

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación (TFG). Reporte de Caso.

Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales

Plan de gestión de comunicación interna, empresa MAN-SER S.R.L.

Carlos Matías Lamela.

Legajo: VRPI05174

Profesora Carolina Cerruti.

Buenos Aires, Noviembre 2022.

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Marco de referencia institucional.....	4
Breve descripción de la problemática.....	7
Resumen de antecedentes.....	7
Relevancia del caso.....	10
Análisis de situación.....	10
Descripción de situación.....	10
Análisis de contexto.....	12
Diagnostico organizacional.....	16
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	17
Marco teórico.....	19
Diagnóstico y discusión.....	24
Declaración del problema.....	24
Justificación del problema.....	24
Conclusión diagnóstica.....	25
Plan de implementación.....	26
Objetivo general.....	26
Objetivo específico.....	26
Alcance.....	26
Actividades o acciones concretas.....	27
Presupuesto general.....	32
Diagrama de Gantt.....	33
Conclusión diagnóstica.....	34
Referencias.....	36
Anexo.....	38

Resumen

En el presente trabajo se realizó un diagnóstico organizacional de la empresa MAN-SER S.R.L., donde se identificó la ausencia de un plan de comunicación interna.

Es importante resaltar la necesidad de un departamento de comunicación que se dedique a la comunicación interna, con el fin de fortalecer la imagen, el sentido de pertenencia, la motivación, el trabajo en equipo, la mejora productiva, etc. Y generar procesos sistémicos para lograr los objetivos propuestos por la Organización.

En este sentido, se destaca a las Relaciones Públicas e Institucionales como una disciplina capaz de gestionar la comunicación dirigida al público interno y orientada a reducir tensiones entre las necesidades de la compañía y las de su personal, armonizando las relaciones entre estos dos actores.

Es a través de la comunicación que se puede lograr que los empleados expresen sus motivos y necesidades, se sientan tenidos en cuenta en la toma de decisiones organizacional y por ende, demuestren mayor motivación y esfuerzo en el desempeño de sus actividades.

Por tal motivo se propuso un proyecto para la misma, con el objetivo de aumentar y afianzar los lazos laborales de todos los involucrados, además, proponer políticas comunicativas para llegar a una mejor divulgación y difusión al público seleccionado.

Palabras Clave: comunicación interna – pertenencia – motivación – vínculos.

Abstract

In the present work, an organizational diagnosis of the company MAN-SER S.R.L. was carried out, where the absence and future development of an Internal Communication plan as a strategic factor was identified.

It is important to highlight the need for of a communication department dedicated to Internal Communication, in order to strengthen the image, the sense of belonging, motivation, teamwork, productive improvement, etc. And generate systemic processes to achieve the objectives proposed by the Organization.

In this sense, Internal Public and Institutional Relations stand out as a discipline capable of managing communication aimed at the internal public and aimed at reducing tensions between the needs of the company and their employees, harmonizing relationships between these two actors. It is through communication that employees can express their motives and needs, feeling taken into account in organizational decision-making and therefore show greater motivation and effort in carrying out their activities.

For this reason, a project will be required for it, with the aim of increasing and the labor ties of all those involved, in addition, proposing communication policies to reach a better dissemination and diffusion to the selected public.

Key words: internal communication – belonging – motivation - links.

Introducción

La comunicación dentro de las organizaciones surge de la necesidad de dar respuesta a la complejidad de su estructura, lo que implica tener en cuenta la existencia de posibles obstáculos en la circulación de la información a nivel interno.

“La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe, 1993, p. 238). Es una clara herramienta de gestión vinculada a la consecución de resultados y al éxito del proyecto corporativo. Cumple la función primordial de integrar las necesidades e intereses de las personas en los objetivos empresariales, a través de la planificación y ejecución de acciones de comunicación coordinadas. En este sentido contribuye a fomentar la identificación del personal con la organización en la laboral cotidiana.

Sin esta, los individuos que componen cualquier organización no sabrían qué tareas tienen que realizar, ni qué prioridad otorgarles.

Marco de referencia institucional

La empresa MAN-SER S.R.L. comienza su actividad a principios de los años noventa.

Su Fundador, el Sr. Luis Mansilla, se desempeñaba por aquellos años como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, entre estas, algunos trabajos de soldaduras especiales. Así, le otorgó al Sr. Mansilla –uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia– la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma y aceptó la propuesta.

El 15 de octubre de 1995, considerada la fecha fundacional de la empresa, se instaló en su propia planta, ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba. En la actualidad, la empresa cuenta con una casa central, no posee sucursales y tiene 30 empleados.

Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida convirtiéndose en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso

ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes.

La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzando de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.

En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization Organización Internacional de Normalización) 9001.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s.f.)

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. (MAN-SER, s.f.)

Políticas de Calidad: Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 la empresa establece:

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.

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.

La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansa 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. (MAN-SER, s.f.)

Estructura organizacional

El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

MAN-SER S. R. L. cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción.

Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años.

Directorio Familiar.

Está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos.

Gerencia.

La gerencia general de la empresa está a cargo de uno de los hijos del fundador.

Actualmente, las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar.

Ventas.

Los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente.

Compras.

Las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

Recursos Humanos.

La responsable del área es otra de las dueñas de la empresa, una de las propietarias de la firma. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

Procesos de selección de personal: en el caso de requerir personal con formación en diseño o ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área.

Motivación de personal: las acciones que se llevan a cabo para lograr la motivación de los empleados son capacitaciones, evaluación de desempeño, premios

grupales, etcétera, motivo por el cual el nivel de ausentismo y de accidentes laborales del personal se ha reducido. (MAN-SER, s.f.)

Breve Descripción de la Problemática

La Empresa MAN-SER S.R.L, presenta una falta de Política de Comunicación.

Los acontecimientos que se presentan dentro de la organización no son trasladados a los colaboradores, no cuentan con un diseño de plan de comunicación para ningún público establecido.

En la investigación de la misma se observa una estructura organizacional familiar, donde se detallan diferentes acciones para llevar a cabo la motivación de los empleados, como por ej.: evaluaciones de desempeño, premios grupales, etc, con la intención de obtener mejores resultados de objetivos de producción.

La selección de personal es mediante una consultoría y dependiendo el caso por el encargado del área de producción.

La comunicación interna es primordial para el buen funcionamiento de cualquier organización. En su ausencia es imposible coordinar las tareas de manera eficaz, obtener la integración de los empleados y llevar a cabo la misión, la visión y los valores de la organización

No se evidencia una estrategia de comunicación bidireccional, y se detecta una ausencia de interacción entre los empleados y los mandos directivos.

La organización no puede ser considerada de manera disociada de la comunicación, esta, junto con el lenguaje, constituye a las personas y las relaciones que forman la organización. No existe una organización más allá de las personas que la componen y hacen posible, ya que una organización son personas interactuando entre sí y con otras personas externas a ella a través de complejas redes conversacionales. (Scheinsohn, 2011, 91).

Resumen de Antecedentes

La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones.

Los casos que se presenta a continuación, están directamente ligados con la comunicación interna, tema elegido por mí en esta tesis.

*El primer antecedente es el caso de la empresa Fintech Uala, creación de la aérea comunicación Interna, con la particularidad de que los colaboradores nunca fueron a las oficinas, y la virtualidad como la nueva realidad.

Se propusieron crear un plan regional de comunicación interna totalmente remoto basado en cuatro ejes, multidireccionalidad, horizontalidad, transparencia, y agilidad

Como objetivo se quería lograr crear el área de comunicación interna con foco en el negocio, y en la construcción de la marca. Desarrollando un plan 100% remoto, fomentando la cultura y generando espíritu de equipo para convertirse en uno de los mejores lugares para trabajar.

