



UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Análisis Estratégico
de las Comunicaciones Internas
dentro de un Complejo Gastronómico
de la Ciudad de Córdoba
Caso: Industria Nacional.

Carrera: Relaciones Públicas e Institucionales

Alumna: Victoria Campo

Legajo: RPI 00522

Córdoba 27 de Octubre de 2008

ÍNDICE

Introducción.....	3
Tema.....	5
Justificación.....	6
Objetivos	9
Marco Referencial de la empresa.....	10
Marco Teórico de Referencia	19
1-Introducción.....	20
2-Relaciones Públicas e Institucionales.....	20
2.1-Organización y Comunicación Institucional	21
2.2-Sistemas de Comunicación.....	24
2.3-Relaciones Públicas Internas.....	26
2.3.1- Comunicación Verbal Informal.....	30
2.3.2-Soportes y Flujos de Comunicación interna.....	31
2.3.3-Auditoria de Comunicación.....	32
3- Públicos.....	33
Diseño Metodológico de Investigación.....	36
Ficha Técnica.....	37
Análisis e Interpretación de datos.....	44
Diagnóstico.....	54
Etapa de Intervención.....	59
Objetivos de Intervención.....	60
Desarrollo del Plan de Comunicación Interna.....	61
Definición de las Tácticas de Comunicación.....	63
Presupuesto.....	94
Cash Flow.....	96
Diagrama de Gantt	98
Bibliografía.....	100
Anexos.....	103

Introducción

El siguiente Trabajo Final de Graduación se llevó a cabo dentro del *Complejo Gastronómico Industria Nacional*, perteneciente a la empresa Dinosaurio S.A. El abordaje de dicha organización se realizó bajo la óptica de la comunicación interna, entendiendo esta como una herramienta de gestión que debe diseñarse en función de los objetivos del mangement.

Este complejo está situado en la ciudad de Córdoba y en la actualidad brinda diversos servicios dentro del sector gastronómico, en este caso el complejo como tal, se conforma como una unidad de negocios que consta de diferentes espacios gastronómicos y un Centro de Eventos y Convenciones.

A través de los años, la empresa ha logrado un crecimiento constante y en escala, lo cual le ha permitido desarrollar diversos emprendimientos dentro de nuestra provincia y de otras provincias de la República Argentina. Motivo por el cual se han producido cambios en la estructura organizacional, afectando a todas las áreas de la misma e incidiendo en las necesidades comunicacionales puertas adentro.

Este crecimiento ha propiciado el incrementando de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de sus actividades cotidianas, y por otro lado ha demandado acciones y estrategias comunicacionales que no son puestas en practica por diversos factores que se irán analizando a lo largo del siguiente trabajo.

Para realizare el abordaje fue necesario realizar una revisión de los procesos que se producen internamente en materia de comunicación, los cuales se pueden ver planteados desde la temática y objetivos que presenta el siguiente trabajo.

El objetivo general se plantea desde la necesidad de optimizar el sistema de comunicación interna del Complejo, entendiendo que esta gestión puede aportar distintos beneficios a la empresa.

El marco teórico y contextual del trabajo guiará al lector sobre los distintos conceptos y temáticas que se abordaran y que hacen referencia al núcleo del siguiente trabajo.

Trabajo Final de Graduación

Seguidamente se presentarán las distintas instancias metodológicas a partir de las cuales se indagó e investigó el objeto de estudio, focalizándonos en la influencia que tienen las comunicaciones internas en las actividades que se llevan a cabo dentro de esta unidad de negocios.

A través de los datos recabados en el transcurso del proceso de investigación, se conforma el Diagnóstico. El cual sirve de base para la realización del plan de comunicación, el cual incluye la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de Relaciones Públicas e Institucionales propuestas dentro del Trabajo Final de Graduación, a los fines de coadyuvar el cumplimiento de los objetivos que se propone alcanzar el Grupo Dinosaurio S.A.

Tema

Comunicaciones Internas dentro de un Complejo Gastronómico de la Ciudad de Córdoba
Caso: Industria Nacional, Dinosaurio S.A.

Justificación

El objeto de estudio del siguiente trabajo final de graduación es la realización de un plan de comunicación dentro del Complejo Gastronómico Industria Nacional, que forma parte de la empresa Dinosaurio SA.

A los fines de justificar y argumentar el siguiente trabajo es necesario revisar el ámbito organizacional actual, dentro del cual las Relaciones Públicas deben considerarse como un elemento fundamental a tenerse en cuenta desde el momento en que la empresa decide poner en funcionamiento su estructura organizacional. Para ello, cada compañía debe definir roles y actividades a sus integrantes y de esta manera nuestra disciplina debe buscar el desarrollo de un flujo de comunicación interna, que integre a todos sus miembros, y que permita la mutua colaboración a través del diálogo y el entendimiento.

Toda organización, que brinde servicios gastronómicos, debería tener como objetivo priorizar, dentro de su estructura, el planteamiento de su comunicación de manera tal que pueda optimizar los procedimientos internos. Los cuales deberían garantizar que las acciones llevadas a cabo por sus empleados en el momento de la entrega del servicio a sus clientes serán satisfactorias.

Por otro lado, cabe destacar que los trabajadores deberían convertirse en transmisores de los valores o atributos que toda organización reconoce en sí misma como esenciales y que la diferencia de otras compañías dentro del sector en el que desarrolla sus actividades empresarias.

La empresa es la encargada de establecer y comunicar las normas de conducta de sus miembros en todos y cada uno de sus niveles, en este plano surge la necesidad de realizar una comunicación planificada que permita esta integración entre las políticas planteadas por la empresa y el personal de la misma.

Por este motivo, consideramos esencial que dentro de la compañía se realice la tarea de identificar y analizar tales políticas, procedimientos y actividades, las cuales planteadas correctamente y acorde a las necesidades de sus integrantes le permitirá desarrollar un clima interno que favorecerá la realización eficaz de las actividades cotidianas de sus miembros. Estas acciones deben coordinarse por medio de la comunicación.

Trabajo Final de Graduación

Debemos considerar que los flujos de comunicación interna generados en la empresa inciden en el logro de los objetivos organizacionales; por que determinan la dirección en la que circulan los mensajes, de esta manera si la empresa no dedica tiempo y prioriza el análisis y planteamiento de mensajes diferenciados a los distintos públicos y sectores que la integran no logrará que sus miembros actúen conforme a las necesidades de la organización.

Es necesario que, los mensajes y la información que se producen en el interior de la institución, puedan ser elaborados y canalizados a través de soportes comunicacionales establecidos y adaptados de manera consciente a las necesidades de el público interno. Sólo de esta manera, se podrá contribuir en una mejora en el clima interno y conseguir que en los empleados este cambio repercuta de manera positiva; y que se manifieste y refleje en el desempeño de las actividades cotidianas realizadas en pro de los objetivos organizacionales.

La compañía, según manifiestan sus directivos, ha logrado posicionarse dentro de diversas áreas del mercado cordobés y ha obtenido un crecimiento importante en nuestro país, debido a que ha cubierto segmentos del mercado que no se habían explotado dentro de nuestra provincia, por la tanto considero que es necesario que tal crecimiento pueda ser coadyuvado con la correcta planificación de sus comunicaciones internas, objetivo que pretende cumplir el siguiente T.F.G.

A través de los años, esta empresa, ha debido incrementar de manera sustancial los recursos humanos requeridos para lograr su desempeño corporativo. Vale destacar, luego del análisis de sus comunicaciones internas, que este incremento no ha sido acompañado por el estudio y desarrollo de la comunicación en su interior, debido a que no se ha creado un departamento encargado específicamente de la comunicación, ni se ha incrementado el número de personal en el área de Recursos Humanos quienes tienen a su cargo la comunicación interna de la misma. En cambio si se ha priorizado el desarrollo de otras áreas dentro de la compañía y a la constante creación de nuevas Unidades de Negocios.

Consideramos, desde la disciplina de las Relaciones Publicas Institucionales que un plan de comunicación interna le proporcionará a la compañía beneficios tales como:

Trabajo Final de Graduación

- Aumentar la eficiencia y efectividad de las actividades que realizan los miembros de la compañía, debido a que, de esta manera se evitarán los malentendidos y la pérdida de tiempo por la mala ejecución de las tareas.
- Hacer visibles los logros de los empleados de la empresa; así éstos se sentirán alentados en la mejora de sus actividades.
- Canalizar la información en los soportes que mayor beneficio le proporcionen a la empresa.
- Homogeneizar la información de manera tal que se evite las diferentes interpretaciones en los mensajes.
- Disminuir la incertidumbre en la ejecución de las tareas realizadas por el público interno.

Por lo tanto, vale destacar como detallamos anteriormente, la importancia y los beneficios que le proporcionará a ésta Compañía la Gestión de sus Comunicaciones Internas, como una manera de obtener información relevante para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Finalmente como principal objetivo, pretendemos optimizar el desarrollo de las comunicaciones internas y propiciar el diálogo de todos los miembros del Complejo Industria Nacional, a través de la elaboración de un plan de Relaciones Públicas. Utilizando y proponiendo soportes eficientes que permitan que los mensajes emitidos dentro de la estructura organizacional circulen con la máxima eficacia en todos sus niveles.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un Plan de Comunicación que tenga como finalidad optimizar el sistema de comunicación interna del Complejo Industria Nacional.

Objetivo General de Indagación

- Analizar las Comunicaciones Internas en el “Complejo Gastronómico Industria Nacional”.

Objetivos Específicos de Indagación

- Identificar al Público Interno del Complejo y la manera en la que estos perciben las actividades de comunicación que se realizan en el interior de esta unidad de negocios.
- Reconocer y evaluar los soportes de comunicación que utiliza la Empresa para la transmisión de mensajes a sus públicos internos.
- Analizar la circulación de los flujos de comunicación interna y los mensajes que se producen dentro de la compañía.

Marco Referencial de la empresa

La Empresa Grupo Dinosaurio S.A. fue creada en agosto de 1998, por dos empresarios cordobeses con trayectoria y experiencia en el área de hipermercado y centros comerciales, materia en la que fueron pioneros en la provincia de Córdoba y que de alguna manera contribuyeron a la transformación urbanística y económica de importantes ciudades del país (fuente página Web de la empresa).



Ingreso al Complejo Dinosaurio Mall

Esa trayectoria se originó a principios del año 1985 con la creación de Libertad S.A., una empresa nacida en Córdoba de capitales y management familiar, que en un lapso corto de tiempo logró expandirse por el interior del país y la cual fue vendida en el año 1998 al grupo francés Casino.

Localizada en la Ciudad de Córdoba, el Grupo Dinosaurio dirige sus actividades hacia tres grandes unidades de negocio:

❖ División Inmobiliaria: En este sentido, se presenta como una consolidada empresa de desarrollos urbanísticos, la cual dirige sus esfuerzos hacia la adquisición, desarrollo, administración, explotación y comercialización de proyectos inmobiliarios propios localizados en la provincia de Córdoba y en provincias la provincia de Mendoza.

