuota de espíritu emprendedor, al corresponderse la visión organizacional con su sueño. Como dice Arrieta (2013), “convertirse en emprendedor supone la posibilidad de perseguir muchos sueños” (pág. 12) y, Andy Freire (2004), se suma a esta noción de ir detrás de los sueños, al manifestar que “emprender es mucho más que crear una empresa o una organización: es cumplir un sueño” (pág. 20).

Los Directivos, sean fundadores o sucesores de una empresa familiar, son empresarios y, a su vez, emprendedores debido a que, motivados por estos sueños, guían y desarrollan el inicio de su proyecto o emprendimiento, hasta convertirlo en una pyme o empresa, cuyos sueños irán

convirtiéndose en el hilo conductor que continuará transmitiéndose a las próximas generaciones, a través de la visión organizacional (Ward, 2006). Y esta es la descripción de la historia de la organización, donde se puede identificar como este espíritu emprendedor estuvo siempre presente en su fundador, y luego en sus hijos, quienes continuaron su legado impulsando y escalando aún más el negocio.

El espíritu emprendedor es uno de los principales factores que da origen y, a la vez, explica el crecimiento de las empresas familiares. El empuje del fundador, motivado por cumplir su sueño, da comienzo al desarrollo de la organización, y el ánimo de emprender las siguientes generaciones, al aportar cambios sustanciales, como inversión en tecnología, optimización en los procesos productivos, contratación de expertos o asesores externos, entre otras cosas, contribuye a la profesionalización de la empresa. Y, en este empuje, deseo de innovar, evolucionar y crecer de las micro, pequeñas y medianas empresas hacen que día a día busquen la mejora continua en sus actividades y procesos, reflejando su interés en la obtención de certificaciones mundialmente reconocidas como es la ISO 9001 (calidad) para destacarse.

Pero, si bien estas Normas pueden aplicarse en cualquier tipo de organización, muchas veces los enfoques planteados hasta el momento pueden estar más centrados en las grandes empresas, planteando un panorama distinto para emprendimientos y pymes (Larsin & Kerr, 2007). Y es aquí donde se centra la similitud de las trabas y dificultades a las que se enfrentan tanto pymes como emprendimientos.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad requiere de la ejecución de un conjunto de procesos y procedimientos sistemáticos transversales a toda la organización, centrado en la búsqueda del mejoramiento continuo y, para llevarlo a cabo, requiere de recursos humanos, financieros y técnicos, donde surgen ciertas barreras que pueden dificultar el proceso y su cumplimiento, tanto para la pyme como para los mismos trabajadores (Duque Aguilar, 2002).

Si bien muchas Pymes logran igual la Certificación ISO 90001, como ocurrió con Man-ser, por otro lado, les cuesta enmarcarlas y volcarlas en la cultura de una manera estratégica, al no ser capaces de identificar con precisión la modalidad que requiere su cultura organizacional para lograr una implementación acorde a sus características y necesidades, ni a su nivel de cultura emprendedora, lo que resulta en una aplicación burocrática, en lugar de que el sistema de gestión

sirva para enfrentar la dinámica real de la organización y aprovechar ciertas ventajas inherentes de las pequeñas empresas (por ejemplo, sistemas de comunicación no complejos, cercanía), para seleccionar adecuadamente las tácticas y acciones que aporten a una gestión estratégica del Sistema.

La obtención de un sello de calidad no significa la resolución de todos los problemas para una Pyme, de hecho, para ciertas organizaciones que lo consiguen, las expectativas trazadas inicialmente no suelen cumplirse. Implementar un proceso de certificación lleva a optimar las prácticas y formas de organizarse en las empresas lo cual, de modo implícito, se hace necesario mejorar la comunicación organizacional. Y, aunque la comunicación juega un papel fundamental para la gestión estratégica del Sistema de Calidad de las empresas, en las PyMEs, aún se no se le otorga un lugar muy relevante, tal y como ocurre con Man-ser.

De la integración de estos dos conceptos, se puede dilucidar como un profesional de Relaciones Públicas, puede aportar en la obtención de resultados extraordinarios a nivel organizacional, en el marco de la eficacia y eficiencia del emprendimiento o pyme, y para el caso de una empresa certificada, a partir de tácticas y estrategias innovadoras, coadyuvar en la búsqueda de la mejora continua a largo plazo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

A raíz del análisis realizado se pudo observar que si bien MAN-SER cuenta con la certificación de la Norma ISO 9001, los procesos implicados a cumplir con los estándares de calidad no están acompañados de profesionales en materia de comunicación que, basados en un Plan de Relaciones Públicas, puedan gestionar y coordinar de manera estratégica la comunicación al interior de la organización, en busca de lograr mayor eficiencia en la ejecución del Sistema de Gestión de Calidad, y colaborar con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Justificación del problema

Se exponen a continuación todos los ámbitos de la empresa MANSER S. R. L. en los que se presentan distintas falencias, como consecuencia de no haber considerado un plan de Relaciones

Públicas desde los inicios: en sus políticas formales, la comunicación interna está orientada a mantener documentados los procedimientos, solamente, con el fin de cumplir con las exigencias de la Certificación ISO y de llevar adelante el control y verificación de los procesos; en lo que se refiere al diálogo entre los miembros de la organización, predomina lo verbal, ascendente y el carácter pasivo, cuyo fin es únicamente el de transmisión de información, lo que genera diferentes expectativas e incertidumbre al respecto entre los colaboradores, desaprovechando la oportunidad de utilizarla para interactuar y obtener retroalimentación de su público interno; los canales de comunicación son tradicionales, rudimentarios y escasos, y pierden la posibilidad de aprovechar las facilidades y beneficios que brinda la comunicación digital; el fomento de la cultura corporativa es escasa o nula, lo que repercute de manera negativa en el clima laboral; no presentan acciones que incentiven el sentido de pertenencia y afiancen los vínculos entre colaboradores.

En lo que respecta específicamente a la Certificación, no existen acciones para difundir la información clave del Manual de Calidad, como lo requiere el requisito de comunicación, y tampoco disponen de recursos comunicacionales, a partir de los cuales, los trabajadores puedan reforzar la “toma de consciencia” y mejorar sus competencias, tal y como lo determina la Norma. Por otra parte, no cuentan con un plan de comunicación interna que puedan utilizar como instrumento a la hora de llevar adelante el seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión de calidad, indispensable para dar cumplimiento con los estándares solicitados, que los ayude a tomar decisiones estratégicas con foco en la mejora continua

Si aceptamos el precepto que planteó Capriotti (1999) de que “todo comunica en una organización” (pág. 2), si la comunicación se gestiona estratégicamente, se convierte en una herramienta clave, cuyo resultado es una mayor integración y sentido de pertenencia, que se traduce en una sinergia al momento de alcanzar los objetivos organizacionales.

Por el contrario, al no contemplar una política de comunicación estratégica, aparecen como consecuencia los factores antes mencionados, que repercuten en el desempeño de la actividad y en el de la producción, debido a que tanto la efectividad como el buen rendimiento de una empresa dependen, plenamente, de una buena comunicación organizacional.

Al igual que con la calidad, aspecto más que importante en empresas de servicios como MANSER, la comunicación se hace patente, cuando se atiende el costo que implica la no-

comunicación, involucrando problemas como descoordinación, duplicidad de funciones, y mal clima laboral.

Sumado a eso, al no contemplar dentro de la cultura de la organización, desde sus comienzos, con una política de comunicación interna proactiva, con herramientas eficaces y espacios para todas las voces, en el momento de una crisis sobrevendrá el caos interno.

Como toda actividad con pretensiones de éxito, la gestión de los procesos comunicacionales al interior de la organización requiere de una planificación.