Como resultado se obtuvo un plan exitoso en plena pandemia, la estrategia 360° fue un éxito (Eikon, Creacion del area Comunicacion Interna, 2021).

*Otro caso empírico es el de Akzo Nobel, Campaña de celebración Aniversario de Museo Alba.

La compañía buscó que sus colaboradores y familias sean portavoces de los valores, para que luego puedan reproducirse en el público externo (consumidores y audiencia en general). Desde esa perspectiva, la empresa buscó rescatar las cuestiones emocionales en la vida de quienes la integran, con el fin de crear y mantener relaciones humanas sanas y sustentables en el tiempo.

La campaña se orientó a integrar a los colaboradores no solo entre sí sino también con sus familias, invitándolas a conocer el lugar de trabajo y compartir una jornada especial. La Campaña de Celebración Aniversario Museo Alba se presentó como una experiencia colectiva que enriqueció a toda la empresa como un equipo de trabajo, desde el conocimiento y el aprendizaje de hitos históricos. Además, cada colaborador pudo vivenciar en la visita al Museo, el orgullo de trabajar en una empresa líder y con una trayectoria que avala la posibilidad de crecimiento a quienes se desempeñan con pasión y compromiso para seguir dándole color al futuro de la compañía (Eikon, Campaña de Celebración Aniversario Museo Alba, 2016).

*Tenemos el caso de Laboratorio Bayer con la campaña, Está en nuestro ADN.

Luego de la adquisición de Monsanto por parte de Bayer, los colaboradores del área proveniente de Monsanto, necesitaban reencontrar su propósito, confirmar su

compromiso y encontrar su lugar dentro de una nueva empresa además de reconectarse entre sí.

Con estos objetivos en mente se generó dicha campaña, que corre desde septiembre 2020 hasta el día de hoy, protagonizada 100% por los colaboradores de LATAM, con el fin de reconstruir su sentido de pertenencia en una nueva empresa (Eikon, Campaña, Esta en nuestro ADN., 2022).

*La Compañía Telecom, que en pandemia lanzó una campaña Uno+Uno , un ciclo de charlas virtuales entre el CEO de Telecom y distintos colaboradores para compartir experiencias, proyectos y objetivos.

Como punto de partida se definieron 5 objetivos claves, sobre los cuales desarrollar el proyecto UNO+UNO y así potenciar la estrategia de acompañamiento definida por la compañía: Lograr cercanía entre colaboradores y el nuevo CEO, construyendo horizontalidad, brindar contención en un contexto difícil y fortalecer el clima interno, compartir objetivos y logros con toda la organización democratizando la información, fomentar el reconocimiento cross-compañía, y por último promover e impulsar la transformación cultural y digital. (Eikon, Campaña Uno+Uno = Todos, 2021)

*Por último, Kimberly-Clark realizó la campaña Semana del Bien-Estar. La misma consiste en una semana completa dedicada exclusivamente a los colaboradores de K-C, dejando a un lado todos los compromisos laborales para dedicarse a brindarles apoyo y herramientas orientadas a su cuidado.

En 2020 la vida de las personas cambió en todos los ámbitos, siendo el trabajo uno de los más importantes. Es así como nace la idea de Bien-Estar Week.

El objetivo principal era generar un impacto positivo en términos de balance vida y trabajo, bienestar y seguridad, además de re-energizar a los equipos y entregar herramientas a los líderes para crear esta cultura de bienestar. De esta manera, las personas terminarían esta semana siendo dueños de su bienestar físico, emocional y mental, convencidos que en sus manos estaban las herramientas para mejorar sus vidas e impactar las que los rodean, tanto equipos de trabajo como familias. (Eikon, Campaña Semana de Bien-Estar, 2022)

Relevancia del Caso

Habiendo realizado un análisis y diagnóstico organizacional, teniendo presente que la comunicación es de vital importancia para el desarrollo de MAN-SER, nos centraremos en algunos beneficios que generan una buena implementación y desarrollo de política de comunicación interna, generando, entre otras cosas, la unión entre departamentos y áreas de la compañía, obteniendo un aumento en la motivación, imagen de la empresa y sentido de pertenencia de cada uno de los empleados.

La comunicación interna es la vía necesaria para crear una buena relación entre empleado y organización y por ello, ésta, es un pilar fundamental, Para que se pueda dar este objetivo es necesario gestionar esta comunicación en torno a los trabajadores.

Joan Costa la define “como herramienta para transmitir y desarrollar la cultura de la organización y que está preparada para comunicar la marca internamente, puesto que la marca es parte de la cultura” (Costa, 1999).

La adecuada gestión comunicación en las empresas disminuye la posible existencia de flujos incontrolados de información, evitando así el alto grado de riesgo de conflictos.

Los objetivos y funciones de ésta deben de formar parte del Plan Estratégico de la Compañía, siendo gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas.

Análisis de situación

Descripción de situación

Se realiza un análisis de situación de la empresa MAN-SER S.R.L. describiendo los elementos relevantes del caso, observándose que la misma es una empresa manejada en varias de sus áreas por sus propios dueños, o familiares.

En la administración se encuentran dos empleados administrativos, pero dentro del organigrama no hay un área llamada Administración.

Cuenta con un total de 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de Producción, 1 responsable de Calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable.

A pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente, debido a que hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.

Un ejemplo es el caso del departamento de RRHH, la responsable del área es una de las dueñas.

Este departamento cuenta con tres tareas principales, con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitación.

En la actualidad las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados y se evalúa la necesidad de ellas. Por el momento no se llevan a cabo otras acciones de incentivos.

Podemos encontrar algunas fallas, como el hecho de que solo se realizan tareas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora.

La implementación de capacitaciones no garantiza que sean eficaces, ya que en el Área de Mecanizado siguen los inconvenientes al producirse “cuellos de botella” (no se cumplen los plazos de entrega) y disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos.

A nivel comunicacional se utiliza la comunicación ascendente, ya que existe diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato, a quien le informan permanentemente sobre los avances y necesidades; todo esto se comunica verbalmente.

En un nivel gerencial, se utiliza otro medio de comunicación, como las reuniones, en donde se plantean asuntos de interés para todo el personal. Las necesidades de los empleados de la organización, así como sugerencias, nuevas ideas y demás aportes son enviados a la dirección a través de un buzón de sugerencias.

Por otro lado, la comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma. Además de esto, verbalmente se transmiten los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados.

La comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes de la organización.

En lo que respecta al clima organizacional, la dirección general debe gestionar las condiciones necesarias para propiciar un ambiente de trabajo sano y seguro, a fin de

lograr el correcto desenvolvimiento de los empleados en horas de trabajo (iluminación y ventilación apropiada, orden y seguridad, servicios básicos, etc.).

Análisis de contexto.

Las empresas son parte de un contexto global en el cual generan interacción entre ellas, y se ven impactadas por diversos factores ajenos a la organización, desde una nueva disposición gubernamental hasta el surgimiento de un fuerte competidor. Esto exige estar en línea con la realidad actual estudiando y observando atentamente el entorno.

El análisis externo es el proceso mediante el cual las empresas evalúan objetivamente los cambios que se producen en su sector y en el mundo en general y que podrían afectar a sus operaciones comerciales actuales. Las empresas lo hacen para asegurarse de que pueden adaptarse a los cambios y seguir teniendo éxito dentro de una industria.