❖ División Comercial y de Servicios: El Grupo Dinosaurio, se caracteriza por la innovación en materia de centros comerciales, desarrolla, administra, explota y comercializa en forma directa la mayor parte del volumen comercial generado por las unidades de negocio propias de su centro comercial Dinosaurio Mall.

Trabajo Final de Graduación

❖ División Espectáculos: Se orienta hacia la producción de eventos y espectáculos culturales, musicales, artísticos y deportivos tanto nacionales como internacionales en su estadio cubierto Orfeo Superdomo. El estadio esta ubicado en Cardeñosa 3450, Barrio Alto Verde de la ciudad de Córdoba. Sus dimensiones son: 23.000 m² de terreno y 16.730 m² cubiertos. Vale la pena destacar que el Orfeo Superdomo es el primer espacio integral de Argentina concebido especialmente para el desarrollo de eventos sociales, espectáculos musicales, artísticos, culturales y deportivos. Las Características particulares de Orfeo Superdomo son las siguientes, cuenta con capacidad hasta 11.000 personas (según armado del lugar), Áreas destinadas a brindar diferentes servicios y bares de comida rápida, cuatro ascensores, amplio estacionamiento vehicular, facilidad de acceso al predio por puente peatonal y al edificio a través de 40 puertas dobles antipánico. Oficinas para producción con telefonía, ocho camarines con baños privados y duchas con agua caliente, seis vestuarios para artistas, deportistas o árbitros, dos salones de usos múltiples. Sofisticados sistemas de acústica e iluminación.

Misión de Dinosaurio S.A.

La misión del Grupo Dinosaurio es “realizar inversiones pensando en el presente y mirando hacia el futuro”.

La misión en este caso se logra con una continua búsqueda de nuevos proyectos y con el constante esfuerzo de la gente que la conforma. Siempre apuntando a satisfacer necesidades no cubiertas de los clientes.

Trabajo Final de Graduación

Filosofía

Según datos relevado de la información institucional que brinda la empresa en su sitio Web, desde un principio, la filosofía de Grupo Dinosaurio ha sido la innovación en todos sus emprendimientos. Esta se logra gracias al esfuerzo conjunto de sus fundadores, junto a un equipo humano capacitado técnicamente. De este modo, el Grupo se encuentra en condiciones de brindar nuevos conceptos que jerarquizan sus productos, con una consistente política de reinversión permanente en sus utilidades.

Objetivos

Uno de los objetivos más importantes de la Compañía es la continua diversificación de su cartera de negocios. A través del desarrollo de proyectos innovadores, Grupo Dinosaurio se inserta como una importante y sólida empresa dentro del mercado inmobiliario y comercial. De esta manera, genera grandes polos de desarrollo en las ciudades donde ha llevado a cabo sus proyectos. Desde el momento de su creación, se encuentra en un continuo proceso de desarrollos inmobiliarios y comerciales.

Entre los desarrollos inmobiliarios y comerciales de Dinosaurio S.A. que ya se han finalizado, podemos nombrar a los siguientes:

En junio del 2001 se inauguró “La Vacherie Country Golf”, ubicado en la Ciudad de Mendoza.

Durante el mes de marzo del año 2002 se finalizó el Complejo Parque Milénica I, barrio cerrado en altura, área residencial situado en la ciudad de Córdoba.

En agosto del 2002 se fundó el Estadio Orfeo Superdomo Córdoba.

En los últimos años la compañía finalizó las siguientes obras:

Trabajo Final de Graduación

- ❖ Se inauguró el Hotel tres estrellas Orfeo Suites, predio Rodríguez del Busto, Alto Verde, Córdoba.

- ❖ Milénica Residencia Universitaria: Residencia Universitaria para jóvenes. Ubicación: Esposos Curie 1370. Barrio Crisol Norte, Córdoba.
- ❖ Centro Comercial y de Entretenimientos Ruta 20, Córdoba. Ubicación: Ruta 20 esquina Sol de Mayo. Barrio San Francisco, Córdoba.
- ❖ Parque Milénica II: Barrio Cerrado en Altura, Córdoba. Ubicación: Rodríguez del Busto 3410. Barrio Alto Verde, Córdoba.
- ❖ Centro Comercial y de Entretenimientos, Barrio Cerrado en Altura, Superdomo, Hotel y Oficinas; Las Heras, Mendoza. Ubicación: Esq. Manuel A. Sáez y Acceso Norte. Las Heras. Mendoza
- ❖ Dino Express

Entre las iniciativas que se están llevando a cabo, se destaca la construcción de un country en altura, camino a Carlos Paz, antes del acceso a Falda del Carmen. Será el Milénica III y estará destinada a personas “Solos y Solas”. Se erigirá en un predio de 12 hectáreas, contempla un total de ocho torres, de 40 departamentos cada una.

El Complejo Gastronómico Industria Nacional

El Complejo Gastronómico Industria Nacional, se encuentra emplazado en una de las zonas más prestigiosas de la Ciudad más específicamente está situado en el barrio de Alto Verde dentro del Centro Comercial Dinosaurio Mall. Vale destacar que el mismo se interconecta por un puente peatonal con Orfeo Superdomo.

Las dimensiones del Complejo alcanzan los 1.579 m². El que contempla múltiples propuestas gastronómicas:

❖ Al Grano Café: Ambientada con estilo industrial, el Café ofrece servicio de desayuno y merienda buffet, acompañado de pastelería artesanal propia.

❖ Vacarí Restaurante: Una casa de carnes y pastas, con capacidad para 180 comensales, propone almuerzos y cenas con Salad Bar ofrece variedad de entradas frías, acompañada de una amplia carta de vinos.

❖ Centro de Eventos y Convenciones: Posee unas dimensiones de 1.015 m². Allí se encuentra un salón de fiestas para la realización de todo tipo de eventos sociales y empresariales. El centro cuenta con tres salones divisibles, con capacidad hasta 1000 personas, los que están preparados para congresos, seminarios, convenciones, conferencias, exposiciones, banquetes, casamientos, desfiles, entre otros eventos. También se brinda un servicio integral de organización de eventos y cuenta con servicio de catering internacional.

Trabajo Final de Graduación

Público Interno del Complejo Industria Nacional

Industria Nacional cuenta con cincuenta y cinco empleados, los cuales se encuentran distribuidos dentro de las cinco áreas gastronómicas en las que se divide el Complejo: Al grano, Vacarí y el Centro de Eventos y Convenciones.

En la actualidad trabajan dentro de la empresa 35 hombres y 20 mujeres. Las personas que trabajan en el Complejo poseen una edad que va desde los 18 hasta los 55 años. Podemos agregar que el personal que realiza las tareas operativas es clase media y media baja. En cambio aquellos que ocupan el puesto de encargado de sector poseen un nivel social medio alto.

Asimismo todos sus miembros poseen estudios secundarios y en algunos casos terciarios o universitarios en curso.

La empresa está conformada por distintos sectores que de manera coordinada, se encargan de que el cliente reciba un servicio apropiado.

Durante el proceso que se realiza para brindar el servicio definitivo a los clientes, se observa la participación de distintas áreas:

En primer lugar, el Personal de Depósito, quienes se encargan de las tareas de pedido, recepción, control y distribución de la mercadería que ingresa al Complejo y que proviene del departamento de Compras el cual es el intermediario entre depósito y el sector de supermercado encargado del envío de la mercadería.

Luego cada área (pastelería, cocina ó eventos) se abastece de la mercadería necesaria, según el pedido realizado, para la elaboración del producto requerido para la entrega del servicio a los consumidores.

El Área de Pastelería se encarga de la elaboración de todos los productos, tanto dulces como salados, de panificación que se distribuyen en los distintos espacios gastronómicos con que cuenta el Complejo.

Con respecto al sector de Cocina este cuenta con encargados según el turno, mañana o tarde, y en cada caso en particular los espacios gastronómicos cuentan con su propio personal y en algunos casos en función de una necesidad particular ante un evento, suele haber cambios de personal entre los locales, realizado por el encargado de personal.

Trabajo Final de Graduación

El departamento de Eventos tiene a su cargo el desarrollo de los eventos sociales y empresariales que se realizan en el centro de convenciones de la empresa, por lo tanto, esta área cuenta en cada caso con la colaboración de todos los sectores, ya sea Pastelería en la elaboración de productos, cocina, depósito (para el armado y desarmado de los salones, provisión de mercadería, etc.)

Cada Sector (cocina, pastelería, depósito y eventos) tiene un encargado, quien tiene la tarea de supervisar y coordinar las distintas actividades que cada empleado del área lleva a cabo dentro del horario de trabajo.

Cada espacio Gastronómico dentro del Complejo cuenta con una persona Responsable, el cual se encarga de la asignación de tareas a los mozos de su local y de realizar control de mercadería necesario para el funcionamiento cotidiano.

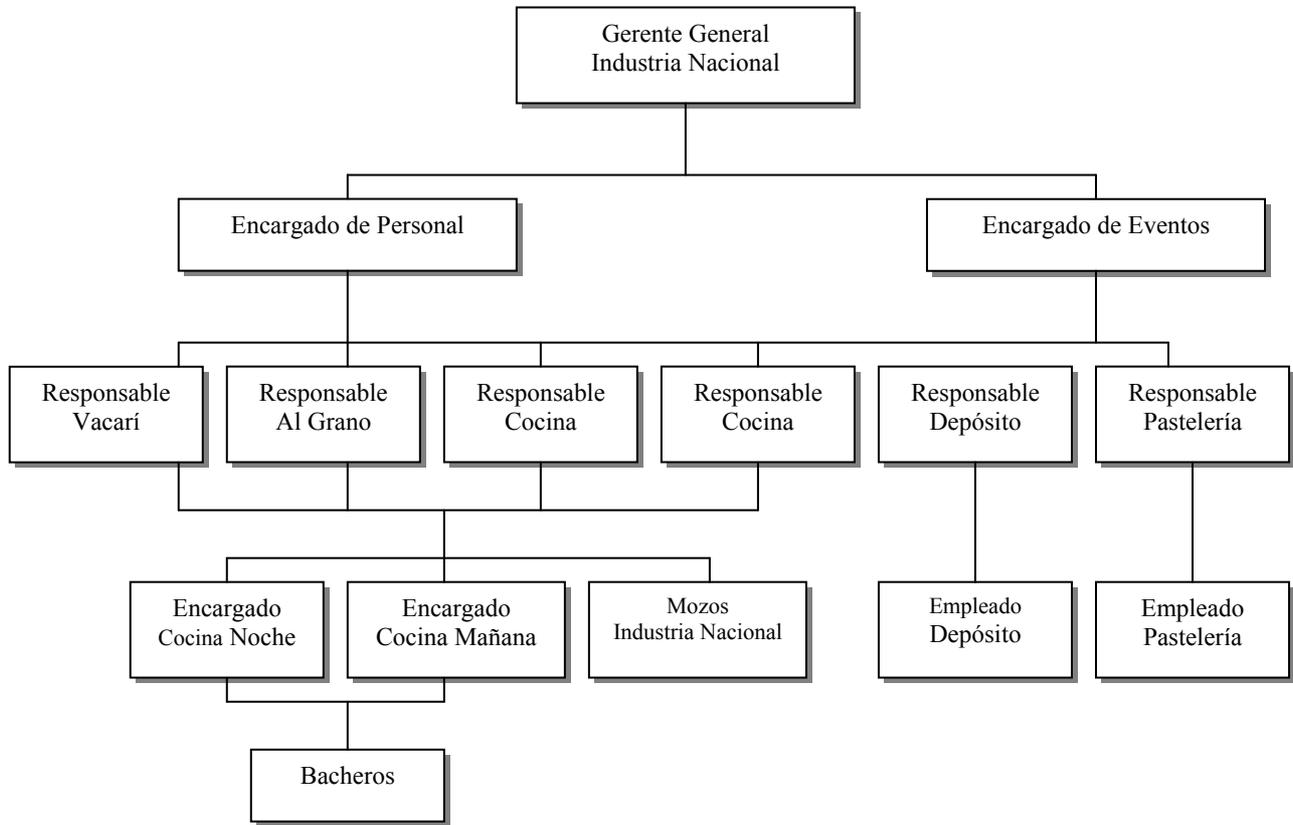
A su vez cada encargado tiene que reportar las novedades al Gerente General de Industria Nacional.