Tal y como mencionaron Wilcox, Cameron y Xifra (2012) la planificación, en un plan de Relaciones Públicas, es eso que define qué hay que hacer, por qué y, a través de qué acciones hay que llevarlo a cabo. Bien gestionado, generará sentimientos de pertenencia y participación, donde se trabajará “con la camiseta puesta”, integrándose con espíritu de equipo y servirá como instrumento para la toma de decisiones, a partir de información obtenida de un diagnóstico previo, y no en la mera intuición.

Es así que, que es importante retomar el hecho de que el ejercicio de las Relaciones Públicas debe ser considerado como una parte integral de la gestión de una organización para apuntar al éxito (Black, 2000). Por este motivo es relevante abordar la problemática planteada, en base a un Plan de Relaciones Públicas internas, que sea conducido por un profesional idóneo en la materia.

Conclusión diagnóstica

Por todo lo antes expuesto, se hace imperiosa la necesidad de poner en marcha un plan estratégico de comunicación interna, acorde a la realidad de Man-ser, que pueda, a partir de un diagnóstico comunicacional, ofrecerle a la empresa un trabajo planificado, sistemático y sostenido en el tiempo.

Esto se convertiría en un instrumento efectivo dentro de la gestión empresarial, al crear valor agregado y colaborar con el logro de resultados claves, tanto en efectividad, mejora continua, innovación, diferenciación de gestión y desempeño, motivación del personal, lo que repercutirá directamente en la productividad y calidad empresarial.

Plan de implementación

El plan de Relaciones Públicas internas propuesto será exhaustivo, abarcativo y multidisciplinario, haciendo foco en diferentes canales, vectores de comunicación y áreas de actividad, para lograr una mejora integral de la situación diagnosticada. Mediante la escucha permanente, la creatividad al momento de pensar soluciones y la evaluación constante para la detección de oportunidades de mejora se ha desarrollado una planificación y una cantidad de instrumentos alineados bajo ese horizonte.

Objetivo general

Optimizar la comunicación interna de Man-ser SRL para lograr mayor eficiencia en la gestión del Sistema de Calidad y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

- Promover la comunicación cercana, asertiva y con vocación de equipo, entre la dirección y los empleados, a partir de la cual se resalte la importancia de cada uno de ellos ante la Certificación.
- Generar recursos y espacios significativos de aprendizaje sobre los conceptos claves de la Norma ISO 9001 y los procedimientos implicados en el Manual de Calidad.
- Afianzar la cultura organizacional de calidad y el espíritu de pertenencia.

Alcance

- De contenido: se abordan temas pertinentes a las relaciones públicas, la comunicación interna y la cultura organizacional de calidad en base a la Norma ISO 90001.
- Ámbito geográfico: campo de aplicación será la ciudad de Córdoba, donde se encuentra radicada la empresa Man-ser S. R. L. Debido a que las temáticas abordadas suelen estar presentes en organizaciones similares, por ser de rubros industriales y tener el foco en la Certificación de Calidad, este instrumento podría ser aplicable a nivel Nacional, con la debida adaptación o adecuación a las características propias de cada organización.
- Temporal: la planificación, ejecución y evaluación del plan se abordará en un período de un año y medio, comenzando en enero 2023.

Limitaciones

A lo largo del diagnóstico realizado no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del plan.

Plan de Relaciones Públicas Internas

La visión de negocio, la confianza y responsabilidad, y la actitud de excelencia y calidad son características presentes en los miembros de Man-ser S.R.L. Por este motivo es que se pusieron en valor las fortalezas destacadas, como foco en el concepto “*SOMOS MANSER, SOMOS CALIDAD*”, premisa que integra, bajo su paraguas, las iniciativas que se propondrán. Con esa base se enfocarán las tácticas, para que lleguen a todas las personas que integran la organización, a través de tres ejes:

1. *Gente de calidad*: representa la valorización del rol de los colaboradores como protagonistas, la necesidad de comprometerlos, poniendo en valor lo que los enorgullece y representa, y fortalecer la comunicación con el fin de acercarlos a la organización y facilitar su identificación con la misma.
2. *Calidad, luego existo*: manifiesta la necesidad de que los colaboradores puedan continuar con el desarrollo y el interés por la alta calidad, compromiso con la excelencia en el servicio a clientes y compañeros, y la búsqueda del mejor resultado, a partir de recursos específicos les sirvan de soporte día a día.
3. *Man-SER ISO*: se refiere a la necesidad fomentar la cultura de calidad entre los colaboradores, de comprometerlos y hacerlos partícipes de esta, a partir de propuestas que promuevan su desarrollo, bienestar y espacios para compartir experiencias enriquecedoras.

Estas tácticas colaboran, de una manera u otra, con el desempeño de los 3 objetivos específicos para dar cumplimiento al objetivo general.

Figura 4: Plan de Relaciones Públicas internas – “Somos Man-ser, somos calidad” para Man-Ser S. R. L.



El plan de Relaciones Públicas Internas que se propondrá a continuación será exhaustivo, abarcativo y multidisciplinario, haciendo foco en diferentes canales, vectores de comunicación y áreas de actividad, para lograr una mejora integral de la situación diagnosticada. Mediante la escucha permanente, la creatividad al momento de pensar soluciones y la evaluación constante para la detección de oportunidades de mejora se ha desarrollado una planificación y una cantidad de instrumentos alineados bajo ese horizonte.

Plan de Relaciones Públicas Internas- “SOMOS MANSER, SOMOS CALIDAD”.

Táctica 1: Gente de calidad

Acción 1: Certificamos tu comprom-ISO.

Descripción de la acción: tiene como fin dar un comienzo formal a las etapas previas y pasos siguientes a las auditorías internas y/o a la recertificación. Mediante una situación simbólica se buscará el compromiso del empleado ante el nuevo proceso, y se presentarán los nuevos medios de comunicación que se utilizarán para darles un seguimiento personalizado y soporte ante las necesidades que presenten, en lo que refiere a los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

Para comenzar la acción se requerirá de la compra, por única vez, de pantallas digitales, ya que es un medio muy apropiado para cuando se necesitan generar comunicaciones de impacto, llamativas, masivas o para instalar un tema en la agenda interna. Las mismas estarán ubicadas en los rincones más circulados y los lugares claves de la empresa, para que puedan acceder a la comunicación el 100% del público interno. Estas serán de gran uso para futuras acciones.

Una vez dispuestas, se generará una situación de “falsa alarma”, donde se citará a todos los empleados, a una hora puntual a que se coloquen frente a las pantallas, con motivo de informarles un cambio importante y urgente a nivel operativo. Se reproducirá un video en el que aparecerá el presidente de Man-ser, mostrando una situación de incertidumbre y seriedad, mientras se encuentra escribiendo una nota a mano. Seguido a esto, los convocará a la Sala principal de Reuniones. El misterio se develará con la recepción de las personas en un evento sorpresa, donde se les entregará de un kit personalizado, que contendrá un póster con los principios, misión, visión y valores organizacionales, y la carta escrita a mano por el presidente, que expresará la importancia de la cultura de calidad, trayectoria de la institución, y el rol clave que juega el compromiso de cada uno de ellos para hacerlo posible. Se los invitará comprometerse con estos valores y la política de calidad, y concientizará sobre la importancia, no sólo realizar su trabajo sino también unirse a la filosofía de la gestión de la calidad.

Mediante un acto simbólico, cada empleado firmará la carta de compromiso junto a la firma del presidente. Toda la presentación será filmada, y proyectada luego como video institucional en las pantallas digitales durante los próximos 6 meses.

Públicos claves: todos los empleados de Man-ser.

Recursos: diseño identidad visual, Kit personalizado de identidad corporativa, filmmaker para video institucional, 10 carteleras digitales, personal de RRHH y de Sistemas a cargo de publicar en pantallas, infraestructura.

Presupuesto: \$900.000 aproximadamente. (10 carteleras \$700.000)

Tiempo de puesta en funcionamiento: dos (2) semanas para la planificación, dos (2) semanas para la preparación de la comunicación: diseño, compra de pantallas y kit, contratación de proveedores, instalación de las pantallas, una (1) semana para la presentación, una (1) semana para confección y comunicación del video institucional, una (1) semana para la comunicación del video, el cual se transmitirá durante los próximos 6 meses.