Se estima que en el transcurso del año la actividad metalúrgica crecerá entre 2,1% y 7,4%. Está, se encuentra presente en múltiples cadenas de valor: su desempeño depende de lo que suceda con la producción agropecuaria y las decisiones de los productores y contratistas de cambiar la maquinaria agrícola, de la construcción y los proyectos para hacer edificios que demandan desde ascensores, griferías, taladros, hasta materiales para construir en seco, o del poder de compra de los trabajadores que decidan cambiar la heladera, la cocina o comprarse una bicicleta, entre otros. En este marco, el escenario optimista contempla un crecimiento del 7,4% con sectores impulsando activamente la industria metalúrgica: automotriz, petróleo, gas, y el sector agropecuario.

Por un lado, el sector automotriz demanda autopartes metalúrgicas, pero también indirectamente tracciona a toda la industria de bienes de capital para poner las plantas en movimiento, o las empresas de fundición y electrónica que les proveen de insumos críticos.

El sector de petróleo y gas demanda bienes metalúrgicos que van desde la maquinaria especializada para la extracción, la separación de los sedimentos, así como también los insumos para la fabricación de los tubos. La actividad fue la que más tardó en retomar el crecimiento, sin embargo, durante los últimos meses de 2021 los planes de inversión comenzaron a traccionar la demanda local y según empresas del sector esta actividad sería uno de los motores de la industria metalúrgica para 2022. El desempeño

de este sector estará dado por lograr una estabilidad macroeconómica y que se puedan avanzar con grandes proyectos de inversión para los cuales en muchos segmentos es clave el fondeo internacional. Contar con políticas de promoción sectorial como ocurrió con el Plan Gas demuestra la necesidad de avanzar con mayor intensidad en ese sentido.

Por último, el sector agropecuario es un vector central de la demanda metalúrgica tanto de sembradoras, pulverizadoras, silos, secadoras, de todo el entramado agropartista y también de acoplados y semirremolques. El buen desempeño que viene experimentando el sector agropecuario, en conjunto con tasas de interés competitivas, explica por qué hoy el sector de maquinaria agrícola es el único del entramado metalúrgico que tiene un mayor nivel de producción que en 2015. La Bolsa de Comercio de Rosario estimó recientemente que la producción de soja este año será de 40,5 millones de toneladas (4,5 millones de toneladas menos que la campaña anterior). Este menor volumen de producción hasta ahora se compensa parcialmente por el aumento de precios, aunque el impacto neto dependerá de cómo evolucione el clima más adelante (Busquet , 2022).

Para llevar a cabo este análisis externo de una empresa a nivel macroeconómico, contamos con una herramienta de gran utilidad para las compañías: el modelo PESTEL.

-Entorno Político: nos encontramos saliendo de un contexto epidemiológico que no se había repetido en los últimos 100 años. Esta realidad es mundial, pero en nuestro país nos enfrentamos con una realidad distinta, nos toca una vez más afrontar una crisis económica por lo cual busca promover la reactivación productiva.

Por otro lado, el día a día nos sorprende con cambios de ministros de economía, tres en los últimos 4 meses, con una polaridad política mayor que antes de la pandemia, y un descreimiento de la clase política.

A su vez, tras un escenario tan complejo e inflacionario como el actual y los cambios en las políticas de comercio exterior que afectan directamente a las materias primas importadas dificultando a que las empresas puedan mantener su equilibrio, y deban trasladar esos impactos en costos a los precios de sus productos, de manera que son los clientes los que terminan pagando precios más altos, o a si también, no contar con algunos insumos por las políticas restrictivas actuales.

La Unión Obrera Metalúrgica (UOM), tras el recambio de conducción que consagró a Abel Furlán como nuevo líder, quien desplazo a Antonio Calo, negocia una

reapertura de paritarias, pero hasta el momento no encuentra eco en el sector empresario. La paritaria de la UOM fue firmada en marzo por el entonces secretario General Antonio Caló, que quedó atrasado por la inflación.

Después de varios encuentros privados, los metalúrgicos reclamaron la intervención del ministerio de Trabajo para darle más formalidad a las negociaciones.

Si el conflicto se profundiza, seguramente intervendrá el ministerio de Trabajo dictando la conciliación obligatoria para que se retomen las negociaciones salariales. (UOM, 2022)

-Entorno Económico: es muy difícil, debido a la salida de la cuarentena nos topamos con una realidad complicada, donde los problemas financieros/económicos se acrecientan.

Se establece un impuesto para la compra de divisa extranjera, cepo cambiario, esto trae como consecuencia un mercado paralelo del dólar, generando mayor fluctuación y una brecha cambiaria entre la exportación e importación, con una inflación mensual de entre un 6 y 7,4%. Nuestra economía se encuentra muy inestable y mayormente paralizada.

Entre otras cosas como consecuencia la empresa se ve casi obligada a seguir contando con proveedores nacionales para desempeñar sus actividades.

-Entorno Socio-Cultural: frente a la crisis económica, se ha disminuido el consumo en cierto tipo de productos y aumentado en otros.

Algunos aspectos que inciden en estos factores dependen de la calidad de vida, niveles de educación, distribución de los ingresos y las nuevas tendencias de consumo y cambios demográficos, entre otros.

Desde lo global, entre otras cosas la pandemia nos deja diferentes cambios de hábitos, nuevas modalidades de empleo, una nueva mirada social y cultural hacia y cómo salir fortalecidos en los vínculos.

-Entorno Tecnológico: las industrias se ven favorecidas por el impacto que tiene las tecnologías en el ahorro de tiempo en los procesos, automatizándolos.

La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad impulsa fuertemente a innovar, por lo que estas deben ser integradas en su estrategia

competitiva. Es un punto importante debido a que su incorporación, localizaría a la empresa como competitiva y así, administrar de manera eficiente todos sus procesos.

-Entorno Ambiental: la sustentabilidad como foco de nuestros desafíos, nos brinda como herramienta el desarrollo tecnológico, la innovación y la comunicación; y como un abordaje más específico y a su vez vinculado, la Responsabilidad Social Empresaria.

La sostenibilidad involucra aspectos sociales, económicos y ambientales que pueden integrarse a la estrategia de la industria en forma planificada y paulatina e inscribirse en la metodología de la mejora continua, con un abordaje preventivo, de optimización del uso de los recursos, de minimización del impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos que se desarrollan y fabrican desde el sector metalúrgico.

La industria metalmecánica comprende un conjunto heterogéneo de actividades manufactureras que, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia y metales no ferrosos a lo largo de toda la cadena productiva, al mismo tiempo que engloba la producción de un amplio abanico de bienes que resultan claves para el desarrollo del resto de las actividades económicas. En este sentido, se trata de una actividad que forma parte de diversas cadenas de valor y sectores productivos, proveyendo insumos y bienes finales destinados a la producción, el consumo y la inversión.

En la agenda 2030, aprobada en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, se plantea como uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que la integran, el garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. (ADIMRA, 2022)