Con respecto al resto de los departamentos que conforman la totalidad de la compañía, podemos decir que el complejo tiene relación directa y depende para su funcionamiento de áreas tales como:

- ❖ Administración, la cual se encarga de rendición de las diferentes cajas localizadas en cada espacio, y la facturación de cada local.
- ❖ Recursos Humanos realiza la tarea de liquidación de sueldos, comunicaciones internas del complejo, selección del personal, desvinculación.
- ❖ Marketing, proporciona la papelería institucional a los distintos sectores
- ❖ Higiene y seguridad
- ❖ Limpieza
- ❖ Mantenimiento

Trabajo Final de Graduación

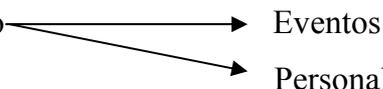
Organigrama

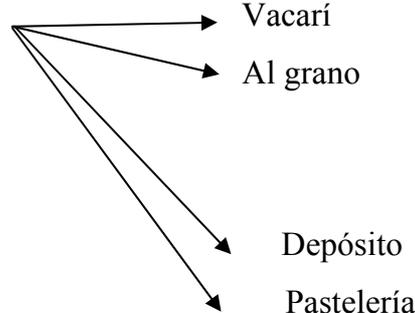


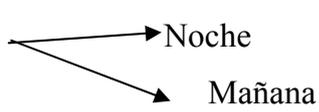
Repertorio de Públicos

Público Interno de Industria Nacional

- ❖ Gerente General de Industria Nacional

- ❖ Encargado 

- ❖ Responsable 

- ❖ Encargado Cocina 

- ❖ Mozos del Complejo Industria Nacional

- ❖ Empleados de Deposito- Pastelería

- ❖ Bacheros

Marco Teórico de Referencia

1-Introducción

Actualmente debemos ubicar en un sitio prioritario dentro del sistema organizacional, el análisis de las distintas relaciones con los diferentes actores que entran en escena al momento de llevar a cabo las actividades cotidianas necesarias para la realización de un producto- servicio en particular.

En el caso de los miembros de toda organización, los cuales cumplen un rol fundamental en el proceso productivo, se produce un aumento de aquello que requieren de la alta gerencia, mas específicamente, la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Por lo tanto es necesario tener en cuenta constantemente que tipo de relaciones y de que manera se van desarrollando a lo largo y a través de la estructura organizacional.

Es preciso el relevamiento constante de estos requerimientos por parte del personal para lograr de este modo fomentar un clima favorable y un ambiente en cual se potencie la capacidad de los integrantes de la empresa.

Cabe destacar el rol fundamental que cumplen las Relaciones Públicas Institucionales en este proceso ya que actúan como intermediarios entre la gerencia y el resto de los sectores de la compañía.

2- Relaciones Públicas e Institucionales

Las relaciones públicas funcionan como una herramienta, la cual le permite a la empresa alcanzar sus objetivos organizacionales teniendo en cuenta dentro de este proceso a todos sus miembros. Las mismas actúan también a favor de la empresa para ayudarla a adquirir confianza y de esta manera presentarse ante la sociedad como responsable de sus actos y sólida a la hora de ejecutar sus tareas.

Podemos referirnos a este concepto teniendo en cuenta al autor Flores Bao, el cual analiza a las Relaciones Públicas como "... una disciplina psicosocial-administrativa orientada a la integración humana y aplicable a cualquier organización

Trabajo Final de Graduación

social” (1981:268). Podemos agregar que para el ejercicio de esta profesión es importante el desarrollo de acciones planificadas, las cuales requieren la correcta comprensión y un constante análisis de su entorno, por lo tanto es necesario y fundamental realizar la tarea de asesorar continuamente a los niveles directivos logrando así la ejecución de políticas y estrategias específicas de comunicación institucional.

De esta manera las relaciones públicas le proporcionan a la empresa un abanico de posibilidades para lograr los objetivos comunicacionales que se propone alcanzar.

2.1- Organización y Comunicación Institucional

Las Relaciones Públicas se desarrollan y alcanzan su plenitud en el ámbito organizacional, por lo tanto sería pertinente definir el concepto de organización siguiendo al autor Carlos Bonilla Gutiérrez (1994) que la define como un sistema social cuya finalidad es la consecución de fines comunes, éstos solo pueden lograrse por medio de la coordinación de acciones y la interrelación entre los individuos como consecuencia de la división del trabajo.

Podemos afirmar que estas interrelaciones humanas, pueden obedecer tanto a la estructura formal interna o darse de manera espontánea (Bonilla Gutiérrez, 1994).

De esta manera y en toda organización podemos identificar dos tipos de relaciones entre sus miembros: la interrelación formal, es aquella que se encuentra plasmada en los manuales de la empresa y en su organigrama. La misma surge con la necesidad de los miembros de la organización de cumplir con la ejecución de las actividades cotidianas relativas a cada puesto. De esta manera surge la necesidad de contar con la colaboración y apoyo de otras áreas o sectores para la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, la estructura informal de la empresa es aquella que no está indicada en ningún manual, la misma nace como consecuencia de la organización formal, debido a que la misma se produce entre sus miembros, pero se encuentra al margen de los roles que han sido establecidos en el organigrama. Esta estructura es resultado de la

Trabajo Final de Graduación

cotidianeidad y afinidad que puede llegar a haber entre personas de distintas áreas o departamentos. Estas comparten intereses en común más allá del ámbito social estructurado que rodea a la compañía.

Podemos decir que la organización informal surge de manera espontánea y como consecuencia de la sociabilidad de sus integrantes que es innata en los individuos, quiénes necesitan relacionarse con grupos con los cuales compartan intereses. Existen y conviven dentro de todas las organizaciones tanto las Estructuras Formales como las Informales.

Según el autor Bonilla Gutiérrez (1994), es necesario que se realice dentro de toda organización un adecuado manejo de la comunicación vinculado a un programa integral de Relaciones Públicas. De esta manera se logrará promover la participación de todos los sectores que forman parte o están relacionados con la compañía, para la realización de actividades que beneficien a la totalidad de los públicos. Es decir, coordinar el accionar de los públicos internos entre sí (empleados y superiores) y los públicos externos (clientes) para obtener como resultado una mejora integral en la planificación de las actividades y los servicios que brinde la empresa.

Una organización se encuentra en constante comunicación con su entorno. Este intercambio de información surge como resultado de la continua relación entre distintas entidades sociales y aquellos actores que poseen estrecha relación con la compañía los cuales son partícipes en el proceso de entrega de sus bienes o servicios.

La comunicación institucional es aquella comunicación que surgiendo dentro de una determinada compañía toma fuerza y repercute hacia su exterior, y se hace de esta manera visible para los diferentes públicos, por lo tanto transmite aquello que la hace única e irrepetible.

Según la autora Pascale Weil (1992) la Comunicación institucional es el conjunto de procesos y mensajes que una institución proyecta a un público determinado cuya finalidad es dar a conocer su misión y visión, la cual busca establecer una empatía entre ambos. La misma debe caracterizarse por ser dinámica, planificada y concreta, y debe poder constituirse en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, la cual está cimentada en una permanente retroalimentación.

Es necesario analizar la comunicación institucional desde su surgimiento, debido a que desde el proceso de su creación empiezan a plasmarse; ya sea de manera

Trabajo Final de Graduación

consciente o inconsciente, aquellos atributos que le otorgarán características que la identificarán los cuales marcaran su accionar en el transcurso de los años. Por lo tanto es necesario que sus miembros actúen conforme a aquellas características que originaron la empresa.

Es preciso recordar que en la actualidad existen características en el accionar de toda organización y es necesario tener en cuenta “...el cambio importante en la conciencia que las empresas comienzan a tener de ellas mismas. Este cambio significa que las empresas abandonen su posición de simples productores para presentarse como sujetos realizadores de un proyecto, convirtiéndose así en emisoras. Se produce de esta manera en forma simultánea el paso de una concepción antigua de la empresa basada en la producción a una concepción actual basada en un proyecto orientado, este cambio de legitimidad explica el avance de la comunicación institucional” (Weil, 1992:28).

Si las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y estos se pueden lograr mediante la acción coordinada de sus miembros, entonces la comunicación se destaca como un elemento fundamental dentro de la organización, ya que propicia el entendimiento y de esta manera la coordinación de actividades entre los individuos que participan en ellas.

Según lo expuesto anteriormente podemos añadir que:

“la comunicación dentro de la empresa es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y eficacia dentro del marco institucional, por lo cual constituye un valor social, ya que fomenta la participación, cumpliendo de esta manera un rol democrático dentro de la misma” (Saló, 2005:12); por lo tanto la comunicación es considerada una herramienta fundamental de la cual se valen las Relaciones Públicas para el estudio y mejor funcionamiento de una organización.

Es fundamental, desde toda óptica, que la planificación de la comunicación dentro de las organizaciones contemple un flujo coherente hacia adentro y hacia fuera de la misma. Esto es lo que se denomina, en el marco organizacional, comunicación interna y externa.

Misión

Vale destacar que la misión de una compañía es la actividad estratégica desarrollada por ella a los fines de definir cuales son las características que la hace única e irreplicable, la misma debe ser conocida y compartida por todos sus miembros, de esta manera se podrá lograr transmitir con éxito la esencia de la organización. Por medio de ella se sientan las bases que orientarán las estrategias que le proporcionaran continuidad y permitirá las relaciones de integración con la dirección de la empresa.

Por lo tanto, la misión de la Organización puede verse como el objetivo principal, ético y trascendente que la misma se plantea al inicio de sus actividades. Es la razón por la cual se ha creado y delimita el campo de acción dentro del cual la compañía desarrollará sus actividades empresariales.

2.2-Sistemas de Comunicación

El proceso de comunicación básico que se produce y se desarrolla en cualquier estructura organizacional, está conformado por los distintos actores que participan dentro del sistema organizacional los cuales están estrechamente interrelacionados por un interés que es común a todos.