Evaluación: se evaluará la acción de a través de una encuesta por área, para ver si la táctica fue positiva en tema informativo para el empleado, a la presentación de los valores y 6 meses después de la presentación del video.

Acción 2: Embajadores de valores Man-Ser.

Descripción de la acción: al ser una empresa de servicios, el principal activo de la compañía es su propia gente, y a fin de vehicular los valores organizacionales, se elegirán a los trabajadores como embajadores de los valores calidad. Esto permitirá, por un lado, que conozcan cuáles son los valores, y por otro, anclar sus significados en su gente más reconocida y mostrar de qué forma deben llevarse a cabo.

Para comenzar la acción se requerirán tótems digitales, monitores integrados en un soporte, que cumplen la función de ser puntos de información multimedia e interactivos, adecuados para dar solución, no solo a la hora de transmitirles información de manera sencilla, directa y atractiva a los operarios, sino también para gestionarla. Se comprarán por única vez, y estarán dispuestos en los distintos sectores de la planta: uno en cada una de las 4 áreas operativas y otro en el sector de las oficinas. Estas serán de gran uso para futuras acciones.

Se generará una campaña de comunicación por medio de las pantallas digitales, en donde se les explicará la metodología del concurso, que constará de una votación acompañada de las siguientes preguntas: *¿Identificas alguno de estos valores en alguien de tu equipo? Y ¿por qué,* y los empleados podrán votar por medio de los tótems. Los ganadores realizarán una producción de fotos, para la creación de distintas piezas de comunicación, como afiches para las carteleras de las

oficinas, sala de reunión, zonas de descanso, etc. que contendrán la frase “Somos Man-Ser, somos calidad”, junto con sus fotos, nombres y valores que representan en situaciones cotidianas, como, por ejemplo:

- Confianza: Fernando, Seguridad e Higiene, siempre atento al cuidado de los demás.
- Honestidad: Alberto ¡presente hace 27 años en su trabajo! Y nunca falta a su puesto. ¡un ejemplo para aplaudir de pie!
- Importancia en los detalles: Al final de la línea de producción, Javier hace la inspección de final del servicio.
- Trabajo en equipo: Lucas y Fernando trabajan juntos desde hace más de 25 años, y la buena onda, el compañerismo y el trabajo en equipo se contagió al resto de los integrantes que hoy conforman el sector.
- Alta responsabilidad: 15 años de los mejores recuerdos y ¡sin accidentes!
- Calidad: Sergio hace 9 años que se luce en control de calidad en planta y no se le pasa una.

Las imágenes también se transmitirán por las pantallas digitales. Cada año se renovarán las personas que representan los valores de calidad de la organización.

Público: todos los empleados de Man-ser SRL.

Recursos: Fotógrafo, Diseñador gráfico, 6 tótems digitales, responsable de RRHH y de Sistemas a cargo de publicar en pantallas. Infraestructura.

Presupuesto: \$2.300.000 toda la acción aproximadamente; (alquiler tótem x6: \$180.000 mensual. Total, por 12 meses \$2.160.000)

Tiempo de puesta en funcionamiento: dos (2) semanas para la planificación y preparación de recursos, una (1) semana para la presentación y votación, (1) semana para la comunicación de los embajadores, dos (2) semanas para la confección de material de comunicación, una (1) semana para la comunicación del video, el cual se transmitirá durante los próximos 5 meses, complementando el video de la acción 1.

Evaluación: se evaluará la acción de a través de la cantidad de empleados que voten, encuesta sobre entendimiento de valores 5 meses después (en complemento de la informada en la acción 1).

Acción 3: Intranet – Comunidad "Gente de calidad"

Descripción de la acción: se busca que todos los colaboradores de Man-SER puedan acceder a comunicaciones diarias e importantes de manera clara y sencilla y, a su vez, tengan un medio a partir del cual se refuerce la cultura organizacional.

Esta herramienta presenta varias ventajas: permite utilizar distintos tipos de lenguajes, no solo el escrito, sino también el visual (fotos) y audiovisual (videos). A su vez, se podrán transmitir mensajes con un tono más desestructurado, cercano y humanizado; permitirá mantener actualizada diariamente la información, la cual estará almacenada en la herramienta por secciones, teniendo en cuenta la temática: Sección Institucional, donde figuraría la filosofía corporativa, manual de ética; Sección Sistema de Gestión de Calidad, donde se encontrarán las Políticas y Manual de Calidad, las normas, procedimientos y minutas de reuniones; Sección Recursos humanos, que contendrá todo lo referido a desarrollo, capacitaciones, beneficios; Sección Comunidad "Gente de calidad", donde se incluirán cuestiones sociales como Cumpleaños, Casamientos, Nacimientos. Etc. Al ser una herramienta interactiva, la comunicación será bidireccional. Todo esto amplía exponencialmente las posibilidades para comunicar de manera asertiva, al disminuir la incertidumbre y desinformación.

A esta podrá acceder el 100% de la población Man-Ser: el personal oficinas a través de sus computadoras, y los operarios, a través de tótems digitales.

Público: todo el personal de Man-ser SRL, incluyendo la Dirección.

Recursos: servicio de intranet, servicio de intranet, tótems, pantallas digitales, infraestructura, recursos humanos.

Presupuesto: \$550.000 todo el año (servicio de intranet 1500/mes por 30 usuarios).

Tiempo de puesta en funcionamiento: 2 (dos) semanas para la planificación, 2 (dos) semanas para cotización y contratación, 1 (una) semana para implementación.

Evaluación: constante a través de las estadísticas de la herramienta. Personas que participan con interacciones y posteos.

TÁCTICA 2: CALIDAD, luego existo.

Acción 1: Reunión diaria entre líderes y operarios sobre pautas del Sistema de Gestión de Calidad.

Descripción de la acción: a partir de las pautas que serán transmitidas mensualmente por el Directorio a los líderes de producción, se busca brindarles un acompañamiento cercano a los operarios en el desarrollo del Sistema de Calidad y, asegurar así, la correcta difusión de información que requiere la dirección.

Se llevará adelante una reunión semanal, al comienzo de la jornada laboral con motivo de compartir el primer mate o café de la jornada, encabezada por los líderes y dirigida a los operarios, en la cual se buscará brindarles una guía precisa, resumida y clara sobre las pautas a seguir cada día en particular, se despejarán dudas y se recabarán requerimientos de los operarios a consultar o conseguir.

Públicos claves: operarios de Man-ser SRL.

Recursos: insumos para desayuno, personal, infraestructura.

Presupuesto: \$120.000 total (\$10.000/mes)

Tiempo de puesta en funcionamiento: 1 (un) día para recabar información en cada reunión mensual de los líderes con el directorio, 1 (una) semana para la planificación, 1 (un) día la ejecución, la cual se mantendrá semanalmente durante el siguiente mes. Y cada mes se renovará la información y comenzará el proceso.

Evaluación: al cierre de cada mes, se le solicitará al personal que complete una encuesta por medio de los tótems sobre dichas reuniones para conocer su opinión sobre esta iniciativa.

Acción 2: Pantallas digitales con comunicados diarios sobre información del Sistema de Gestión de Calidad.

Descripción de la acción: se generará un cambio en la forma de comunicar que tiene actualmente la empresa, dejando de lado las carteleras tradicionales por pantallas digitales, a partir de las cuales se difundirá información diaria y específica sobre el status del Sistema de Calidad, para disminuir la incertidumbre y empoderar a los empleados sobre su rol ante la certificación: índices del avance de las auditorías, puntos a mejorar, novedades, consejos y tips, frases motivacionales.

Públicos claves: líderes y operarios de Man-ser SRL.