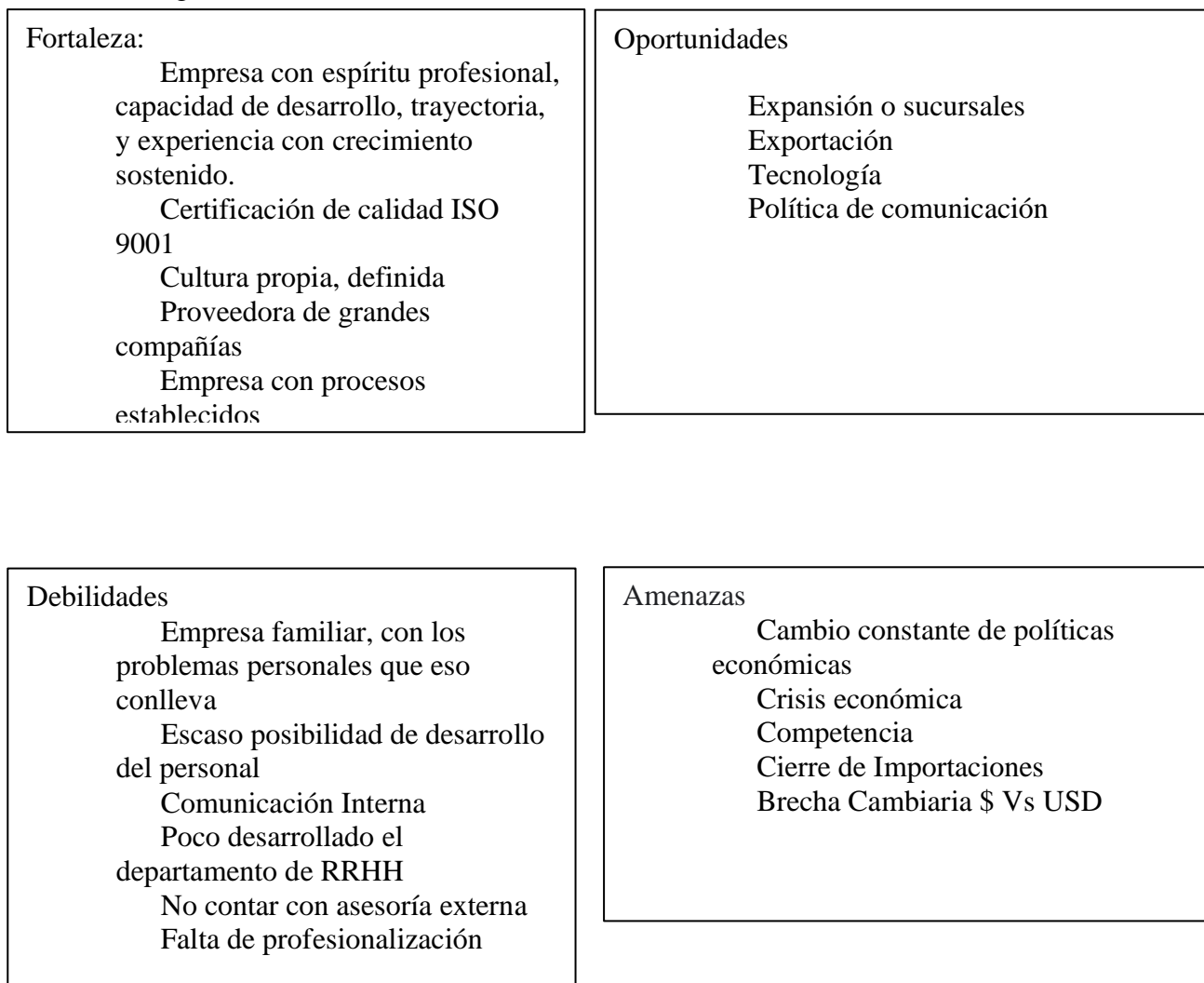
-Entorno Legal: dentro de los aspectos legales, cabe mencionar que las leyes laborales son poco flexibles, aunque tiene un costo impositivo relativamente mayor que en otros países de la región.

También es importante señalar que las normas internacionales más importantes de calidad, se hallan las Normas ISO 9001 que es un plus a la hora de exportar.

En nuestro país, ADIMRA es la Asociación de la industria metalúrgica de la República Argentina, y es la encargada de velar por los intereses del sector, y la UOM que es la Unión Obrera Metalúrgica, es el sindicato que representa a los trabajadores metalúrgicos de la República Argentina.

Diagnostico Organizacional

Figura 01 Análisis Foda



Fuente: Elaboración Propia

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.

Figura 02: Imagen de la empresa MAN-SER S.R.L.



Fuente: MAN-SER. <https://www.man-ser.com.ar>

En esta etapa de análisis, se observa que MAN-SER no cuenta con redes sociales, solo tiene su página web y una dirección de mail para contactarse.

La realidad de hoy, genera que las compañías estén preparadas para los cambios y la clave, es adaptarse rápidamente a estos.

El sistema al que pertenecen presenta diferentes realidades y eso hace que se vean afectadas, a veces no depende de la organización, pero le repercute directa o indirectamente, esto se puede dar, entre otras cosas, por cambios en las reglas establecidas. Por tal, es fundamental realizar una evaluación de la compañía, analizando y observando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que encierra el entorno.

Para una mejor evaluación, y análisis de la información a recopilar para cuantificar el ambiente del sector y del entorno en que participa, contamos con una herramienta de gran utilidad como PESTEL, donde se recorre los diferentes entornos, Políticos, Económicos, Socio- Cultural, Ambiental, Tecnológica y Legal.

La página web de la empresa es <https://www.man-ser.com.ar>, y una dirección de mail de contacto man-ser@man-ser.com.ar.

Dicha página brinda cierta información institucional, su misión, visión, políticas de calidad, y enumera algunos pilares y valores de la compañía, también detalla productos y servicios.

No es una página web innovadora, no se observa información adicional de cada producto, solo algunas imágenes, falta de marketing y publicidad, solo se promociona.

Ausencia de plataforma de venta, y escueto el formulario de contacto

Por último, podemos advertir que la compañía no cuenta con una comunicación externa.

El ecosistema de una empresa está formado por sus empleados, clientes, socios y otros interesados, y es fundamental comunicarse con todos los públicos, adoptando una comunicación transparente y una estrategia multiplataforma, que sea útil a diversos propósitos.

La comunicación externa, entre otras cosas, no solo busca resaltar la reputación de la empresa, si no mantenerla en los diferentes ámbitos, ya sea por la calidad de sus productos, servicios, imagen, precios. Etc.

Mapa de Públicos

Toda organización nace con el objetivo de satisfacer una determinada demanda y cumplir con diversos propósitos. Para alcanzarlos, es fundamental que ésta se relacione con sus públicos.

El vínculo que se establece entre la organización y estos públicos es muy fuerte, produce interdependencia entre ellos, y es el origen y la razón de ser de la relación entre ambos, lo que da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla.

“Denominamos público en Relaciones Públicas a aquel agrupamiento que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional” (Lammertyn, 1999).

Tener un mapa de públicos claro nos permite segmentar el público objetivo de la empresa y generar un mensaje asertivo para cada uno, estos mensajes, que se convertirán en el eje de la comunicación con cada público son los “mensajes clave”

El mapa de públicos “es un documento que nos permite visualizar los públicos en que se segmenta al público general, visualización que nos permitirá elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes clave, y establecer, asimismo, una escala de prioridades.” (Scheinsohn, 2011).

Una organización, al diferenciar sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, instituciones financieras, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas, sino que está identificando diferentes posiciones (status) en relación con ella, que desarrollarán roles específicos para cada posición. (Capriotti, 1992)

Se está desarrollando la comunicación interna, por tal, el público objetivo son los colaboradores de MAN-SER.S.R.L.

Figura 03: Mapa de Públicos

Publico Interno. Estrechamente vinculados a la organización.
Directores
Gerencia
Jefes de departamentos
Colaboradores/empleados
Profesionales

Publico Mixto. Grupo de interés, no vinculados estrechamente, con cercana relación.	
Semi Internos	Semi Externo
Familiares de personal	Proveedores no exclusivos
Accionistas	Distribuidores no exclusivos
Contratación eventual	Revendedores
Distribuidores exclusivos	Asesores externos
Proveedores exclusivos	
Delegados sindical	

Publico Externo. Influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo.
Consumidores
Periodismo especializado
Líderes de Opinión
Cámaras y Asociaciones empresarias.
Áreas gubernamentales
Partidos políticos

Fuente: Elaboración Propia

Estos diversos públicos mantienen diferentes niveles de relevancia en la comunicación interna. El primer grupo está compuesto por responsables de comunicar las políticas y procedimientos de la organización, también son los transmisores culturales encargados de definir los valores de la misma.