Podemos decir que es fundamental el rol que cumple dentro de este proceso la planificación de la comunicación. Según el autor Bonilla Gutiérrez “La comunicación da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes” (1994: 33)

La correcta gestión de la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se desarrollen una variedad de recursos en materia de comunicación para apoyar y cimentar la labor cotidiana de las organizaciones.

A través de la Gestión eficaz de la comunicación se facilita el mejoramiento de toda la estructura comunicacional con el objeto de que, “el sistema evolucione

Trabajo Final de Graduación

buscando retroalimentación y su propio equilibrio, en un proceso que sea interactivo, complejo e integrador” (Avilia, 1997:83).

En efecto, la comunicación: “tiende a que los sistemas se integren en una situación armónica” (Avilia, 1997:83)

Es necesario que dentro de la empresa se logre alcanzar el adecuado funcionamiento del sistema para evitar cualquier inconveniente en el proceso de transmisión de mensajes dentro de la misma, para que alcanzar este fin y lo comunicación esté organizada la autora Bartoli sostiene que:

“...la comunicación en la empresa debe presentar las siguientes características:

_ debe tener una *finalidad*, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan conjunto;

_ debe ser *multidireccional*, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etcétera;

_ debe estar *instrumentada* y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos;

- debe estar *adaptada* integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio;

_ debe ser *flexible*, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan. “(Bartoli, 1992:88)

2.3 -Relaciones Públicas Internas

Las Relaciones Publicas Internas son llevadas a cabo por el personal encargado del departamento de comunicación, estas relaciones se encargan de la tarea de estrechar los vínculos entre los públicos que conforman la empresa a través de la planificación de acciones estratégicas.

Según el autor Ríos Zsalay, (1995) podemos definir a las Relaciones Públicas Internas, como aquellas que se establecen entre los directivos de la organización y los empleados. Éstas buscan lograr una comunicación recíproca entre ambos y tienden a lograr que, el desarrollo de la colaboración del personal que trabaja dentro de la compañía, se logre de manera satisfactoria; obteniendo así, actitudes positivas hacia las empresas. Estas actitudes favorables del personal hacia la organización, son indispensables para que esta logre sus objetivos.

Es necesario identificar y especificar la comunicación que se produce y se lleva a cabo en el interior de toda compañía.

Cuando hablamos de comunicación interna nos referimos al proceso que integra a los responsables de la transmisión de la información entre los distintos sectores y niveles que componen la empresa, de esta manera podemos decir que se busca el cumplimiento de una imagen favorable.

Según el autor Justo Villafañe en su libro *Imagen Positiva*, considera importante destacar como principal función de la comunicación interna la de *apoyar estructuralmente el proyecto empresarial*, por lo tanto es necesario que la misma refleje el esquema definido por la compañía al inicio de sus actividades.

Es necesario, según el autor Villafañe (1998) que la comunicación interna como función estructural, realice distintas tareas tales como:

- Implicación del personal a través del desarrollo de una cultura corporativa integradora que valore, reconozca e integre a sus miembros.
- La Armonía entre los objetivos y acciones que decida llevar a cabo la empresa.

Trabajo Final de Graduación

- Cambio de actitudes
- Mejora de la productividad

Si consideramos a la comunicación dentro de la compañía como un mecanismo podemos agregar que ella será la encargada de reflejar y transmitir hacia el exterior la manera en que sus miembros desarrollan sus actividades y sustentara las herramientas elegidas para la transmisión de mensajes a lo largo de toda su estructura.

Una política de comunicaciones puede llevarse a cabo sólo si se entiende el verdadero concepto de comunicaciones internas: “un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable; *“indoor image”* (Avilia Lammertyn; 1999:190).

Esta imagen podrá alcanzarse a través de distintas acciones, las cuales según el autor Avilia (1997: 207) son definidas como: “tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los grupos de interés internos y seminternos. Es decir aquellos que cumplen funciones o existen dentro de la empresa, en ámbitos o espacios propios.”

La comunicación interna debe basarse en el estudio de los flujos comunicacionales internos, que son aquellos que se producen en el interior de una organización, entre los distintos sectores o departamentos que la integran.

Por lo tanto, el conocimiento de la manera en que se desarrollan permite comprender la estructura organizativa de la compañía y de este modo adecuar las herramientas e instrumentos para determinar la direccionalidad requerida dentro de la misma.

Debemos considerar la importancia de identificar el modo en que los miembros de la compañía perciben la información, debido a que ellos son los transmisores de los distintos flujos que se producen cotidianamente, según la autora Saló (2005: 24). “las personas son el centro de enriquecimiento y alimentación de los flujos comunicativos. Conocer su opinión es fundamental para orientar la estrategia de la empresa”

Si no tomamos a la comunicación con los empleados como un proceso en el cual se produce una retroalimentación y tampoco tenemos en cuenta el análisis de la dirección de los mensajes no podremos resolver aquellos problemas en materia de comunicación que se susciten dentro de la empresa.

Trabajo Final de Graduación

Los valores deben ser compartidos por los miembros de una organización a los fines de lograr un clima armonioso; éstos deben ser transmitidos por medio de mensajes, los cuales deben estar claramente definidos e identificados por la compañía. Es necesario que los valores y los hechos que se produzcan en el interior de la misma sean compatibles con la filosofía de la empresa.

Si en una organización no existe un lenguaje común, las comunicaciones se desarrollan con altos niveles de confusión y desconcierto.

Según la autora Bartoli (1992) en el interior de la empresa nos podemos encontrar con diferentes problemas durante el transcurso de la comunicación, este problema es denominado por ella, “patologías”.

Estas pueden clasificarse según problemas de volumen, calidad y transmisión.

Cada uno de estos problemas posee diferentes características:

➤ **Volumen de información inadaptada:** Son sistemas que producen sobreabundancia de datos, lo cual ocasiona incapacidad de aprovechamiento y produce fallas en determinados niveles de información.

Sistemas que producen escasa información o la misma es poco difundida entre algunos.

➤ **Calidad de información insuficiente:** Datos imprecisos.
Datos no pertinentes, en relación con necesidades o expectativas.

Problema de accesibilidad de los datos.

Ausencia de adecuación entre la utilidad de la información y el momento en el cual se realiza la difusión.

Trabajo Final de Graduación

➤ Transmisión inadecuada: Velocidad de difusión demasiado lenta (o en su defecto demasiado rápido)

Olvido de transmisión lateral (sólo se produce la difusión de información de arriba hacia abajo)

Fallas en la “decodificación - traducción” que lleva a la no comprensión por parte de algunos receptores. (Bartoli ,1992: 82,83).

Es importante identificar estas patologías dentro de la organización debido a que, actualmente las estrategias en materia de comunicación se plantean de manera aislada y sin tener en cuenta el funcionamiento de la organización en su totalidad, como una estructura interrelacionada. Por lo tanto es habitual que no se refleje en los soportes utilizados por la empresa la realidad en la cual está inscripta la misma.

Las comunicaciones dentro de la organización deben crear un clima en el cual el empleado, se sienta involucrado con los objetivos que la misma pretende lograr.

De esta manera consideramos importante que la empresa se preocupe en crear en su interior un sistema de valores y creencias compartido por todos sus miembros, el cual le proporcione sustento a todas las actividades llevadas a cabo en la labor cotidiana.

2.3.1- Comunicación Verbal Informal

Es innegable que dentro de toda empresa surja entre sus integrantes un sistema de comunicación verbal informal, por lo tanto es necesario considerar la división establecida por Annie Bartoli (1992), según esta autora, existen dos tipos de comunicación informal:

1) La comunicación no verbal que es inseparable de la verbal y se puede traducir en un comportamiento globalizado dentro de la organización. La preocupación por tomar en cuenta esos fenómenos puede llevar a un análisis de lo que no se dice y de esta manera intentar mejorar “la escucha” e intentar una mejor adecuación entre los discursos que se emiten y las prácticas dentro de la compañía.

2) La comunicación verbal informal que corresponde a intercambios no estructurados o no previstos con anticipación en la organización.

Este segundo tipo de comunicación es el que ampliaremos a continuación en función de lo que aquí importa para el desarrollo de este trabajo.

Según la autora Annie Bartoli (1992) la dimensión informal de la comunicación no puede ser dejada de lado, debido a que en el interior de la compañía, este tipo de comunicación se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información. La producción de misma se lleva a cabo fuera de los escenarios preestablecidos y puede referirse a intercambios circunstanciales que no poseen alcance profesional, o a intercambios con carácter meramente profesional referido a la tarea que debe ser llevada a cabo por los empleados de acuerdo a la posición que el mismo ocupa dentro del organigrama.

Los contactos espontáneos, las charlas informales, y los rumores, forman parte de un circuito habitual por el cual se trasladan los mensajes entre los miembros que forman parte de la compañía. Estos flujos no están previstos generalmente por los mandos superiores, y no se considera relevante su impacto entre los individuos. Pero, de esta manera se privan de poder realizar de manera eficaz la resolución de los conflictos que surjan entre los miembros de la misma. Por lo tanto, la empresa que desconfía de la

comunicación informal, por temor al surgimiento de rumores, a las habladurías o a “tomas de poder”, corre el riesgo de propiciar el surgimiento de bloqueos relacionados con la “burocratización” y la falta de motivación Bartoli (1992).

2.3.2-Soportes y Flujos de Comunicación Interna.

Para evaluar y diagnosticar el estado en el cual se encuentra la comunicación en cualquier empresa, es necesario tener en cuenta que dentro de el proceso de Comunicación que se produce en toda organización existen ciertos soportes, éstos según el autor Justo Villafaña (1998) son aquellos medios, vehículos y actuaciones que producidos en el interior de toda empresa pueden utilizarse para motivar y cohesionar al personal, y de esta manera lograr la adhesión de los miembros a los objetivos de la compañía.

Bartoli (1992) por su parte, detalla los principales soportes de comunicación interna: Publicaciones internas, indicadores de control, encuestas, procedimientos de recepción, conversaciones, grupos de resolución de problemas y reuniones. Podemos agregar dentro de los soportes nombrados anteriormente los manuales de comunicación de empleados, carteleras, house organ (revista interna), conferencias o charlas para realizar comunicaciones sobre asuntos especiales, actividades sociales y deportivas para lograr integrar a todos los miembros de la empresa,etc.

De esta manera, al implementar por parte de la empresa estos soportes, los cuales actúan como vehículos, se permite la creación y desarrollo de flujos de comunicación los cuales se encargan de producir la vinculación en distintos sentidos de las áreas y sectores que conforman a la empresa.

Según al autor García Jiménez (1998) estos flujos de comunicación interna forman un modelo geométrico cuya naturaleza es de carácter dinámica, debido a que atraviesa todos los niveles jerárquicos de la empresa y cuyos vectores direccionales son: la verticalidad, horizontalidad y transversalidad.

Según este autor la Comunicación Vertical descendente es aquella que se produce desde arriba hacia abajo, de manera que un superior dentro de la estructura jerárquica de

Trabajo Final de Graduación

la empresa asume un rol de emisor en relación a sus subordinados; y la comunicación vertical ascendente a su vez se produce cuando el empleado le contesta a aquel, asumiendo así el papel de emisor respecto al superior (García Jiménez, 1998).