Recursos: diseño de identidad visual y de piezas comunicacionales, pantallas digitales, internet, responsable de recursos humanos, responsable de sistemas.

Presupuesto: \$150.000.-

Tiempo de puesta en funcionamiento: 1 (una) semana para recabar información en cada reunión mensual de los líderes y armar piezas comunicacionales, la cual se mantendrá diariamente durante el siguiente mes. Y cada mes se renovará la información y comenzará el proceso.

Evaluación: se realizarán sondeos aleatorios y esporádicos sobre la información que se publica, para determinar su alcance, entendimiento e impacto en las distintas áreas.

Acción 3: Manual Digital de Norma ISO – asistente virtual.

Descripción de la acción: se desarrollará un “Manual Digital de Normas ISO”, con tutoriales fáciles que hagan referencia a los distintos procedimientos de la Normativa ISO 9001. Para acceder a ellos, se integrará en el sistema operativo de los tótems, la inteligencia artificial de un asistente virtual que comprenderá el lenguaje propio y las expresiones características de este segmento de público interno. Al brindar una herramienta intuitiva y fácil de usar, se busca achicar la brecha que pueda haber entre públicos de distintas edades o formaciones; y por el otro favorecer el conocimiento de la normativa.

La acción estará encabezada por un personaje caracterizado a partir de una identidad visual, que será un obrero, luciendo vestimenta reglamentaria, que se llamará "Lucho", haciendo alusión a Luis Man-ser, el fundador de la empresa. Al mencionar la frase “Hola Lucho”, este les responderá “¡Hola! ¿Con qué Normativa puedo ayudarte?” y según la duda de los empleados, los dirigirá hacia el tutorial correspondiente, mapas interactivos, ejemplos de procesos, etc. Con este nuevo canal se podrán responder las consultas más frecuentes, que habitualmente, son respondidas por supervisores o auditores externos. Al automatizar estas respuestas, se logra brindar información estandarizada, comprender los temas principales que generan dudas, y proponer información nueva para mejorar y ampliar las respuestas. A su vez, los tutoriales se transmitirán periódicamente a través de las pantallas de exterior.

Se presentará el nuevo personaje a través de una reunión informal, en donde los recibirá un muñeco gigante de “Lucho”, para darles a conocer el Manual Digital y, finalizada la reunión, se les hará entrega de merchandising con su imagen.

Público: líderes de producción y operarios.

Recursos: diseño de identidad visual Normas ISO, diseño de tutoriales, Merchandising, muñeco gigante, sistema inteligencia artificial, personal, pantallas, infraestructura.

Presupuesto: \$3.500.000 aproximadamente

Tiempo de puesta en funcionamiento: 2 (meses) meses para la planificación y preparación, 1 (una) semana para la ejecución, a partir de la cual se ejecutará de manera constante.

Evaluación: diariamente se analizarán las consultas que se reciben y las respuestas que se brindan, y se introducirán respuestas para las nuevas preguntas que se hayan podido responder, y se mejorarán las que se consideren no hayan sido claras o específicas. Los usuarios podrán calificar cada una de ellas y brindar su aporte un mensaje de mejora en aquellas que no generan su satisfacción.

Acción 4: Capacitaciones, talleres y jornadas técnicas.

Descripción de la acción: se creará un espacio pedagógico que contribuya a fijar, promocionar y divulgar conceptos técnicos sobre el Sistema de Gestión de Calidad, sus procedimientos y requisitos, con el objetivo de posicionar la Calidad y a sus empleados como valor central de la organización y motor de cambio. Entre las actividades que se desarrollarán, se encuentran:

- Capacitaciones técnicas sobre actualizaciones de la normativa, de la mano de expertos en el tema.
- Presentaciones de ponentes de empresas líderes en Calidad, que compartirán los casos de éxito de sus organizaciones.
- Presentaciones de alto valor de distintas organizaciones para que les muestren in situ sus acciones para el impulso y la mejora de la Calidad, a través de un recorrido virtual por esa empresa.

Estas actividades se desarrollarán mensualmente, con la participación de profesionales externos de la organización de manera presencial, para brindar talleres o a través de meets o zooms, de manera virtual. Y según la temática estarán dirigidas al directorio, los líderes u operarios.

Para todas estas acciones, se producirán documentos y contenidos específicos para distribuir entre los empleados y fomentar la difusión de conocimiento.

Público: directorio familiar, líderes de producción, operarios.

Recursos: diseño de identidad visual, proyector de imágenes, internet, artículos de librería, profesionales invitados, infraestructura.

Presupuesto: \$720.000 aproximadamente.

Tiempo de puesta en funcionamiento: 2 (dos) meses para la planificación semestral, convocatoria de profesionales, arreglo de honorarios y armado de contenido, 1 (un) día para la ejecución.

Táctica 3: Cultura de calidad - Man- “SER ISO”

Acción 1: Comité innovador

Descripción de la acción:

Con la intención de fomentar la cultura de calidad y el espíritu emprendedor de las generaciones actuales y futuras, principalmente en los operarios, se busca brindar un espacio de relación y Networking entre colaboradores de distintas áreas, en donde puedan canalizar ideas y conocimientos, con el motivo de reconocerlos en el sentido de que son los que más conocen su puesto. Se busca brindar un ámbito para el desarrollo de propuestas que aporten a la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, a expandir y desarrollar la empresa, ya sea con negocios complementarios, nuevos productos o proyectos de nuevas unidades de negocios, y hasta propuestas de reducción de costos.

Se realizarán quincenalmente reuniones de tres equipos, conformados por 5 personas, quienes trabajarán en proyectos específicos, los cuales serán presentados trimestralmente ante un “tribunal” conformado por la Dirección, RRHH y un referente de los colaboradores, ante el cuál deberán argumentar el motivo por el cuál deberían seleccionar su caso.

Después de realizado el análisis y estudio de la propuesta, el proyecto que haya obtenido la aprobación del tribunal será implementado por el propio equipo por un tiempo de prueba de otros tres meses. La dedicación para el nuevo proyecto o tarea se realizará en horario laboral, sin

descuidar sus tareas habituales. El reconocimiento que se brindará por las ideas presentadas será, en principio, de tipo simbólico.

A partir de los avances y resultados obtenidos, que deberán ser presentados nuevamente ante el tribunal finalizado el tiempo de prueba, es que se decidirá sobre el futuro del proyecto y el involucramiento de la dirección en el desarrollo. En el caso de que pase la prueba, el proyecto ganador recibirá, un incentivo económico, que variará de acuerdo con una escala que estará relacionada con el monto del ahorro/ganancia/mejora propuesta o lo que defina la Dirección.

Al equipo ganador se les entregará una remera con una frase identificatoria “Comité innovador”, para generar sentido de pertenencia y destacarlos por su involucramiento.

La comunicación activa del programa es fundamental para mantenerlos en agenda, para que las personas perciban su buen funcionamiento y se aliente a la participación.

Público: líderes y operarios.

Recursos: remeras personalizadas, premios, diseño de identidad visual y piezas comunicacionales, personal; infraestructura

Presupuesto: \$500.000 de base para implementación de proyecto + % de incentivo a determinar por la Dirección según ganancia/mejora/etc.

Tiempo de puesta en funcionamiento: un (1) mes para planificarlo, un 1 (mes) para comunicarlo. Ejecución quincenal. Presentación trimestral. Tres (3) meses de prueba, presentación final. Ejecución del proyecto.

Evaluación: cantidad de proyectos presentados, cantidad de participantes, encuestas a participantes y encuestas a beneficiarios de mejoras.

Acción 2: Zonas de encuentro y descanso.

Descripción de la acción: son espacios físicos recreativos a partir de los cuales se busca incentivar la interacción informal entre los empleados, que se encontrarán distribuidos geográficamente al interior de la planta, en lugares claves de interconexión entre las distintas áreas, destinadas a brindar un lugar cómodo y seguro para que los operarios descansen durante sus pausas, para generar relacionamiento entre ellos y sentido de pertenencia.