Los mandos medios, quienes están a cargo del cumplimiento de las tareas, procesos y gestión de los colaboradores, también influyen en la concepción de valores y cultura organizacional.

Los empleados y colaboradores de las diferentes áreas, viven la cultura de la compañía y se sienten identificados

Marco teórico

En este punto se presentará el marco teórico para la creación un plan estratégico de comunicación interna.

Es primordial la investigación, tener referentes teóricos que escriban sobre la comunicación organizacional, y crear un efectivo diseño con funcionamiento óptimo en el campo, desde el cual se llevará a cabo el trabajo de las Relaciones Públicas e Institucionales.

Es importante resaltar que en estos últimos años la comunicación corporativa ha sufrido ciertas modificaciones, por la llegada de nuevas tecnologías, y la pandemia que aceleró e hizo reconfigurar diferentes tipos y formas de comunicar.

Un plan estratégico de comunicación se difiere en dos partes, en primer parte es un plan, que según Saab Aljure, (2015), consiste en establecer diversos puntos

Los objetivo, procesos para lograr estos, recursos financieros (equipos, materiales, talento humano, etc.) medios o canales para desarrollar procesos en favor del logro de dichos objetivos.

Los proveedores de los recursos, la forma en que se mide el uso eficiente de los recursos y el logro eficaz de los objetivos, Saab Aljure (2015),

Por otro lado, se encuentra la estrategia, que según Saab Aljure (2015), “es el conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo.”

De la misma forma, los comunicadores organizacionales deben estar enterados día a día de los cambios, por esta razón, Potter (2022) , afirma que la existencia de un buen plan de comunicación marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico y debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión.

Los planes estratégicos de comunicación, además de generar un control a las organizaciones, también puede ser garante de la imagen de la misma, tal como lo afirma Martin & Martin, (2011) lo que la población piensa u opina de una empresa o institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el interior o exterior. Por tal razón, es preciso que las empresas, desde cada uno de sus campos, genere sensaciones acordes a lo que vende u ofrece.

En su libro, Andrade (2005), define a la comunicación interna como un conjunto de actividades efectuadas por la organización para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, utilizando diferentes medios de comunicación, para que estos, estén informados, integrados, con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

Una organización se ve directamente afectada por la comunicación interna, se observa cómo la misma circula dentro de su organigrama por las diferentes formas de comunicación entre los empleados y los jefes. Esto se da por su composición piramidal (donde hay un jefe y subordinados más abajo) o matricial (donde los socios toman decisiones por consenso).

Sumando el aporte de Aguilera, (2018) respecto al desarrollo de la comunicación actual, menciona que las organizaciones no pueden ignorar estos procesos en que los comunicadores tienen la tarea de crear una cultura dentro de la empresa, y unos valores que definan su comportamiento frente a las actividades o servicios que brinden.

Lo que la población piensa u opina de una empresa o institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el interior o exterior. Por lo tanto, es imprescindible comunicar lo que se produce en ella y no callarlo.

Informar de una manera lógica, clara y organizacional, es decir, por medio de un concreto y riguroso plan o estrategia de comunicación.

Jauregui (1990), expresa de una manera clara y original, que este plan debe regir cuanto signifiquen relaciones internas y externas de la alta dirección de la empresa o institución; debe ser como un 'traje a medida' con sus públicos y grupos interesados actuales o potenciales, es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la organización".

Otro factor es el sentido de pertenencia, es una dimensión de la identificación organizacional en la cual existe la percepción de que las características de los

empleados se articulan con el entorno Davila C. y Jimenez G.,(2012), y que conductas como el compromiso y la responsabilidad describen a las personas de la organización.

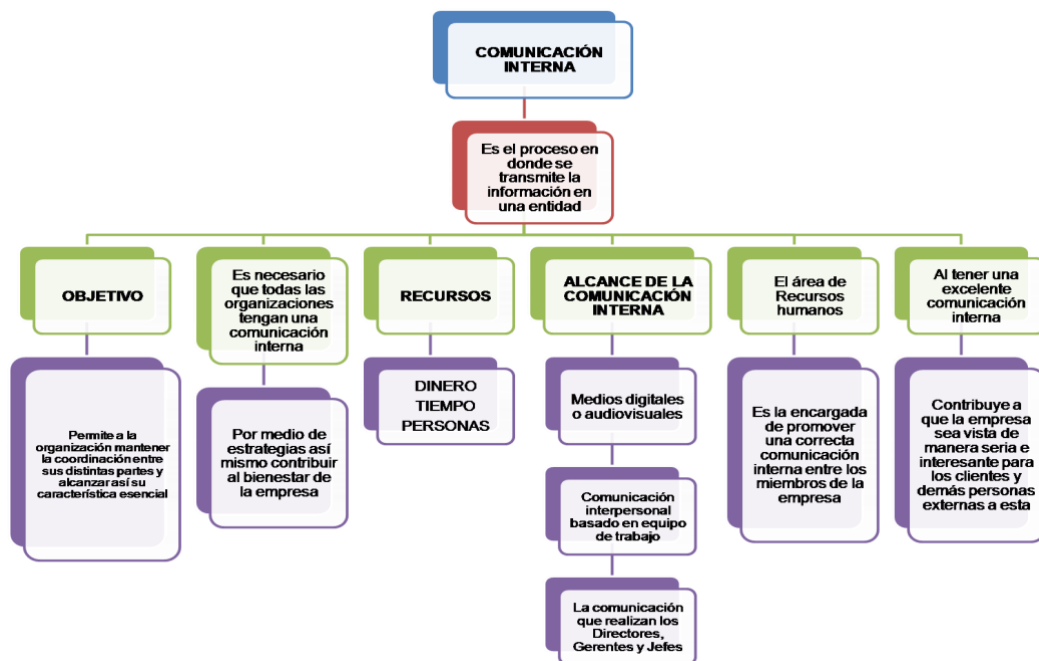
Así mismo, cuando los empleados perciben en sus organizaciones ambientes que propician el trabajo en equipo, se armonizan las energías individuales, se genera la resonancia o sinergia grupal y se crea una visión compartida, por lo que se convierte en una estrategia organizacional para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad, ya que se aprovechan las experiencias y conocimientos de los integrantes.

En este sentido, los empleados que experimentan altos niveles de engagement, buscan constantemente nuevos retos y toman iniciativas personales en su labor, además al buscar la excelencia en el desempeño, realizan autónomamente la retroalimentación del mismo Sanclemente & Elboj Saso, (2017).

Por último, diferentes investigaciones han profundizado en el compromiso afectivo, encontrando que las practicas organizacionales, especialmente las que fortalecen el apoyo organizacional, influyen positivamente en esta dimensión del compromiso, disminuyendo la intención de cambiar de empleo Tejeda y Arias, (2005).

Como otros antecedentes está la cultura organizacional, en lo relativo a la similitud de valores de la organización y del trabajador, el orgullo de pertenencia y a la percepción de la empresa como inspiradora para dar lo mejor de sí. Máynez, (2016)

Figura 04 Organigrama de comunicación interna



Fuente: Sonia Sierra

<http://sonia-sesc.blogspot.com>

Formanchuk, Alejandro (2010) en su libro Comunicación Interna 2.0, presenta 10 Ejes Energéticos para que las empresas transiten este modelo.

1. Acceso y disponibilidad: Una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le tenga que brindar al personal más acceso a la información.

Que vuelva disponibles muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo exclusivo. ¿Es una prueba de fe?, Desde luego, porque implica confiar en que la gente va a hacer un uso responsable de esta información. ¿Tiene riesgos? Muchísimos. Y hay que planificar la apertura con mucho criterio.