La Comunicación Horizontal es aquella que se produce entre empleados de las distintas áreas dentro un mismo nivel o departamento.

En última instancia podemos decir que la Comunicación Transversal es la que se produce de manera simultánea a lo largo de la compañía entre todas las áreas y niveles. (García Jiménez, 1998)

Es necesario que la empresa analice y evalúe de que manera se producen en cada área los flujos comunicacionales, debido que los mismos serán los encargados de transmitir las informaciones a lo largo y ancho de la empresa.

2.3.3- Auditoria de Comunicación

En el momento en el cual la empresa identifica la necesidad de realizar un replanteo y una modificación en la desarrollo de la comunicación interna y realiza la tarea de llevar a cabo la implementación de tácticas de comunicación las cuales se encontraran especificadas dentro del plan de comunicación, es necesario incluir dentro del plan un detalle de las herramientas que utilizaremos para realizar una medición y evaluación de la eficacia de cada acción llevada acabo en el transcurso del proyecto.

La auditoria de comunicación dentro de la compañía...”permite la implantación coherente del plan de comunicación tanto en el nivel estratégico como en el táctico.”Saló (2005:47)

De este modo podemos decir que la auditoria de comunicación será el medio encargado de medir la eficacia de las acciones llevadas a cabo por el profesional de Relaciones Públicas y también permitirá el cumplimiento de los objetivos de implementación propuestos luego de la investigación realizada en la compañía.

3- Públicos

La empresa conformada por todos sus integrantes dirige y desarrolla sus actividades dentro de un sector en particular, el cual está definido por otras empresas competidoras las cuales brindan servicios similares en un mercado que es común. Por lo tanto consideramos importante la tarea de identificar a aquellos actores que cumplen un rol definitorio al momento de llevar a cabo las actividades propias de la empresa tanto como aquellos que la afectan de manera externa, es decir no participan directamente del proceso productivo pero si ejercen gran influencia sobre ella.

Estos actores mas específicamente definidos como públicos, son todas aquellas personas o instituciones que se relacionan con la compañía. Es por eso que a los fines de trabajar la comunicación con cada uno de ellos es fundamental una correcta identificación de los mismos, debido a que esta tarea permitirá que las acciones realizadas por la empresa sean eficaces.

Desde la óptica de nuestra carrera podemos definir al público como “... aquel agrupamiento humano que posee intereses comunes con respecto a la organización, de características transitorias, cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión y cultura institucional” (Avilia Lammertyn, 1999:129)

Las comunicaciones tanto internas como externas están integradas por las relaciones que se producen entre los distintos actores que conforman la esfera organizacional

Estos actores se pueden agrupar de acuerdo a la relación que poseen con la empresa, esta puede ser estrecha o no. También es relevante realizar la tarea de analizar que impacto tienen los diferentes actores en el desempeño organizacional.

El autor Avilia Lammertyn (1999) en su libro reúne a los diferentes públicos según proximidad, pertenencia o interés que tengan en relación a la misión organizacional.

Trabajo Final de Graduación

Se pueden clasificar en:

- Internos
- Mixtos (semi-internos y semi-externos)
- Externos

Siguiendo con la clasificación realizada por este autor los Públicos Internos son aquellos que poseen una estrecha vinculación con las actividades propias de la organización, los cuales están compenetrados con la misión y cultura organizacional e integran la plantilla de colaboradores permanentes, podemos señalar como tales al personal de gerencia, mandos medios y operación.

Los Públicos Mixtos son aquellos grupos de interés que si bien no poseen una estrecha vinculación con los fines de la organización, tienen cercana relación con la misión organizacional, aunque no integren su plantilla de colaboradores permanentes. Dentro de este grupo, se encuentran los semi-internos los cuales sin pertenecer directamente a la organización, tienen una relación estrecha con ella y coadyuvan a la consecución de los objetivos (familiares del personal, contratados, etc.)

Los semi-externos tampoco forman parte de la compañía y tienen una relación menos estrecha, aunque mayor que la que poseen los públicos externos (Bancos, Asesores externos, etc.)

En último lugar podemos decir que los Públicos Externos son quienes influyen en la vida de la organización desde una posición de interés relativo. Es decir, son aquellos grupos que no conforman a la organización, pero de alguna manera se relacionan con ella (consumidores, competencia.). (Avilia Lammertyn, 1999)

Al conocer los actores que intervienen en el proceso de comunicación podremos orientar la estrategia de la compañía en una dirección que llegue a cada público de acuerdo a sus características peculiares lo que beneficiara la manera en la que ellos perciben nuestra empresa.

Para concluir con el marco teórico de referencia cabe destacar que las relaciones públicas en la actualidad adquieren gran importancia dentro del ámbito organizacional, debido a que esta disciplina le proporciona a las empresas herramientas

Trabajo Final de Graduación

comunicacionales para lograr la integración dentro de su estructura de todos sus niveles a través de la implementación de políticas comunicacionales las cuales tengan correspondencia con los valores y cultura desarrolladas por los integrantes de la empresa. De este modo se lograra obtener resultados satisfactorios los cuales reflejen un beneficio sustancial en el clima interno y el desarrollo cotidiano de actividades de los integrantes de la empresa.

Dentro de esta disciplina, vale destacar que se encuentra inserta la comunicación interna, que funciona como eje principal alrededor del cual la compañía debería planificar y organizar sus políticas, estrategias y actividades.

Una organización, como sistema social en permanente relación con su entorno, debe integrar tanto sus objetivos económicos, culturales, políticos y sociales como las necesidades de sus integrantes. Ellos le dan sustento y son la base que sostiene este sistema y le permiten alcanzar el objetivo que ella se propone al inicio de sus actividades comerciales.

Para la realización de un análisis en materia organizacional dentro de una empresa es fundamental identificar los sistemas de comunicación interna, tarea que incluye indagar dentro de la red social de que manera, en que direcciones se produce el desarrollo de los flujos y cuales son los soportes que la compañía utiliza para la transmisión de mensajes a sus miembros. Por otro lado también se requiere indagar en las necesidades y expectativas de los miembros de la empresa, es decir su publico interno el cual reviste un carácter esencial a la hora de implementar un nuevo sistema de comunicación empresarial.

Cabe destacar la importancia de la influencia de otros personajes, tales como los públicos mixtos y externos, con las cuales se relaciona la empresa y que tienen un fuerte impacto en el logro de los objetivos organizacionales.

Diseño Metodológico de Investigación

Ficha Técnica

Características	Modalidad
Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología de Investigación	Cualitativa
Técnicas de Recolección de Datos	Entrevista en Profundidad Observación No Participante Análisis Documental
Herramientas de Recolección de Datos	Guía de Pautas (Entrevista en Profundidad) Grilla (Observación-No Participante)
Población de La Entrevista en Profundidad	55 Empleados
Muestra de La Entrevista en Profundidad	10 Empleados
Criterio Muestral	No Probabilístico (Opinático o Intencional)

El Diseño Metodológico de Investigación que se empleó para la realización de este Trabajo Final de Graduación es de tipo Exploratorio, debido a la ausencia de antecedentes suficientes para desarrollar la investigación de esta problemática

“La elección de los estudios exploratorios o de acercamiento a la realidad social, se debe a que permiten conocer las características constantes del objeto, dimensiones y funcionamiento, entre otros. No supone las variables del objeto, sino que trata de conocerlas e identificarlas” (Scribano: 1996:63).

El Método de investigación utilizado para la realización de este Trabajo es de tipo Cualitativo, debido a que este nos permitió recoger información en el ambiente en el que se produjo la misma y posteriormente traducirla en ideas y conceptos.

Trabajo Final de Graduación

Con respecto a la metodología usada para recolectar información podemos agregar, según señalan los autores Quivy y Campenhoudt (1995) en su libro *Manual de Investigación Social*; que esta operación consiste en recopilar o reunir de manera precisa la información prescrita ante las personas o unidades de observación reunidas en una muestra.

Para ello utilizamos los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Entrevistas en profundidad.
- Observación directa.
- Fuentes secundarias.

En primer lugar, se realizaron 10 entrevistas en profundidad, las cuales se caracterizaron por establecer un contacto directo entre el investigador y sus interlocutores, proceso en el cual, pudieron intercambiar impresiones acerca de un acontecimiento o una situación determinada.

Las entrevistas se realizaron a los empleados de Industria Nacional, pertenecientes a todas las áreas y a los distintos turnos (mañana, tarde o noche), los cuales desempeñan en forma habitual sus tareas dentro de esta unidad de negocios.

Por otro lado, utilizamos la técnica de observación directa, método que permite captar y apreciar los comportamientos en el momento preciso en que se producen.

La observación se llevó a cabo dentro del Dinosaurio Mall, y se tuvo en cuenta más específicamente el *Complejo Industria Nacional*.

Para la realización de la misma se empleó como instrumento una grilla de observación, diseñada con el fin de conocer los Soportes Comunicacionales, Gráficos y las Señalizaciones utilizados dentro de la Compañía.

Respecto a la planilla utilizada para Señalizaciones y Soportes Gráficos, podemos observar en la misma una columna destinada al Análisis de la calidad del material con el que se hayan confeccionados.

En la columna diseñada para relevar la Visibilidad de las señalizaciones, se considerará si el soporte es fácilmente accesible a la vista de todos los empleados.

Trabajo Final de Graduación

Dentro de la grilla utilizada para los Soportes de Comunicación Interna se analizó el área emisora, el propósito de soporte utilizado y el area destinataria de la información. También se analizo la periodicidad, es decir, la frecuencia de renovación del soporte.

En la columna destinada a la Relevancia de temas incluidos en el material, nos referimos a la pertinencia de la información.

En la columna destinada al análisis de la Calidad del material gráfico, observamos la materia prima (papel, colores, tipografía) que se utilizó para la creación de los soportes.

En última instancia se utilizó la técnica de recolección de datos secundarios, la cual consideramos fundamental para recabar información referida a Soportes de Información y Comunicación, tales como piezas de comunicación gráfica realizadas en serie (folletería, papelería institucional, tarjetas, membretes, sobres, carpetas, etc.)

El Criterio Muestral que se utilizó en la investigación es No-Probabilística, debido a que la selección de la muestra se realizó de manera arbitraria sin instrumentos estadísticos para seleccionarla (Vieytes, 2004). Mas específicamente se utilizó el muestreo No- Probabilistico Opinático e Intencional, debido a que el investigador seleccionó de manera directa e intencional a los individuos que conforman la población de manera tal que la muestra sea lo más representativa posible para la problemática motivo de estudio (Vieytes, 2004) .

Herramientas de Recolección de Datos

2.1-Guía de Pautas para Entrevista en Profundidad:

Áreas de Indagación:

- Información General del Entrevistado
- Sexo
- Edad
- Estudios Cursados
- Antigüedad en el Puesto
- Ambiente Interno de la Empresa
- Actividades que desarrolla habitualmente
- Relación con los compañeros de trabajo.
- Relación con sus superiores y participación en la toma de decisiones dentro de la Compañía.
- Comunicación Interna (responsables, participantes, receptores.)
- Soportes a través de los cuales el público interno recibe la información (características, periodicidad, destinatarios.)
- Flujos de Comunicación entre los distintos departamentos (verticales, horizontales y transversales).