Estarán compuestos por mesas de ping-pong, máquinas expendedoras de gaseosas, sillones, tótems y pantallas, etc., y también se encontrarán equipadas con acceso a wifi.

Público: todos los empleados de la organización.

Recursos: metegol, ping-pong, cartas, cafetera, microondas, mesas y sillas. Diseñador para ploteo del lugar con identidad visual, infraestructura, personal.

Presupuesto: \$1.000.000 aproximadamente.

Tiempo de puesta en funcionamiento: 1 (un) mes para planificación, 1 (mes) para el equipamiento y acondicionamiento, 1 (un) día para la inauguración.

Evaluación: encuesta a los empleados que utilicen el espacio con el fin de conocer qué opinan sobre el espacio y su experiencia. Uso del espacio.

Acción 3: Fiesta de reconociendo ante la recertificación - ¡9.001 motivos para agradecerte!

Descripción de la acción: finalizado el proceso de auditoría interna o recertificación, se realizará un evento en reconocimiento a los empleados por haberlo logrado, donde se llevará adelante una jornada de encuentro e integración, con el lema: “¡9.001 motivos para agradecerte!”.

Se realizarán actividades donde se refuercen los valores, se premiarán a los empleados destacados, se harán videos sorpresas de los principales clientes dirigidos a los empleados para agradecer por su compromiso, habrá bandas de música y culminará con la recepción de los familiares de los empleados para darle cierre al evento.

Por otro lado, también serán invitados los auditores externos que hayan participado del proceso, para que puedan ser parte de la entrega de premios para los empleados destacados, y se les entregará un presente simbólico también a ellos.

Se comunicará con un mes de anticipación por medio de las pantallas digitales, intranet y una semana antes se transmitirán las palabras del Director invitando personalmente a la participación.

Público: todos los empleados de la organización y sus familias. Asesores externos de auditorías.

Recursos: consultor de Relaciones Públicas, diseñador gráfico, premios, cathering, equipos de sonido y proyección, mobiliario para evento, comida. Infraestructura.

Presupuesto: \$2.000.000

Tiempo de puesta en funcionamiento: 1 (un) mes y medio para planificación, 2 (dos) semanas para preparación, 1 día para la ejecución.

Evaluación: primer día hábil después de la fiesta, se le solicitará al personal que complete una encuesta por medio de los tótems sobre dicho evento para conocer su opinión sobre esta iniciativa.

Presupuesto general del plan

Cabe aclarar que Man-ser S. R. L. cuenta con la gran mayoría de los recursos humanos y materiales necesarios para llevar adelante las acciones comunicacionales y, para aquellos recursos con los cuales no dispone, se presenta el presupuesto necesario para acceder a ellos. Así mismo es recomendable que el plan esté guiado, supervisado y evaluado por un profesional de Relaciones Públicas, cuya consultoría externa ronda los \$200.000 mensuales, y consta del seguimiento y evaluación de 2 veces a la semana, y visita presencial una vez al mes.

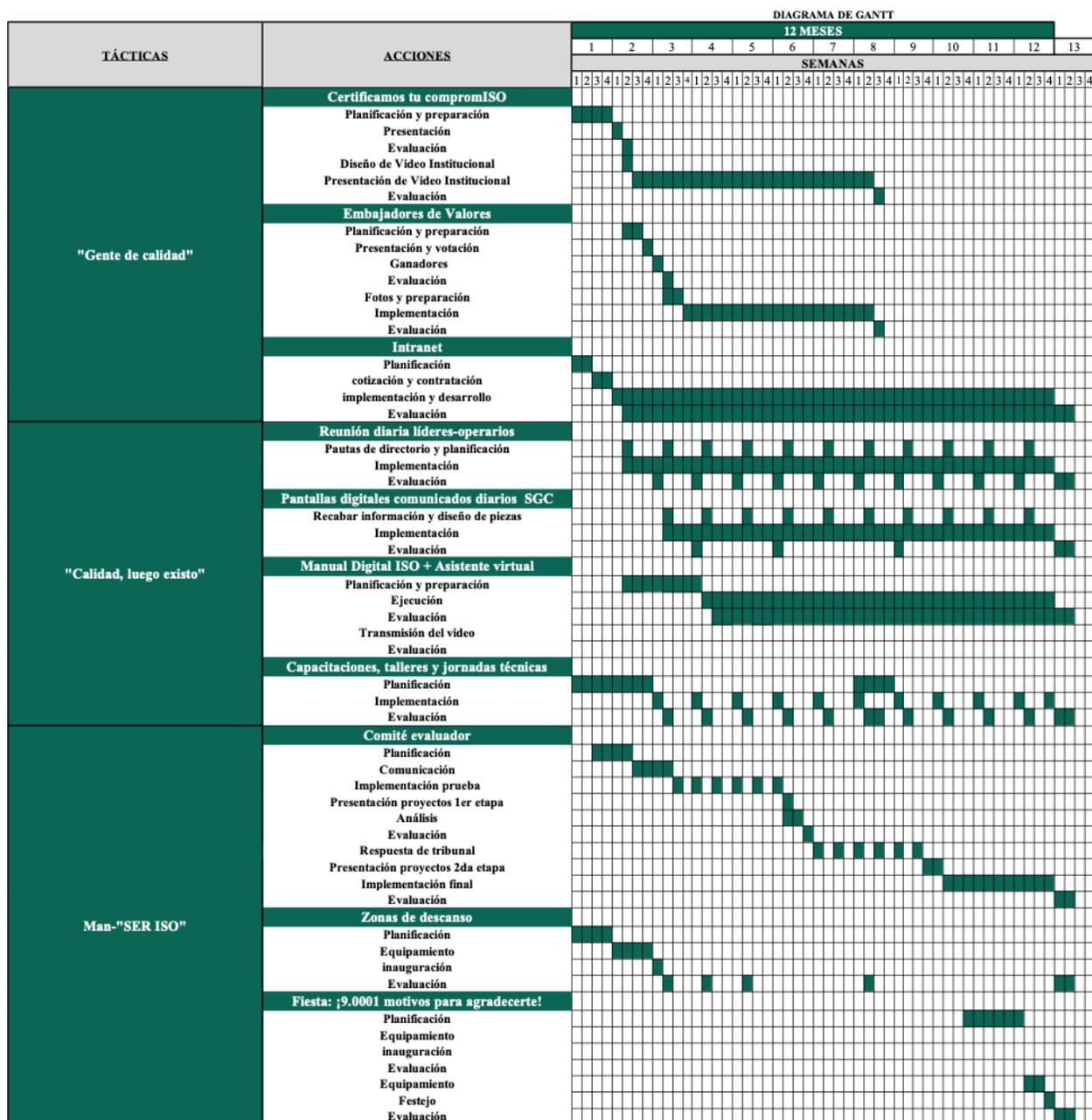
Figura 5: *Presupuesto del Plan de Relaciones Públicas internas para Man-Ser S. R. L.*

TÁCTICAS Y ACCIONES	PRESUPUESTO
Táctica "Gente de calidad" - Acción 1: Certificamos tu compromiso.	\$900.000
Táctica "Gente de calidad" - Acción 2: Embajadores de valores Man-Ser.	\$2.300.000
Táctica "Gente de calidad" - Acción 3: Intranet.	\$550.000
Táctica "Calidad, luego existo" - Acción 1: Reunión diaria líderes-operarios.	\$120.000
Táctica "Calidad, luego existo" - Acción 2: Pantallas digitales comunicados SGC.	\$150.000
Táctica "Calidad, luego existo" - Acción 3: Manual Digital ISO + Asistente virtual.	\$3.500.000
Táctica "Calidad, luego existo" - Acción 4: Capacitaciones, talleres y jornadas técnicas.	\$720.000
Táctica "Man-SER ISO" - Acción 1: Comité evaluador.	\$500.000 de base
Táctica "Man-SER ISO" - Acción 2: Zonas de descanso.	\$1.000.000
Táctica "Man-SER ISO" - Acción 3: Fiesta: ¡9.0001 motivos para agradecerte!	\$2.000.000
TOTAL PLAN	\$ 11.740.000

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Figura 6: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

De acuerdo a lo desarrollado a lo largo de todo el Trabajo Final de Graduación, se podría decir que surge una conclusión clara: la obtención de un sello de calidad no significa la resolución de todos los problemas para la organización, sino que implica un desafío constante a los paradigmas actuales de gestión. Como solución a la problemática de Man-ser S.R.L. se propuso un Plan de Relaciones Públicas Internas diseñado específicamente para este tipo de organización bajo un modelo de gestión ISO, con el fin de que pueda ser utilizado como herramienta para aportar mayor efectividad en la gestión del Sistema de Calidad y colaborar con el logro de los objetivos organizacionales.