2. Igualdad: Reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo.

Bienvenidos los “prosumidores”, Bienvenidos aquellos que consumen y producen. Se acabó el “público interno” como único rol.

3. Usabilidad: Es prioritario mejorar la “usabilidad” para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas.

No basta con buena voluntad. No basta con querer ser abiertos.

La empresa tiene que brindar recursos para que la realidad no prohíba lo que la ley permite. Y esto se consigue con plataformas analógicas y digitales simples, accesibles y directas.

4. Participación: La gente tiene que abrir caminos propios dentro del mono bloque comunicacional. Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos.

Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable.

5. Interacción: Una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red.

Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión.

Hay que pasar del broadcasting o plataforma bidireccional a la construcción de una plaza pública que incentive los diálogos descentralizados y multidimensionales

6. Construcción colectiva y colaboración: La organización tiene que aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado. Que los líderes acepten que los contenidos puedan ser elaborado por personas que no están ni el área de comunicación interna ni en ninguna cúspide.

7. Escuchar responder y hacer: el poder de la expresión es el valor fundamental. La empresa, cuando adhiere a esta cultura, minimiza la lógica “broadcasting” y se dispone a escuchar a su personal porque tiene una voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos de vista.

8. Respeto y reducción del Ego: La buena comunicación solo es posible cuando las personas se respetan y valoran. Así de simple y complejo a la vez.

9. Red e interacción: La comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales, donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos y tomas de decisiones también se flexibilicen y dinamicen, y donde el centro y la periferia sean contingentes, situacionales o directamente evaporados bajo un modelo de red de interacciones.

10. Reducción de control: La empresa debe estar dispuesta a disolver el modelo de control clásico y hegemónico sobre la comunicación interna.

Abrir el juego dejar de preguntarse “cómo controlo” lo que dice el personal y comenzar a pensar “cómo lo aprovecho”.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Si en la vida privada y personal es importante la comunicación, en una organización empresarial con diferentes integrantes y con objetivos definidos es fundamental.

Una política de comunicación organizacional permite que se establezcan relaciones entre los individuos, de igual o diferentes cargos o función, debe poseer un lenguaje claro y que permita ser comprendida.

Como hemos detallado el transcurso de este trabajo, la empresa MAN-SER, presenta una falta de política de comunicación interna dificultando el cumplimiento de sus objetivos.

Los canales de comunicación son informales, y esto en ocasiones, hace que la información que se transmita sea distorsionada, corriendo el riesgo que llegue de manera errónea al receptor, por tal, puede resultar en un desempeño poco efectivo para el cumplimiento de las tareas a realizar.

Justificación del problema

La escasa comunicación en cualquier organización causa un impacto sobre esta, generando que el mensaje se pierda y las líneas estratégicas pierdan claridad.

Si no hay una buena comunicación entre los colaboradores, se corre el riesgo de que cada uno interprete las cosas de diferentes formas o maneras, generando ruidos en todos los canales.

En este trabajo se combinan los fundamentos teóricos y prácticos obtenidos durante su desarrollo, para la contribución al fortalecimiento de comunicación.

Un plan de comunicación pretende aportar y mejorar las dinámicas organizacionales de la comunicación interna, con el propósito de que los integrantes de la organización, tengan una participación activa y eficaz con respecto a las decisiones que se toman,

MAN-SER utiliza la comunicación ascendente, ya que existe diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato, a quien le informan permanentemente sobre los avances y necesidades del área; todo esto se comunica verbalmente.

La comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma. Además de esto, verbalmente se transmiten los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados.

La comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes.

Conclusión diagnóstica

Luego de haber analizado el funcionamiento de MAN-SER y de haber realizado el diagnóstico correspondiente, se cree pertinente llevar a cabo una política de comunicación interna, con el fin de solucionar la problemática encontrada.

En conclusión, se sabe lo importante que es que haya conexión y empatía entre los trabajadores, colaboradores, o integrantes, ya sea directos o indirectos de la empresa, para que los resultados de las labores sean correspondientes en beneficio de la misma

La comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y de mediatizar aquellas que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte.

Dentro del modo en el que se debe realizar dicha comunicación es necesario adaptarla a la personalidad, a la idiosincrasia de la empresa o al grupo de personas al que va dirigido el mensaje, para esto es necesario un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, que sepa adaptar y ejecutar exitosamente un plan de comunicación interna.

Plan de Implementación.

Como detallamos anteriormente, en esta etapa se pondrá en acción la implementación del plan de comunicación interna, dispuesta por el profesional de relaciones públicas para la empresa MAN-SER S.R.L.

Objetivo General

Crear un plan de comunicación interna para la organización, reforzando la interacción entre los empleados, fomentando su identidad y cultura.

Objetivos Específicos.

- Fomentar el trabajo en equipo con el fin de lograr un sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Optimizar la comunicación entre áreas.
- Transformar los canales y formas de comunicación.

Alcance

El siguiente plan se va a llevar a cabo en la ciudad de Córdoba, en la empresa MAN-SER S.R.L., cito en la calle 2 de septiembre 4724, y comenzará a aplicarse a partir del mes de abril de 2023 con una duración de un año, por lo cual se prevé su finalización, para abril de 2024.

Actividades o acciones concretas.

***PROGRAMA, MAN-SER 360**

Se propone realizar un relanzamiento de la compañía en el área de comunicación, generando un evento para toda la organización proponiendo el cambio de rumbo e integración.

Instaurar un programa de coaching de comunicación interna, comenzando por los dueños, los gerentes, mandos medios y, por último, a los empleados de toda la compañía.

-Táctica: la finalidad de este programa, MAN SER 360, es que cada participante entienda la importancia de la comunicación interna, aprendiendo, ejercitando, generando un efecto cascada.

- Recursos: agencia de eventos y organización, se contrata una agencia de coaching empresarial, catering para las actividades de los coaching, tiempo de las personas involucradas, Consultoría externa para métricas y pulso.

- Evaluación: Medidor de las actividades y reacciones de los colaboradores respecto a la comunicación interna (número de correos internos abiertos y leídos, notas en la intranet) encuestas de satisfacción anónimas al terminar los encuentros.

Encuesta de Pulso semestral, esta sirve para obtener los pensamientos y sentimientos de las personas expresados como datos.

Como se responden de forma anónima, la información que se obtiene es honesta, imparcial y precisa.

*Programa reencuentro. Reuniones periódicas:

Realizar reuniones internas de forma periódica, y presenciales, es decir, tanto dentro de un mismo departamento como en el conjunto global.

Hacemos hincapié en que los encuentros sean presenciales, con la intención de volver a la interacción personal, comportamiento que se ha perdido en contexto de pandemia.

Compartir pensamientos, proponer ideas o pedir ayuda si es necesario.

Cuando los empleados conocen el trabajo del resto de los equipos y departamentos, se sienten más implicados en la empresa, generando un sentimiento de equipo y de cultura organizacional.

-Tácticas: Coordinar diferentes tipos de reuniones, según necesidad y área.

Reuniones mensuales cortas, donde participen los empleados, trasladando necesidades o inquietudes de su actividad.

Reuniones trimestrales, uno a uno, donde se focaliza al empleado, sus logros, objetivos de desarrollo crecimiento profesional y áreas de mejora

Esto ayudará a formar en ellos un sentimiento de pertenencia, con el que se estimula la creación de lazos y relaciones más fortalecidas entre los empleados y sus

equipos de trabajo. Ayudan también a cimentar las relaciones de los empleados con su jefe, con los directivos (a los que ven involucrados en este proceso).

-Recursos: salones, catering para las reuniones, relacionista público, impresiones, computadoras, tiempo de las áreas participantes.