Trabajo Final de Graduación

Grilla N° 1 Observación-No Participante:

Análisis del Ambiente Interno

Decoración	Equipamiento Tecnológico	Uniformes	Observaciones
Formal SÍ NO	Central telefónica SÍ NO	Centro de Eventos y Convenciones SÍ NO	
Informal SÍ NO	Fax SÍ NO	Al grano SÍ NO	
Moderna SÍ NO	Computadoras SÍ NO	Vacarí SÍ NO	
Clásica SÍ NO	Impresoras SÍ NO		
Amplia gama de Colores SÍ NO	Internet SÍ NO		
Reducida gama de Colores SÍ NO	Intranet SÍ NO		
Ambientes Amplios SÍ NO	Sitio Web SÍ NO		
Ambientes Reducidos SÍ NO			

Referencias:

SÍ: La Empresa cuenta con estos elementos.

NO: La Empresa no cuenta con estos elementos.

Trabajo Final de Graduación

Grilla N° 2 Observación-No Participante:

Señalizaciones y Papelería Institucional

Señalizaciones Soportes Gráficos	¿La empresa posee estos soportes?		Área emisora	Finalidad	Área Destinataria
Señalización General	SÍ	NO			
Señalizaciones Internas	SÍ	NO			
Folletería Institucional	SÍ	NO			
Carpetas	SÍ	NO			
Sobres	SÍ	NO			
Tarjetas	SÍ	NO			
Membretes	SÍ	NO			

Señalizaciones Soportes Gráficos	Calidad del Material			Visibilidad de las Señalizaciones				Observaciones
Señalización General	1	2	3	1	2	3	4	
Señalizaciones Internas	1	2	3					
Folletería Institucional	1	2	3					
Carpetas	1	2	3					
Sobres	1	2						
Tarjetas	1	2	3					
Membretes	1	2						

Referencias:

1	MALO
2	REGULAR
3	BUENO
4	MUY BUENO

Trabajo Final de Graduación

Grilla N° 3 Observación-No Participante:

Soportes de Comunicación Interna

Soportes	Área emisora	Propósito	Área Destinataria
Manual del Empleado			
Revista Interna			
Intranet			
Carteleras			
Reuniones			
Capacitaciones			

Soportes	Periodicidad				Relevancia de temas				Calidad del material Gráfico			Observaciones
Manual del Empleado	SE	QU	ME	OT	1	2	3	4	AL	ME	BA	
Revista Interna	SE	QU	ME	OT	1	2	3	4	AL	ME	BA	
Intranet	SE	QU	ME	OT	1	2	3	4	AL	ME	BA	
Carteleras	SE	QU	ME	OT	1	2	3	4	AL	ME	BA	
Reuniones	SE	QU	ME	OT	1	2	3	4				
Capacitaciones	SE	QU	ME	OT	1	2	3	4				

Referencias:

Relevancia de temas		Periodicidad		Calidad del material	
1	MALA	DIA	DIARIA	AL	
2	REGULAR	SE	SEMANAL	ME	MEDIA
3	BUENA	QU	QUINCENAL	BA	
4	MUY BUENA	ME	MENSUAL		
		OTR	OTRA		

Análisis e Interpretación de Datos

Resultados de las Entrevistas en Profundidad

Detallaremos a continuación los resultados de la información recolectada en las entrevistas en profundidad, llevadas a cabo dentro de la Organización durante el proceso de investigación.

En primer lugar, y haciendo referencia al ambiente laboral, la mayoría de las personas entrevistadas coincidió en que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, ya que existe compañerismo y en algunos casos amistad entre los empleados y mandos medios del Complejo. Sin embargo los entrevistados agregan que suele haber choques y malentendidos con sus superiores o encargados de área.

En relación a la toma de decisiones la mayoría de los empleados coincidió en que no les interesa mucho participar de las mismas debido a que muchas veces su opinión no es tenida en cuenta por sus superiores.

Con respecto al acceso a la información, podemos decir que hubo disidencias entre los entrevistados; ya que el acceso a la misma en la empresa tiene una relación directa con el puesto y la actividad que cada uno realiza dentro del Complejo Industria Nacional.

Los mandos inferiores (bacheros, mozos) acceden a menos información para realizar sus tareas cotidianas, ya que la misma es bastante estandarizada y monótona; por otro lado la información es escasa e informal ya que nace del trato cotidiano entre los sectores.

Los mandos medios (personal de cocina, encargados de sectores, personal de pastelería, eventos y depósito) en su mayoría coincidieron en la necesidad de información y su importancia a la hora de ejecutar sus tareas por lo tanto, generalmente se informan a través de reuniones informales con sus superiores.

El área encargada de la comunicación dentro de la empresa no interviene en la planificación ni en la periodicidad de las reuniones en el sector de Gastronomía, como consecuencia de que estas reuniones las llevan a cabo los encargados de cada área.

En Industria Nacional, los flujos de comunicación entre sus miembros se establecen en todos los sentidos. En el caso de la comunicación vertical descendente, la misma se utiliza para la transmisión de órdenes de los superiores a los empleados.

Trabajo Final de Graduación

En relación al flujo de comunicación horizontal, éste se produce entre los empleados de los mismos sectores a la hora de la transmisión de alguna información relevante para las tareas cotidianas, como así también para las relaciones informales que surgen dentro de la empresa. Por último, en cuanto a los flujos transversales, podemos agregar que se suscitan debido a la constante interrelación entre todas las áreas que conforman el complejo gastronómico.

Refiriéndonos al objetivo que pretende identificar y analizar los Soportes de Comunicación utilizados por la Compañía para la transmisión de mensajes a sus públicos internos, podemos decir que los empleados difieren entre sí en relación a la aceptación de los mismos. Esto se debe a que en algunos casos el personal tiene acceso a Intranet, por lo tanto para estos empleados son de mayor valor los mensajes transmitidos por este medio. Pero los empleados que realizan tareas operativas dentro de los sectores de Deposito, Pastelería, Cocina y los mozos encargados de brindar el servicio, consideran que las carteleras localizadas en un pasillo del complejo y aquellas que se ubican en cada sector de Industria Nacional están descuidadas y poco organizadas en cuanto a la información que poseen. Con respecto al house organ que se entrega a cada empleado cada dos meses junto con el recibo de sueldo, no les llama la atención por su tamaño (el mismo es un tríptico) y no lo consideran de interés.

En última instancia, al indagar la frecuencia de los mensajes que se emiten al público interno, podemos agregar que la mayoría del personal considera escasa y poco clara la información general que se les transmite desde la Organización hacia el Complejo Gastronómico.

La mayoría coincidió en sentirse aislada del resto de la Empresa y reclaman una comunicación más precisa y planificada para evitar rumores y malentendidos.

Resultado de la Observación- No participante

Grilla 1: Análisis del Ambiente Interno

Como primera aproximación y en función de la Observación Directa llevada a cabo dentro del área de Gastronomía de Dinosaurio Mall, vale destacar, que el ingreso de los empleados de Industria Nacional se realiza por la playa Subterránea del estacionamiento de Dinosaurio Mall. Previo al arribo a su área de trabajo, cada empleado debe pasar por el puesto de la guardia y completar una planilla utilizada para el control de presentismo, la cual se debe firmar tanto en su ingreso como al egreso de su jornada laboral.

El Complejo Gastronómico Industria Nacional cuenta con tres espacios gastronómicos diferenciados entre sí, éstos son: Al Grano, Vacarí y el Centro de Eventos y Convenciones de Dinosaurio Mall, diseñados de manera tal, que puedan satisfacer y abarcar distintos segmentos del mercado con sus respectivas necesidades.

En relación a la decoración de los mismos distinguimos que:

Los espacios que cuentan con una decoración formal y clásica son Vacarí, Al Grano y el Centro de Eventos y Convenciones, debido a que los servicios están dirigidos a un público de clase social media alta y alta los cuales aprecian este tipo de decoración.

En estos espacios nos encontramos con colores empleados en su decoración que intentan transmitir sobriedad a los ambientes.

También podemos agregar que Industria nacional se caracteriza por contar en sus espacios gastronómicos con ambientes amplios y bien distribuidos, lo cual les permite adecuarse perfectamente a los distintos servicios que se brindan en cada uno.

En cuanto al equipamiento tecnológico, el Complejo, cuenta con central telefónica, fax, computadoras destinadas a la facturación, impresoras, Internet, Intranet y un sitio Web propio, en el cual se puede encontrar toda la información referente a la Compañía y sus distintas unidades de negocios.

Trabajo Final de Graduación

Vale destacar que este equipamiento se encuentra solo en las cajas ubicadas en cada local y en la oficina comercial de Industria Nacional la cual centraliza la parte administrativa del Complejo.

Finalmente, y en relación a los uniformes del personal, cada área cuenta con un uniforme distintivo con su logotipo correspondiente.

El uniforme utilizado por el personal de Al grano y Vacarí es idéntico.

En el caso del centro de Eventos y Convenciones utilizan un uniforme mas formal debido a la categoría del evento a realizarse en los distintos salones.

Resultado de la Observación- No participante

Grilla N° 2: Señalizaciones y Papelería Institucional

Con respecto a las señalizaciones en general podemos observar desde el momento en que ingresamos al Complejo identificamos a cada espacio gastronómico con sus respectivos logotipos, por medio de las señalizaciones que la Empresa emplea como soporte.

Con respecto al área emisora de las Señalizaciones podemos decir que la encargada es Cartelería y el sector de Higiene y Seguridad de la empresa, ambas de manera conjunta evalúan el lugar de localización, tamaño y calidad del material utilizado.

La finalidad de las señalizaciones es la de identificar los distintos sectores ya que es una normativa, con al cual debe cumplir la empresa, a riesgo de ser sancionados. Los receptores de la información en este caso son los miembros de la empresa, los proveedores y los clientes que asisten al Mall.

La Empresa se encuentra señalizada en cada entrada y salida del predio, ya sea ésta de emergencia o no. En cada sector hay carteles indicadores en los cuales se detallan Prohibiciones establecidas por el área de Seguridad e Higiene.

Podemos agregar que la calidad del material utilizado en la elaboración de los carteles señalizadores es regular.

La información relevante para el conocimiento del personal posee visibilidad buena ya que se ubica en lugares accesibles, a la vista de las personas a las cuales va destinada.

Podemos analizar dentro de la grilla de observación a la Folletería Institucional de Industria Nacional, vale destacar que el departamento de Marketing se encarga de la folletería institucional del Complejo. La misma consta de carpetas, sobres, tarjetas y hojas membretadas.

Podemos agregar que la misma está diseñada a los fines de proporcionar a los clientes información detallada en relación a los servicios que se brindan dentro del Complejo, en sus distintos espacios gastronómicos.

Trabajo Final de Graduación

El material utilizado para la elaboración de la folletería es de muy buena calidad, debido a que la Compañía cuenta con un área de marketing encargada del diseño e impresión de todo el material gráfico.