Implementar un Sistema de Gestión ISO parte de una decisión gerencial, que se expresa a través de la divulgación de políticas de calidad, definición de objetivos, metas y alcance del programa; y esto, necesariamente conlleva, de forma implícita y explícita, procesos complejos de comunicación organizacional, en los cuales la información que se transmite se convierte en un flujo vital e imprescindible para su correcta y eficiente gestión. La cultura organizacional, la comunicación interna y la orientación emprendedora, ejercen una influencia importantísima para un resultado exitoso, pero en el caso en cuestión, al no abordarse de forma estratégica y planificada, se presentaron falencias comunicacionales como consecuencia de no haber considerado un plan de Relaciones Públicas desde los inicios: la comunicación interna está orientada desde un plano puramente técnico y metodológico, por lo que, el diálogo con los colaboradores es de carácter pasivo y con el fin de transmisión de información, perdiendo la oportunidad de interactuar y de obtener retroalimentación de su público interno; los canales de comunicación son escasos y rudimentarios, esto genera desinformación, descoordinación, duplicidad de funciones, entre otras cosas; el fomento de la cultura corporativa es escasa o nula, lo que repercute de manera negativa en el clima laboral; no presentan acciones que incentiven el sentido de pertenencia y afiancen los vínculos entre colaboradores. Al igual que con la calidad, la importancia de la comunicación se hace patente, cuando se atiende el costo que implica la no-comunicación, involucrando los problemas antes mencionados, lo que repercute en el desempeño de la ejecución del Sistema de Gestión de Calidad. Y esto es algo que se ha identificado que ocurre tanto en pymes como en emprendimientos, aunque la comunicación juega un papel fundamental para su gestión, aún no se

le ha otorgado un lugar muy relevante, lo que termina resultando en una aplicación burocrática del Sistema de Calidad.

Al abordar este reporte de caso desde un perfil profesional, del análisis de los conceptos de cultura organizacional, comunicación interna, relaciones públicas, pymes y emprendimientos, y su vinculación con el modelo ISO, se destaca cómo la gestión estratégica de la “comunicación interna” es un factor clave en el éxito, por cumplir con roles fundamentales como la gestión organizacional, puesto que, mediante un buen empleo de la comunicación, se pueden transmitir correctamente los objetivos y valores de la institución, política de calidad, promover una cultura de mejora continua, crear fidelidad y sentido de pertenencia; en segunda instancia, por la importancia y la rentabilidad que genera realizar una comunicación activa y eficiente, ya sea en cuestiones de funcionamiento interno (mejora de las relaciones internas entre los miembros de la organización) como también por los resultados económicos que puedan derivar de esto (mayor productividad, menores defectos, mayor calidad, etc.). De esta manera, la implementación del Plan se observaría como inversión de recursos (humanos, de tiempo y monetarios), que aportaría interesantes ventajas tanto en efectividad, diferenciación de gestión, motivación del personal, mejoramiento de los resultados y del funcionamiento de la empresa, lo que repercutiría directamente en la productividad y calidad de servicio. Y este es un gran aspecto a destacar, puesto que los estándares de calidad son el norte de la organización, y relacionándolos directamente con la cultura organizacional, se puede decir que, para lograr calidad en una organización, es necesario intervenir la cultura corporativa y, para ello, es clave la participación de la comunicación interna. Ya que, para poder gestionar la calidad, debe haber un adecuado manejo de comunicación estratégica.

Se concluye que tomar la iniciativa de implementar un Plan de Relaciones Públicas Internas, es una decisión que contribuirá a elevar en una constante los niveles internos de satisfacción, que se traducirán en resultados positivos para la compañía, tanto en dimensiones comunicacionales como en rentabilidad. A su vez, la orientación emprendedora del plan, determinada por las propuestas innovadoras y creativas, así como su capacidad de autoevaluación, le permitirá a Man-ser continuar creciendo como Pyme, desarrollándose como una organización de excelencia, y garantizar dinámicas que posibiliten la mejora continua para seguir manteniendo los más altos estándares de calidad.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se realizan con el fin de potenciar el futuro de esta propuesta:

En principio se considera ideal lograr una comunicación transversal y continuar innovando en los medios de comunicación (TICs), para que se pueda preservar la calidad comunicacional, ya que estos evolucionan constantemente.

En segundo lugar, el fomento del uso de los canales formales de comunicación es necesario para garantizar el alcance de la información a todo el público interno, para generar sentido de pertenencia como también para minimizar rumores que puedan generar situaciones de crisis. A su vez, es importante que se sostenga la utilización de los métodos de evaluación, ya que estos reflejan resultados y oportunidades para la mejora y crecimiento continuo.

En tercer lugar, se recomienda sostener fuertemente vinculada la orientación emprendedora junto con la gestión de calidad, y continuar incentivando el espíritu emprendedor en los empleados actuales y futuras generaciones, para obtener un desempeño diferencial e incentivar la mejora continua.

En cuarto lugar, y vinculado a la planificación estratégica de la comunicación, se recomienda incorporar y contemplar desde el inicio la gestión de la comunicación interna, en futuros proyectos o recertificaciones. Se sugiere la consideración de un Plan de Crisis, que pueda servir de herramienta para poder conocer de antemano qué decisiones tomar y cómo actuar frente a esta situación, para que afecte lo menos posible su imagen y reputación. Y la consideración de un Plan de Comunicación Externa, para mejorar su exposición frente a este público, tanto a través de medios digitales como también a partir de acciones de Responsabilidad Social Empresaria, puesto de la implantación del Plan de Relaciones Públicas Internas, es una oportunidad de la que se obtendrán resultados que permitirán transmitir una imagen positiva al exterior de la organización.

Por último, y como consideración clave, se recomienda que un profesional de la comunicación sea tanto interno o externo, sea quien gestione la política de comunicación de la organización y, de considerar que sea de profesión Relacionista Público, sería el mejor de los escenarios puesto que es una disciplina, por excelencia, especializada en la gestión estratégica de la comunicación.