-Evaluación: basada en la satisfacción del trabajador por medio de los resultados que se van dando sobre esta actividad mediante encuestas anónimas trimestrales para analizar el rumbo o modificar el mismo.

Esto se basa en la premisa de que un trabajador satisfecho será más productivo y comprometido.

*Salimos a jugar. Actividades fuera del entorno laboral

Las actividades fuera de la oficina son un gran aliciente entre los trabajadores, ya que el ambiente es mucho más distendido y, por tanto, menos serio.

Conocer a los compañeros fuera del trabajo, a través de diferentes actividades o salidas, es una gran forma de fomentar la unión del grupo.

-Táctica: Team Building para empresas (Pinball, Salas de escape, Olimpiadas, etc.).

Este tipo de actividades generan, entre otras cosas, el aumento de la motivación, reduce conflictos y tensiones, ayuda a establecer objetivos grupales, refuerza la confianza mutua dentro del equipo, mejora el ambiente de trabajo y la creatividad.

Dos encuentros a jugar al año.

-Recursos: contratación de una agencia para que organice y ejecute las actividades.

-Evaluación: al finalizar cada actividad, se dedica unos minutos a la reflexión con tu equipo y se intercambian impresiones.

Posteriormente, 15 días después, se pasa una encuesta por equipo, para ver, entre otras cosas, si ha mejorado el trabajo en equipo.

***Integrarnos. Dinámicas para la integración.**

Diversas dinámicas para lograr la integración de todos los empleados.

Organizar tres encuentros anuales fuera de la empresa, con la participación de los diferentes departamentos, con el fin de unir y relacionar a los colaboradores.

Alguna de estas dinámicas son: por ejemplo, “Dinámica de las manos”: está dirigida a mejorar la percepción del trabajo en grupo.

Los empleados comprenderán que son más productivos y estratégicos cuando unen sus habilidades con otros compañeros y se comprometen a trabajar más estrechamente.

Este es un ejercicio muy fácil y rápido, para comenzar, reúne al grupo en una habitación y pídeles que formen un círculo agarrados de las manos, cada participante debe memorizar quién está en su lado derecho y en el lado izquierdo, después, el grupo se separará, caminará por la habitación y se distraerá, luego, se pone un cartón grande de colores en el suelo de la habitación, y se pide al grupo que se coloquen sobre o alrededor de este material.

-Tácticas: programar cuatro encuentros anuales, con diferentes dinámicas, pero con el mismo objetivo de integración.

-Recursos: contratación de una consultora especializada en este tipo de actividades, relacionista público, catering, elementos varios de librería, tiempo de los participantes.

-Evaluación: en cada actividad se seleccionará un referente por equipo, quien será el encargado de transmitir de forma anónima, por intermedio de una plataforma, ej. (Question Pro.) las opiniones y sentimientos de los integrantes.

***Programa “Conectarnos mejor”:**

Nuevas vías de comunicación adaptándose a las formas de transmisión y percepción de cada área. La información que quiere transmitir la compañía es única, pero no así la forma de trasmitirla y de ser recepcionada, revista interna, monitores en los salones comedores, intranet, redes sociales internas, celulares.

-Tácticas: adecuar la comunicación a la estructura de trabajo de cada área.

En el caso de los empleados administrativos, se les confeccionara una dirección de correo electrónico corporativo para cada colaborador. En lo que respecta a los operarios de planta, de instalaran monitores en los comedores.

Se creará un intranet, plataforma privada en una empresa que sirve como herramienta de comunicación interna para todos los empleados, lo que permite compartir recursos fácilmente entre las áreas de trabajo, tener la información en un solo lugar y fomentar la cultura organizacional.

Además, cada encargado de área de producción, contara con un celular corporativo, a fin de recibir y trasladar tipo de información relevante de forma rápida y precisa.

-Recursos: contratación de una empresa de sistemas y comunicaciones digitales para la confección y soporte de todo lo requerido.

Contratación de una empresa de contenidos, que desarrolle e imprima la revista, administre las redes sociales.

-Evaluación: se realizará una encuesta de satisfacción corta y concisa a fin de ir recabando el sentimiento de los empleados. Encuesta Smileys, obteniendo información instantánea sobre la percepción de los empleados con las encuestas de caras sonrientes. La escala de caras sonrientes nos proporciona un feedback rápido y preciso de la experiencia.

Medir los resultados mediante newsletter, suscripciones, tasa de apertura, tasa de clics, contenido compartido, contenido cliqueado. Se dispone de información valiosa para entender si el boletín de noticias atrae o no y qué temas interesan más a los empleados.

El análisis de la Intranet, que nos arroja información estadística para entender que temas son los más leídos por los empleados, sus intereses, número de visitas, páginas vistas, tiempo de permanencia. etc

Presupuesto General

Man Ser 360 Evento	Evento de Lanzamiento		
	Catering y bebidas		
	Organización		
	Inviaciones		
	Traslados		
	Musica		
	Animador		
	Estacionamiento		
	Salon	\$ 800.000	
Evaluacion Pulso y Metricas	Consultoria externa	\$ 450.000	
			Total \$ 1.250.000
Actividad Coaching	Dueños, gerentes y mandos medios	\$ 675.000	
Consultoria RRHHMK	Grupos de empleados	\$ 450.000	
	Catering para todas las actividades de coaching	\$ 345.000	
			Total \$ 1.470.000
Actividad Reencuentro	Relacionista Publico por año de implementacion	\$ 5.500.000	
	Impresiones y Gtos de Librería	\$ 67.000	
			Total \$ 5.567.000
Salimos a Jugar	Agencia de Eventos por dos encuentros anuales	\$ 750.000	
			Total \$ 750.000
Integramos	Consultora especializada por cuatro encuentros	\$ 1.450.000	
			Total \$ 1.450.000
Conectamos mejor	Empresa de sistemas, comunicación, y comunicación digital	\$ 2.100.000	
			Total \$ 2.100.000
	Total General de Plan de Comunicación Interna		
	MAN-SER S.R.L. 2023/2024		\$ 12.587.000

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del análisis y diagnóstico de MAN-SER S.R.L., empresa metalúrgica, se determina que cuenta con múltiples problemáticas de comunicación interna.

La post pandemia presenta la necesidad de que los equipos de comunicación interna reinventen los canales y formatos que utilizan.

Después de muchos meses de video llamadas, streamings, comunidades digitales, etc. herramientas con las que se pretendía suplir, en exceso, las carencias de un trabajo en remoto y la ausencia de interacciones entre compañeros, hay que evolucionar esos instrumentos para facilitar la conversación y la relación.

Los propósitos de la comunicación interna seguirán siendo los mismos, entre ellos, acompañar a los objetivos del negocio de las empresas, mantener informados y motivados a los empleados y crear un clima positivo de trabajo. Pero la pandemia nos enseñó, entre otras cosas, que habrá que hacerlo de otras maneras y siempre poniendo a las personas en el centro de cualquier estrategia.

En la organización se identificó que los mandos medios carecen de habilidades necesarias de comunicación y gestión, debido a que las tareas se concentran en puestos con una estructura jerárquica. Con esto en mente, llegamos a entender que utilizan una forma de comunicación obsoleta basado en relaciones unidireccionales, donde encontramos falta de confianza y escaso trabajo en equipo.

La informalidad de la comunicación es un grave problema con respecto a los modos y formas de cómo se transmite la información, esto, entre otras cosas, dificulta lograr consensos para llegar a acuerdos que sean fundamentales para las tomas de decisiones.

El diseño del plan tiene como objetivo fortalecer las relaciones entre todos los integrantes de la organización, mejorando la imagen de la misma, y generando pertenencia, vínculos, ampliando los canales, tecnologías y estilos de comunicación.