Resultado de la Observación- No participante

Grilla N° 3: Soportes de Comunicación Interna

Con respecto a los soportes empleados dentro de la Empresa, podemos decir, que el área encargada de la realización de los mismos es el departamento de Recursos Humanos de la empresa.

La compañía posee con un Manual del empleado el cual es actualizado anualmente. El objetivo del manual es la compilación de información relevante en cuanto a normas, políticas y procedimientos dentro de la empresa. Se entrega este manual a los nuevos empleados en el momento en el cual se incorporan a ella, por única vez.

La relevancia de temas dentro del mismo es muy buena, debido a que se detallan normas, políticas, filosofía y misión de la Compañía.

La calidad del material empleado es baja, dado el papel que se utiliza para su impresión y la escasa variedad de colores.

Con respecto a la revista Interna el Grupo Dinosaurio, cada dos meses entrega junto al recibo de sueldo un tríptico a cuatro colores, en papel ilustración, denominado “InfoSaurio”, emitido por el Área de Recursos Humanos.

En él se hace referencia a los distintos acontecimientos, promociones, inauguraciones y emprendimientos de la empresa. También se comunican cuestiones inherentes a los empleados, tal como el cambio de Obra Social o novedades en la Liquidación de haberes. Se promocionan las ampliaciones de los Locales comerciales y se da bienvenida de nuevas empresas al Mall.

Esta publicación también sirve como medio de educación y concientización, haciendo referencia a las medidas de Higiene y Seguridad en el ámbito laboral y familiar. Se publicitan también, los Seminarios de Capacitación que la compañía mediante un convenio con Universidades, brinda a sus empleados en la temática de “Calidad en Atención al Cliente”.

Los temas tratados son de interés general, por ejemplo, asignaciones escolares para empleados, promociones internas, descuentos y campañas solidarias. Por lo tanto, podría decirse que es buena la relevancia de información incluida dentro de la revista.

Trabajo Final de Graduación

Estas publicaciones son de alcance limitado, llegan sólo al público interno.

Otro medio de comunicación frecuentemente utilizado entre los empleados es el Intranet, pero en este caso sólo es utilizado en puestos de mayor jerarquía, ellos son quienes tienen acceso a las computadoras.

Cada sector envía por correo electrónico la información considerada de importancia a cualquier área y empleado en particular, ya que cada miembro de la empresa cuenta con su propia dirección de correo.

Por este medio, se transmiten comunicados e información importante a cada departamento.

En relación a los comunicados se emiten de manera semanal en caso de ser necesarios, sino cada quince días. Los medios para la transmisión son dos: en el caso de las áreas con acceso al Intranet, vía e-mail a quien corresponda; y en las áreas en las que se realizan tareas operativas, los comunicados son colocados en las carteleras.

Por otro lado, podemos decir que, uno de los soportes más utilizados por el área de recursos humanos para la transmisión de información cotidiana al personal del Complejo, son las carteleras. En ellas se “pega con cinta” (término empleado por el personal de gastronomía en las entrevistas para describir este soporte) aquella información que es considerada importante para el conocimiento de cada área.

Las carteleras se ubican en los sectores de cocina, pastelería, depósito y a metros del ingreso al área de gastronomía en el acceso por la playa subterránea.

La renovación de la información se realiza de manera semanal, o de acuerdo a alguna necesidad en particular.

El material empleado para su realización es de color blanco y de baja calidad el cual está desgastado por el uso.

Posee todo tipo de información, la cual se encuentra desorganizada, y se halla ubicada en un sitio angosto, y de paso lo cual dificulta la observación.

La relevancia de los temas que se encuentran allí es buena, ya que se anexa información referida a las actividades de interés para el personal del área, temas de seguridad e higiene laboral, calendario de cumpleaños, normativas, reglamentaciones.

Cabe destacar que la información es colocada de manera desorganizada, lo cual dificulta la lectura.

Trabajo Final de Graduación

Los encargados de los espacios gastronómicos y de las distintas áreas del complejo Industria Nacional suele realizar reuniones cuya periodicidad generalmente es mensual, depende del sector que se trate, la frecuencia se determina en base a las necesidades de cada área, y poseen estrecha relación con la relevancia de los temas tratados.

Estas reuniones con los encargados se llevan a cabo dentro del horario laboral.

Se utilizan las instalaciones de la empresa, y tienen una duración aproximada de una hora.

Por último, el departamento de recursos humanos de la Empresa suele realizar capacitaciones, destinadas a todos los miembros de la empresa, tratando temas tales como higiene y seguridad y primeros auxilios.

Las mismas suelen realizarse al menos tres veces por año, y la relevancia de los temas que se tratan e incluyen en el material entregado a cada empleado es muy buena.

Diagnóstico

Trabajo Final de Graduación

Para concluir la etapa de indagación, presentamos aquí los ejes principales del relevamiento de información que forman parte del diagnóstico del Complejo Industria Nacional:

Los miembros de la compañía los cuales desarrollan, dentro de la empresa, un papel sumamente relevante en cuanto al proceso de elaboración y entrega de los servicios gastronómicos brindados dentro del Complejo, coinciden en resaltar que dentro de la empresa el área gastronómica muchas veces es dejada de lado en cuanto a la información que se les destina tanto del departamento de recursos humanos, como de los mandos gerenciales al momento de comunicarles modificaciones o informaciones importantes para el cumplimiento de sus tareas cotidianas.

Cabe destacar según datos relevados en las entrevistas que, según la opinión de los mandos medios e inferiores de esta unidad de negocios no se consideran participes de muchas de las tácticas comunicacionales que realiza el área de recursos humanos, debido a que estas tácticas, según la opinión del personal, no se desarrollan ni se implementan de acuerdo a sus necesidades específicas. Por lo tanto es necesario realizar la tarea de fortalecer el mensaje y por ende los medios utilizados por la compañía a la hora de informar y transmitir un mensaje elaborado de acuerdo a las necesidades e intereses del personal de este sector, el cual realice la tarea de remplazar a los rumores y la informalidad existente dentro del proceso de comunicación en Industria Nacional.

El Complejo Gastronómico requiere una comunicación diferenciada, debido a que, el personal del sector gastronómico posee características diferenciadas de tipo socio-cultural y un ritmo de trabajo particular en el desarrollo de sus actividades diarias, dichas actividades son totalmente distintos a aquellas realizadas por los sectores administrativos y comerciales de la empresa. Por este motivo, es necesario elaborar estrategias que llenen el vacío de carácter comunicacional que sufre esta área. La misma ha sufrido la pérdida de una diferenciación y de identificación con los objetivos y los valores que transmite la empresa los cuales la diferencian de otras empresas dentro del sector.

En relación a los Soportes de Comunicación que utiliza la Compañía, cabe destacar que los mismos no son usados de manera eficiente para la transmisión de determinados mensajes a los integrantes del sector de gastronomía ya que, los empleados no se consideran interesados en cuanto a la información que se les

Trabajo Final de Graduación

transmite por medio de estos soportes, es importante detenernos aquí y destacar que una de las tareas principales del profesional de Relaciones Públicas es la de realizar una comunicación efectiva teniendo siempre en cuenta y en primer lugar a los miembros de la compañía, evaluando sus necesidades e intereses, para poder satisfacer sus expectativas en cuanto a los que ellos requieren por parte de sus empleadores.

En relación a las carteleras, la mayoría de los miembros no las consideran de su interés, debido a que según palabras de algunos empleados, la misma no llama su atención, algunos de los motivos nombrados en las entrevistas, son los siguientes: en relación a su ubicación, no están correctamente localizadas sino por el contrario se ubican en sitios dispuestos para el tránsito, son angostos y en relación al tamaño de las carteleras hemos observado que las mismas están descuidadas ya que el material utilizado está desgastado por el uso y los años; además son pequeñas, motivo por el cual no se puede colocar la información suficiente que se genera dentro de la empresa, y que es necesario transmitirla al personal.

Según comentarios relevados en las entrevistas con el personal, en relación a las carteleras, consideran que no son de utilidad para ellos a la hora de informarse, erróneamente piensan que si realizan tareas operativas y rutinarias no requieren de información adicional por parte de la empresa.

Si analizamos que el eje sobre el cual gira nuestra profesión es la comunicación, no podemos considerar que dentro de una empresa se deje de lado la tarea constante de realizar un procesamiento de toda la información engendrada dentro de ella, la cual permitirá una mejora en las interacciones entre todos los niveles permitiendo una mejora en la coordinación de todas las tareas que ejecutan los integrantes de la empresa.

En cuanto a la revista interna la información que posee es escasa, poco elaborada y demasiado general, con esto quiero decir que además carece de diferenciación y análisis en cuanto a identificar cuáles son las necesidades e intereses de los distintos sectores de la compañía.

Este soporte consta de tres carillas, en las cuales se encuentra resumida aquella información que el área de personal pretende hacer llegar a sus empleados, generalizando toda la información a todas las áreas y niveles sin realizar ningún tipo de diferenciación de mensajes para los distintos públicos.

Trabajo Final de Graduación

Es necesario tener en cuenta que diferenciando el mensaje que se desea transmitir a los empleados podremos alentar el espíritu de colaboración y participación dentro de la empresa de aquellos integrantes que se sienten relegados dentro del sistema social del cual forman parte.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta que esta empresa, para el desarrollo de sus actividades requiere la permanente colaboración e todas las áreas las cuales participan para lograr el correcto funcionamiento de la empresa en su totalidad.

Con respecto a Intranet, cabe destacar que posee un carácter restringido para el personal del sector de gastronomía, debido a que su acceso solo es para el personal de áreas administrativas y comerciales y no para aquellos que realizan tareas de carácter operativo, con lo cual no todos los integrantes se informan de novedades que pueden afectar e influir en el desempeño de sus tareas.

Los soportes, en general, presentan falencias en lo que respecta a periodicidad, como es el caso de las reuniones y capacitaciones, debido a que no poseen un carácter regular sino que responde a una necesidad en particular del área de recursos humanos.

Por este motivo, debemos promover la capacitación de los mandos superiores y medios para que tomen conciencia y desarrollen habilidades en materia comunicacional para permitir lograr retroalimentación entre todas las áreas y ser más comprensivos con las necesidades de aquellos que realizan las tareas dentro de la compañía.

Por otro lado, al analizar la circulación de los Flujos de comunicación interna y los mensajes que se generan entre los distintos departamentos del Complejo Gastronómico podemos agregar que la transmisión de los mismos se producen en todas sus direcciones debido a la informalidad en algunos caso dentro de Industria Nacional, pero, al mismo tiempo, hay dentro de esta Unidad de Negocios información centralizada en los mandos superiores, los cuales no tienen herramientas físicas y carecen de capacidad para la transmisión de información relevante para los empleados, dificultando la labor cotidiana a los niveles medios y operativos.

Constantemente surgen malos-entendidos por rumores generados por el personal en relación a sus superiores los cuales suelen tener choques o enfrentamientos con los mandos medios e inferiores.