Referencias

- Canal 12. (30 de Agosto de 2022). *Lanzaron 500 nuevos planes PIL para trabajar en el sector metalúrgico: cómo postularse*. Obtenido de El doce tv: https://eldoce.tv/politica/lanzaron-500-nuevos-planes-pil-trabajar-sector-metalurgico-como-postularse-cordoba_134824
- Gobierno de Córdoba. (30 de Agosto de 2022). *El PIL brindará 500 nuevas oportunidades de empleo en la industria metalúrgica*. Obtenido de Noticias Gobierno de Córdoba: <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/el-pil-brindara-500-nuevas-oportunidades-de-empleo-en-la-industria-metalurgica/>
- Gobierno de Córdoba. (16 de Agosto de 2022). *Río Cuarto: seis empresas recibieron los beneficios de la Promoción Industrial*. Obtenido de Noticias Gobierno de Córdoba: <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/rio-cuarto-seis-empresas-recibieron-los-beneficios-de-la-promocion-industrial/>
- Molina, R. (11 de Agosto de 2022). *La inflación en Argentina sube hasta el 71% anual y profundiza el malestar social..* Obtenido de El País: <https://elpais.com/argentina/2022-08-11/la-inflacion-en-argentina-sube-hasta-el-71-anual-y-profundiza-el-malestar-social.html>
- Agricultores federados argentinos. (7 de Junio de 2022). *A pesar del crecimiento de la producción metalúrgica, preocupa la falta de dólares para importaciones*. Obtenido de Agro y algo más: <https://agroyalgomas.com.ar/a-pesar-del-crecimiento-de-la-produccion-metalurgica-preocupa-la-falta-de-dolares-para-importaciones/>
- Canal A24. (15 de julio de 2022). *La industria metalúrgica creció casi un 11% en mayo. .* Obtenido de A24: <https://www.a24.com/pymes/la-industria-metalurgica-crecio-casi-un-11-mayo-n1030282>
- Spredemann, A. (27 de Julio de 2022). *Gobierno de Argentina colapsa y la gente se niega a trabajar ante importantes recortes de subsidios Fuente: The Epoch Times en español*. Obtenido de The Epoch Times en español: https://es.theepochtimes.com/gobierno-de-argentina-colapsa-y-la-gente-se-niega-a-trabajar-ante-importantes-recortes-de-subsidios_1022222.html
- Télam. (30 de Agosto de 2022). *Movimientos sociales marcharon para pedir un salario básico universal*. Obtenido de Télam digital: <https://www.telam.com.ar/notas/202208/603191-movimientos-sociales-marcha-salario-basico-universal.html>

- Lerner, A. (5 de Septiembre de 2022). *Gobierno dará un refuerzo de ingresos a unas 2 millones de personas que están en situación de indigencia*. Obtenido de ámbito:
<https://www.ambito.com/economia/ingresos/gobierno-dara-un-refuerzo-unas-2-millones-personas-que-estan-situacion-indigencia-n5527715>
- Diario la voz de San Justo. (7 de Septiembre de 2022). *Día del Metalúrgico: “Hay mucha demanda de personal capacitado”*. Obtenido de Diario la voz de San Justo:
<http://www.lavozdesanjusto.com.ar/noticias/articulo/dia-del-metalurgico--hay-mucha-demanda--de-personal-capacitado--125854>
- Prensa Digital S.A. (31 de Agosto de 2022). *Diputados inició el debate sobre incentivos para las investigaciones y desarrollos tecnológicos en la producción*. Obtenido de El diario AR:
https://www.eldiarioar.com/politica/diputados-inicio-debate-incentivos-investigaciones-desarrollos-tecnologicos-produccion_1_9278824.html
- Gobierno de Córdoba. (8 de Marzo de 2022). *Córdoba obtuvo la medalla de oro a la Calidad en la Gestión Pública*. Obtenido de Noticias Gobierno de Córdoba:
<https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/cordoba-obtuvo-la-medalla-de-oro-a-la-calidad-en-la-gestion-publica/>
- Canal 12. (7 de Septiembre de 2022). *Incendios: contuvieron el fuego en Despeñaderos y Embalse pero hay focos activos*. Obtenido de El doce TV:
https://eldoce.tv/sociedad/incendios-huerta-grande-alta-gracia-preocupantes-imagenes-cordoba_135208
- Valor Local. (30 de Junio de 2022). *Industrias cordobesas podrán acceder a créditos para optimizar recursos y disminuir el impacto ambiental*. Obtenido de Valor local:
<https://www.valorlocal.com.ar/30/06/2022/industrias-cordobesas-podran-acceder-a-creditos-para-optimizar-recursos-y-disminuir-el-impacto-ambiental/>
- Página 12. (6 de Septiembre de 2022). *Posible contaminación al ambiente: Cerrillos: vecinos piden que la metalúrgica se traslade de lugar*. Obtenido de Página 12:
<https://www.pagina12.com.ar/479644-cerrillos-vecinos-piden-que-la-metalurgica-se-traslade-de-lu>
- Gobierno de Córdoba. (9 de Marzo de 2022). *Pymes: se abrió la convocatoria al programa Mi Primera Certificación 2022*. . Obtenido de Noticias Gobierno de Córdoba:

<https://prensa.cba.gov.ar/industria-comercio-y-mineria/se-abrio-la-convocatoria-al-programa-mi-primera-certificacion-2022/>

Bobadilla Terán, P. (2016). *Las Relaciones Públicas y la gestión de la comunicación. Caso del Instituto del Mar del Perú (IMARPE)*. Obtenido de Dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6068707>

Bustos Coral, M., & Romero Chala, B. Y. (2013). *Cuaderno de casos: Estrategias de comunicación de una PyME con certificación*. Bogotá, Colombia: Ediciones EAN.

Villaverde, A. (2022). *Palabras bonitas*. Ciudad autónoma de Buenos Aires, Ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina: Autores de Argentina.

Argote, F. E., Galvis, E. A., & Paz, P. C. (2007). *La comunicación organizacional en la implementación de procesos de iso 22000 en empresas de producción de alimentos*.

Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6117625>

Goris, G. A. (2022). *Comunicación interna: Del bajo perfil a la alta relevancia. Reporte de Caso de MAN-SER SRL*. Obtenido de Repositorio Universidad Empresarial Siglo 21:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/24601>

Aguas Cordobesas. (2005). *Eikon de Oro Aguas Cordobesas: "Estrategia Comunicación de la Certificación de calidad ISO 9001"*. Obtenido de Premios EIKON:

<https://premioeikon.com/2005-2/>

MAN-SER S. R. L. (2014). *Política de Calidad*. Obtenido de Man-Ser S. R. L. Productos y servicios industriales: <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

MAN-SER S. R. L. (2018). *Manual de calidad*. Obtenido de Canvas Siglo 21:

<https://siglo21.instructure.com/courses/16774/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>

Universidad Empresarial Siglo 21. (s. f.). *Práctica Profesional de Relaciones Públicas - Módulo 2: Análisis de los públicos*. Obtenido de Canvas Siglo 21:

<https://siglo21.instructure.com/courses/14892#lectura2>

Universidad Empresarial Siglo 21. (s. f.). *Práctica Profesional de Relaciones Públicas - Módulo 2: Identidad corporativa*. Obtenido de Canvas Siglo 21:

<https://siglo21.instructure.com/courses/14892#lectura2>

Capriotti Peri, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección libros de la Empresa.