La finalidad de esto es alcanzar el objetivo general para restablecer la comunicación interna de la empresa MAN-SER S.R.L., proporcionando las herramientas de acción para mejorar la situación actual y contribuir a los propósitos organizacionales.

Por todo lo mencionado anteriormente, se recomienda realizar un balance de todas las actividades propuestas luego del año, tiempo establecido para llevar a cabo las diferentes acciones. Luego de esto, tener claro que lo mas importante en una organización cuando se realizan este tipo de giros, con el fin de priorizar la comunicación interna, es darle continuidad y constancia al plan, de nada sirve comenzar y ejecutar un proyecto tan grande y costoso, si no se tiene claro que este proyectos tiene un inicio y un proceso continuo.

Continuar indagando y actualizando las tecnologías y las distintas formas de comunicación, las técnicas y las maneras de comunicarse se actualizan día a día.

Por tal, se recomienda formalizar el área de comunicación dentro de la compañía, que lleve a cabo la comunicación interna y externa a fin de identificar los públicos establecidos para cada área.

Referencias

- ADIMRA. (09 de 2022). *ADIMRA, Asociacion industrial metalurgicos de la Republica Argentina*.
Obtenido de <https://www.adimra.org.ar>
- Aguilera, J. (2018). *Gerencia integral de la comunicacion*. España: Ecoe Ediciones.
- Andrade, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna, proceso, disciplina y tecnicas*. España: Netbiblo.
- Busquet , Y. (2022). *Boletin de actividad metalurgica julio 2022*. Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados?pager.offset=0&titulo=&area=0>
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen corporativa*. Barcelona, España: El ateneo.
- Costa, J. (1999). *La Mirada Interior*. Infopress.
- Daniel, S. (2011). *Dinamica de la comunicacion*. España: Ediciones Granica.
- Daniel, S. (2011). *El poder y la accion a traves de comunicacion y estrategica*. España: Granica.
- Davila C. y Jimenez G. (2012). *Sentido de Pertenencia y compromiso organizacional*. Predicción del bienestar.
- Drucker, P. (1967). *El Ejecutivo Eficaz*. De bolsillo.
- Eikon, P. (12 de 2016). *Premios Eikon Home*. Obtenido de <https://premioeikon.com>
- Eikon, P. (10 de 2021). *Premios Eikon Home*. Obtenido de <http://premioeikon.com>
- Eikon, P. (10 de 2021). *Premios Eikon Home*. Obtenido de <http://premioeikon.com>
- Eikon, P. (09 de 2022). *Premios Eikon Home*. Obtenido de <http://premioeikon.com>
- Eikon, P. (06 de 2022). *Premios Eikon Home*. Obtenido de <https://premioeikon.com>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicacion Interna 2.0*. Buenos Aires, Argentina: Formanchuk & Asociados,.
- Jauregui, F. (1990). *Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa*. Ideas empresariales.
- Lammertyn, A. (1999). *Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Imagen.
- MAN-SER, S. (s.f.). *MAN-SER S.R.L Productos y servicios industriales*. Obtenido de www.MAN-SER.com.ar
- Martin Martin, F. (28 de 10 de 2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. doi:<https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.07>
- Máynez, A. (2016). *Cultura y compromiso afectivo*. Obtenido de <https://doi.org>
- Potter, L. (2022). *El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones*. IABC.

Saab, A. A. (2015). *El plan estrategico de comunicacion*. UOC, Universidad la Sabana.

Sanclemente, I. E. (06 de 2017). *Engagement o compromiso en profesionales de enfermería: variables socio-demográficas y laborales asociadas*. Obtenido de <https://doi.org/10.6018/eglobal.16.3.259541>

Tejada, J. M. (2005). *Practicas organizacionales y el compromiso de los trabajadores*. (Enseñanza e Investigación En Psicología) Obtenido de <http://www.redalyc.org>

UOM, U. (08 de 2022). Obtenido de <http://www.uom.org.ar>

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las*. Barcelona: Piramide.

Anexos

Se adjunta el antecedente de la empresa Metalúrgica Roles.

Una empresa ubicada en la localidad de, El Trébol, provincia de Santa Fe.

En la misma se desarrolló un plan similar de comunicación propuesto, donde se abarco tanto a la comunicación interna como externa.

<https://metalurgicaroles.com.ar/metalurgica-roles>

VISIÓN:

Se posiciona **Metalúrgica Roles**, como una empresa que **fabrica** y **desarrolla innovadoras** maquinas **metalmecánicas** para el mantenimiento de **césped**.

Su capacidad de trabajar **profesionalmente** sin perder el espíritu **familiar** logra un compromiso con sus **clientes** tanto en la **venta, post-venta** y servicios de **alquileres**. Generando un beneficio para el mercado **Nacional** e Internacional.

MISIÓN:

Dividida en **funciones**, **Metalúrgica Roles** trabaja sobre **objetivos** a corto y mediano plazo. Cada función es un puesto de trabajo que conforma el **organigrama** de la empresa.

Se trata de una industria que para su funcionamiento se soporta sobre una **economía a escala**, donde los **proveedores** de materia prima y servicios, impulsan el funcionamiento de MR aportando **mano de obra** profesional y **tecnología** de punta a estos **productos** que requiere el mercado.

Fortalecida en una muy buena **comunicación** interna y externa, cada área aporta desde su perspectiva todo lo necesario para seguir **innovando** en **productos** y **métodos de producción**, siendo esta una gran ventaja competitiva, ya que mantiene a la marca y sus productos actualizados al **mercado**.

La nueva tabla de revisión salarial de UOMRA, paritarias 2022-2023



El 26 de julio se alcanzó un acuerdo en la negociación paritaria con UOMRA en el marco de la revisión del Acuerdo suscripto en febrero pasado.

El Acuerdo alcanzado es el siguiente:

Agosto 2022: Adelantamiento 12% previsto para octubre sobre salarios básicos al 31/3/22

Octubre 2022: 10% adicional sobre salarios básicos al 31/3/22

Noviembre 2022: 10% sobre salarios básicos al 31/3/22

Revisión del Acuerdo en Febrero 2023

Con relación al INGRESO MINIMO GLOBAL DE REFERENCIA, se establece en los siguientes valores:

- Agosto 2022: \$ 95.828
- Octubre 2022: \$ 103.416
- Noviembre 2022: \$ 110.088

Información de diversas consultoras de empresas especializadas, para las diferentes actividades propuestas.

*Somos especialistas en Pymes - Consultores para Empresas

<https://www.quirosconsultores.com>

“Somos especialistas en establecer roles y lograr acuerdos en la Empresa Familiar”

*Planificación y diseño de eventos empresariales

<https://www.ceremonialmeetings.com.ar>

Más de 10 años acompañando instituciones y empresas.

“Los eventos son considerados como importantes tácticas en el marco de un plan integrado de comunicación

*Magic Door Eventos corporativos

<https://www.magicdoor.com.ar>

“En Magic Door no hay eventos prediseñados ni límites para la imaginación: hay talento, creatividad y capacidad de respuesta a medida de cada empresa.”

Información de empresas de sistemas, soporte, y desarrollo.

* Tecnet: Ingeniería y Sistemas

<https://tecnet.com.ar>

Trabajamos en sistemas para automatización, control y comunicaciones en los sectores de industria, utilities y servicios.

* Soluciones informáticas para empresas - Soporte de PC

<https://visiontecnologica.com.ar>

Actuamos como un Gerente de Sistemas, previniendo y solucionando los problemas de su empresa.

* Excelcom SA - Servicios Informáticos

<http://www.excelcom.com.ar/>

Empresa Lider en Soluciones Informaticas. Servicio de Post Venta. Soluciones Tecnológicas.
20 Años de Experiencia. Somos Integradores.