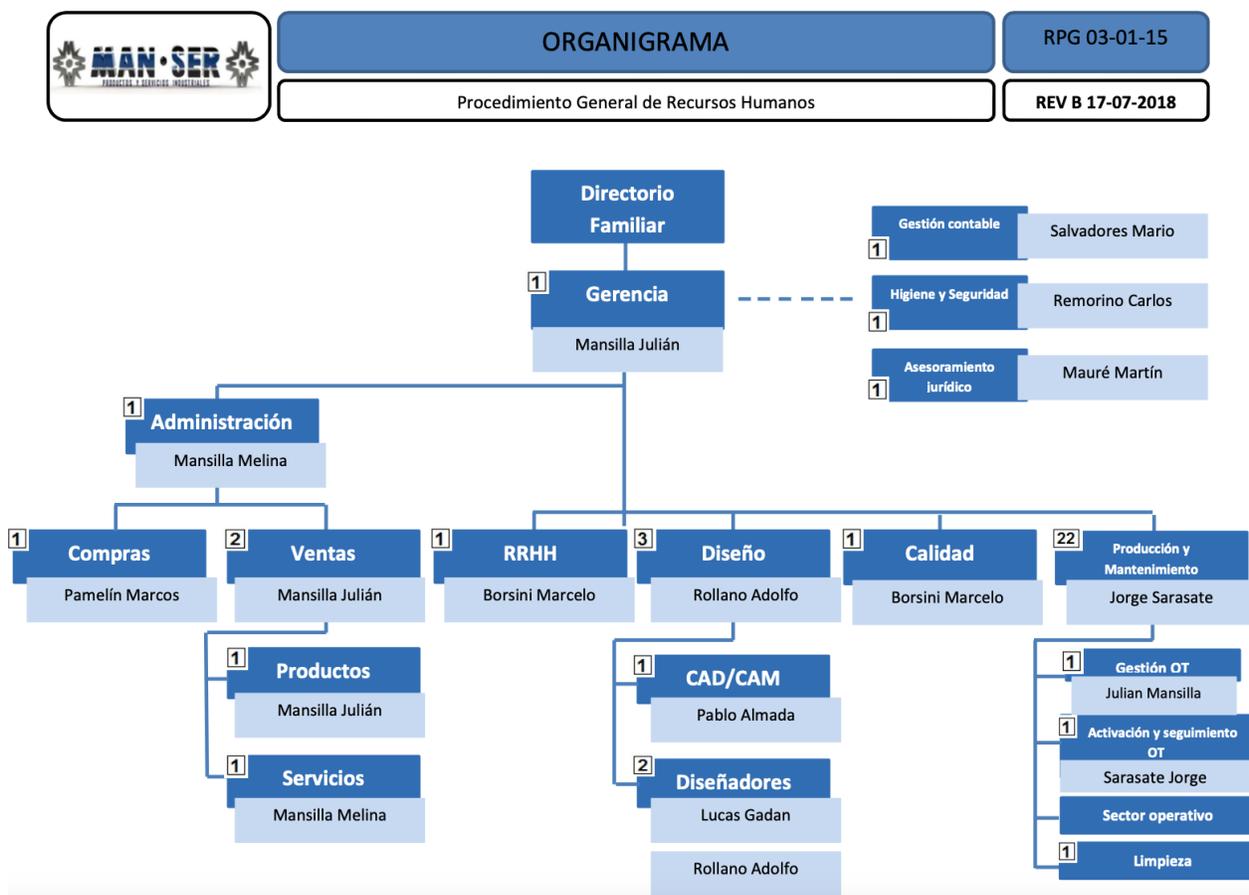
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestion 2000.
- Robbins, S. (2002). *Essentials of Organizational Behavior*. México: Prentice Hall.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.
- Formanchuk, A. (2010). *Cultura y Comunicación Interna 2.0. Observatorio Temático de Relaciones Públicas: Medios no tradicionales en Comunicación Interna*. Buenos Aires: Universidad de Palermo-Asociación Argentina de Comunicación Interna.
- Cantú Delgado, J. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- González González, A. (2000). *La cultura de la organización en la gestión total de la calidad*. Brasil: Red Ensaio e Ciência.
- Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación, S.A.
- Formanchuk, A. (s.f.). *Formanchuk Comunicación Cocreada*. Obtenido de 6 pilares de nuestro Modelo:<https://formanchuk.com/soluciones/#:~:text=Todo%20lo%20que%20se%20dice,comunicadores%2C%20lo%20sepan%20o%20no>.
- Asociación de Directivos de Comunicación. (2021). *Manual de la comunicación interna*. Dircom.
- International Organization for Standardization. (2008). Norma internacional ISO 9001:2008. *International Organization for Standardization*. Ginebra: ISO.
- Grupo Dircom. (Marzo de 2012). *Comunicación Interna para la Gestión de Calidad*. Dircom, 28.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.
- Freire, A. (2014). *¡Libre! El camino emprendedor como filosofía de vida*. Buenos Aires: Aguilar.
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. Buenos Aires: Aguilar.
- Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*. Obtenido de xdoc.mx:

<https://xdoc.mx/documents/estado-del-arte-en-la-enseanza-del-emprendimiento-5e4eea8f18034>

- Dirección General de Política de la pequeña y mediana empresa. (2003). *Espíritu emprendedor: Motor del futuro. Guía del profesor*. Madrid: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Arrieta, A. (2013). *Aprender a emprender*. Buenos Aires: Atlántida.
- Ward, J. (2006). *El Éxito en los Negocios de Familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Norma.
- Larsin, P. D., & Kerr, S. G. (2007). *Integration of Process Management Tools to Support TQM Implementation: ISO 9000 and Activity-based Costing*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/228380137_Integration_of_Process_Management_Tools_to_Support_TQM_Implementation_ISO_9000_and_Activity-based_Costing
- Duque Aguilar, N. (2002). Reto de las Pymes en implementar herramientas de gestión. *Mundo empresarial revista*, 8(46).
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo*. Tarragona: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo.
- Wilcox, D., Cameron, T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. (Vol. 10° Edición). Pearson.
- Black, S. (2000). *ABC de las Relaciones Públicas*. Gestión 2000.

Anexos

Anexo 1 – Organigrama de Man-ser S. R. L.



Fuente: Canvas Siglo 21- Reporte de caso de Man-ser S. R. L.

Anexo 2 – Política de calidad de Man-ser S. R. L.

**Nuestra visión**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en el Mercosur por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

Nuestra misión

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

Política de calidad

Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 la empresa establece:

- Dirigir la empresa con una política de mejora continua, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta. Buscando cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

De estas políticas de calidad se desprenden los objetivos asumidos por la empresa, los que se encuentran expresados en el **PG2: Responsabilidad de la Dirección**.

La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansan en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente:

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

Anexo 3 – Sistema de Gestión de Calidad de Man-ser S. R. L.



La Empresa ha establecido, documentado, implementado y mantiene un Sistema de Calidad basado en la Norma ISO 9001-2015, con el fin de mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma.

Con el propósito de establecer un Sistema de Calidad como medio para asegurar la calidad de los productos y servicios suministrados, se desarrolló el presente manual de calidad en base a la norma ISO 9001:2015.

Estructura de la documentación del sistema de calidad



Fuente: Canvas Siglo 21- Reporte de caso de Man-ser S. R. L.

Anexo 4 – Pieza gráfica “Banner” para difusión de acción.

Táctica 1: Gente de calidad

Acción 2: Embajadores de valores Man-Ser.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 – Piezas gráficas “Afiches” para difusión de acción.

Táctica 1: Gente de calidad

Acción 2: Embajadores de valores Man-Ser.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6 – Pieza gráfica para pantallas digitales, para difusión de acción.

Táctica 1: Gente de calidad

Acción 2: Embajadores de valores Man-Ser.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7 - Modelo de pantalla de Intranet.

Táctica 1: Gente de calidad

Acción 3: Intranet – Comunidad Man-SER ISO

The image shows a screenshot of an Intranet interface. At the top left, there is a logo with a gear icon and the word "INTRANET". To its right is a search bar with the text "Buscar" and a dropdown menu showing "Recursos Huma...". On the top right, the logo "MAN-SER" is displayed. Below the search bar, on the left side, is a sidebar titled "MIS COMUNIDADES" with a list of community options, each with a checkmark icon: "Comunidad Gente de Calidad", "Sistema de Calidad", "Recursos Humanos" (which is selected and highlighted in blue), "Ventas", "Administración", "Compras", and "Producción". At the bottom of the sidebar is a "Ver todo" link. The main content area features a large banner for the "RECURSOS HUMANOS" community. The banner has a blue and green background with the text "RECURSOS HUMANOS" in large white letters. Below the banner is a "Te uniste" button. Underneath the banner, the community name "RECURSOS HUMANOS" is repeated, followed by icons for a heart and a menu. Below this, there are tabs for "Conversaciones", "Acerca de", "Archivos", and "Eventos". At the bottom of the main content area, there is a section titled "Compartir ideas o actualizaciones" with a profile picture icon. Below this section are four icons representing different interaction types: "Discusión", "Pregunta", "Elogio", and "Sondeo".

Anexo 8 – Modelo de pantalla de asistente virtual y manual digital ISO, para tótem digitales.

Táctica 1: Calidad, luego existo.

Acción 3: Manual Digital de Norma ISO – asistente virtual.