Trabajo Final de Graduación

Para la transmisión de órdenes y directivas se predominan los flujos verticales descendentes, lo cual genera en los empleados disgusto a la hora de ejecutar algunas acciones relacionadas con su puesto de trabajo.

Existe dentro de la compañía diversos conflictos en materia de comunicación provocados por la carencia de canales adaptados al personal del sector motivo de este trabajo.

En última instancia, y al indagar los tipos de mensajes y la frecuencia con la que éstos son emitidos desde el departamento de Recursos Humanos a su público interno, podemos decir que carecen de una planificación, evaluación y adaptación a las necesidades del área.

Por lo tanto los empleados, no valoran muchos de los mensajes que se les transmite y no los consideran importantes, porque no responden a una necesidad planteada dentro de su área.

La Empresa no posee un área encargada específicamente de la comunicación interna ni personal capacitado para realizar la tarea pertinente a la planificación de la misma.

Etapa de Intervención

Objetivos de Intervención

Objetivo General de Intervención

“Elaborar un Plan de Comunicación dentro del Complejo Gastronómico Industria Nacional, a los fines de optimizar el desarrollo de sus comunicaciones internas y de esta manera permitir la integración de todos sus miembros en la consecución de los objetivos organizacionales”.

Objetivos Específicos de Intervención

- Favorecer los vínculos y las relaciones sociales entre los distintos públicos del área gastronómica de la empresa.
- Optimizar y adaptar la utilización de los Soportes de Comunicación Interna existentes a las necesidades de los públicos internos del Complejo Gastronómico Industria Nacional.
- Crear e implementar nuevos soportes para la transmisión de mensajes entre la empresa y su público
- Efectivizar la transmisión de los mensajes entre las áreas del sector de gastronomía de la compañía.

Desarrollo del Plan de Comunicación Interna

Trabajo Final de Graduación

Luego de la primera etapa de investigación, y tras la realización del diagnóstico de Comunicación dentro del Complejo Gastronómico Industria Nacional, a continuación presentaremos el Plan de Comunicación Interna, principal objetivo que se propone este Trabajo Final de Graduación.

Cuando realizamos la tarea de analizar de manera integral toda la empresa, obtenemos datos que nos permitirán llevar a cabo la tarea de establecer políticas en materia de comunicación interna, las cuales serán plasmadas en un documento escrito, dentro del cual se detallarán las estrategias propuestas a través de diversos programas, dentro de los cuales se desglosan las acciones puntuales que se consideran relevantes a la hora de dar sustento al plan de comunicación, a los fines de lograr optimizar las comunicaciones internas de esta unidad de negocios.

Cabe destacar que dentro de este plan se hará hincapié en aquellos puntos débiles en materia comunicacional, que hemos detectados a través de la investigación llevada a cabo dentro de la empresa y especificados posteriormente en el diagnóstico.

Todo plan debe incluir una fase de evaluación de las tácticas planteadas, así de esta manera, se podrán realizar acciones correctivas que se requieran para lograr óptimos resultados.

Debemos considerar al plan de comunicación como un instrumento que actúa en favor de la integración, entre aquello que la empresa desea transmitir a sus miembros y aquello que los integrantes requieren a través del análisis e investigación de sus necesidades.

Un plan estratégico de comunicación, es según la autora Nuria Saló (2005) una herramienta de síntesis dentro de la cual se encuentran detallados y traducidos en términos de comunicación e imagen las políticas, estrategias y el proyecto que persigue la compañía y cuya finalidad inmediata es documentar la estrategia de comunicación que se deberá tener en cuenta, y de esta manera implementarse en cada área de la misma.

Definición de las Tácticas de Comunicación

Táctica	Acción	Objetivo	Evaluación
Reuniones Quincenales	Realización de reuniones quincenales desde el de agosto hasta el mes de diciembre	Sensibilizar a los mandos medios y superiores sobre la importancia de la implementación, puesta en marcha, seguimiento y evaluación del Plan de Comunicación	El monitoreo de las reuniones se realizará a través una grilla
Realización de Actividades Sociales y Recreativas para los integrantes de Industria Nacional	Programa 1 Encuentro Deportivos Familiares	Favorecer los vínculos y las relaciones sociales entre los distintos públicos del área Gastronómica de la empresa	Ambos programas serán evaluados en función de la concurrencia del personal
	Programa 2 Fiesta de Fin de Año		
Rediseño de Cartelera y Revista Interna	Programa 1 Reformular y Relocalizar la Cartelera	Optimizar y adaptar la utilización de los soportes existentes utilizados para transmitir información a los públicos internos de la empresa	Las acciones podrán evaluarse en función de un sondeo de opinión realizado a los miembros del Complejo
	Programa 2 Elaborar una revista interna		
Plan de Capacitación en Coaching y Liderazgo	Capacitar en Coaching y Liderazgo a los encargados de las distintas áreas	Implicar al personal a través de la capacitación para efectivizar la transmisión de los mensajes a los mandos medios e inferiores	El proceso de evaluación estará a cargo de los profesionales que dictarán el curso
Sondeo de opinión	Realizar entrevistas al personal	Llevar cabo un sondeo de opinión entre todo el personal de Industria Nacional para evaluar si se logro lo propuesto en el plan de Comunicación	Los resultados serán contrastados con el sondeo realizado en la etapa de investigación

Táctica Número 1

Reuniones Quincenales

Objetivo:

Sensibilizar a los mandos intermedios y superiores de la importancia de la implementación, puesta en marcha, seguimiento y posterior evaluación del Plan de Comunicación que se llevará a cabo dentro de Industria Nacional.

Público Objetivo:

Mandos intermedios y superiores del área de gastronomía

Descripción de la acción:

Organizar reuniones quincenales de carácter informativo y evaluativo en la cual participen los mandos medios y personal jerárquico de esta Unidad de Negocios.

Desarrollo de las Acciones

Descripción y dinámica de las reuniones:

Las reuniones serán planificadas por los profesionales de comunicación y el área de recursos humanos de la compañía

Estas reuniones, se llevarán a cabo dentro de las instalaciones de la compañía más específicamente, en los salones pertenecientes al Centro de Eventos y Convenciones de Dinosaurio Mall sito en Alto Verde.

Se brindará un Coffee Break de 15 minutos en cual se ofrecerá a los empleados jugo de naranja, café y medialunas.

Duración: Dos horas.

Día de inicio de las reuniones: lunes 25 de agosto de 2008.

Horario: 16 horas a 18 horas.

Frecuencia: Quincenal.

Estas reuniones se realizarán a los fines presentar los resultados del proceso de investigación, el cual se reflejará en el diagnóstico. Seguidamente se describirá el Plan de Relaciones Públicas, sus objetivos asimismo la justificación de cada táctica, y principalmente la importancia que este plan reviste para la compañía.

Luego, se les explicará a los miembros de las distintas áreas que se espera de ellos como parte importante dentro de la cotidianeidad de las tareas desarrolladas dentro la empresa.

Trabajo Final de Graduación

En última instancia se intentará lograr un feedback sobre el modo en cual cada miembro puede lograr su participación en la implantación del proyecto, se plantearán distintos ítems a tener en cuenta a la hora de implementar cada estrategia dentro de Industria Nacional.

Finalmente, se aclararán las posibles dudas que puedan surgir acerca sobre cada tema.

En las reuniones se realizarán talleres en los cuales se les informará a los mandos intermedios y superiores de los distintos espacios gastronómicos sobre los avances de las tácticas implementadas.

Implementación de la acción: Agosto de 2008 hasta el mes de Diciembre de 2008.

Área responsable: Responsable de Comunicación y departamento de Recursos Humanos.

Los temas a tratar durante las primeras reuniones serán los siguientes:

- Importancia de la comunicación interna en el complejo Industria Nacional.
- Presentación del Plan de Comunicación Interna
- Descripción de las tácticas de comunicación interna
- Explicación de los beneficios que le proporcionara a la empresa la planificación de la comunicación interna.
- Soportes de comunicación: sus usos, funcionamiento, y objetivos.
- Técnicas de comunicación

Trabajo Final de Graduación

Recursos necesarios:

- ❖ Material Informativo
- ❖ Coffee break
- ❖ Material de Librería
- ❖ Material impreso de carácter informativo

Recursos necesarios para el armado del salón:

- ❖ Mesas
- ❖ Sillas
- ❖ Retroproyector
- ❖ Pantalla
- ❖ Pizarra

Trabajo Final de Graduación

Material a preparar:

- ❖ Carta interna de convocatoria a la reunión: la entrega de la misma será de forma personal a cada participante de la reunión y vía e-mail dos semanas antes.
- ❖ Herramienta de evaluación de la reunión.

Monitoreo de la táctica:

Durante la reunión se evaluará la comprensión de los tópicos desarrollados, es decir, a través de la realización de preguntas que los presentes hagan y que, a su vez, el equipo efectuará para controlar su entendimiento.

Costos previstos para realizar la reunión:

La empresa dispone de un Salón pequeño para la realización de la reunión en el Centro de Eventos y Convenciones, también cuenta con servicio propio para brindar el coffee break, asimismo la sala se encuentra equipada con retro-proyector y pantalla.

La compañía posee los insumos de librería necesarios para la realización de la reunión.

Los Honorarios de Relaciones Públicas incluyen todas las reuniones a realizarse desde el mes de agosto hasta el mes de diciembre: **\$2.500**

Trabajo Final de Graduación

Modelo de carta de convocatoria a las reuniones

Córdoba, 10 de Agosto de 2008

Estimados:

Por medio de la presente los invitamos a participar de la primera reunión a realizarse el día lunes 25 de agosto a las 16:00 horas, en el Salón C del Centro de Eventos y Convenciones de Dinosaurio Mall localizado en el primer piso.

Por medio de estas reuniones, las cuales se llevaran a cabo con una frecuencia quincenal, pretendemos informarlos sobre la importancia de la implementación, puesta en marcha, seguimiento y posterior evaluación del Plan de Comunicación que se llevará a cabo dentro de Industria Nacional.

Es nuestra intención dar inicio a una nueva etapa dentro de la empresa, crearemos un espacio de intercambio de información cuyo principal fin será propiciar la mejora continua y el mutuo enriquecimiento.

Por este motivo es necesario el compromiso y aporte de todas las áreas involucradas.

Creemos necesario contar con la presencia de todos ustedes.

Por esta razón, agradeceremos, confirmar por correo electrónico su disponibilidad para el día y hora citados.

Se adjunta, el Cronograma de actividades previsto para la jornada

Saludos cordiales,

Victoria Campo

Reunión Quincenal

Cronograma de la Reunión

16:00 horas Apertura y bienvenida a la reunión.

16: 10 horas Comentar los resultados de la investigación y el diagnóstico y luego desarrollar las características del plan de comunicación interna

17: 10 horas Coffe break

17: 20 horas Exposición de las diferentes opiniones de los participantes.

17: 45 horas Cierre de la reunión con las conclusiones y exposición de las opiniones de los participantes.

Trabajo Final de Graduación

Herramienta de evaluación

Táctica			
Objetivo			
Valoración			
Asistentes	Convocados	Presentes	

Referencias

Número asignado:

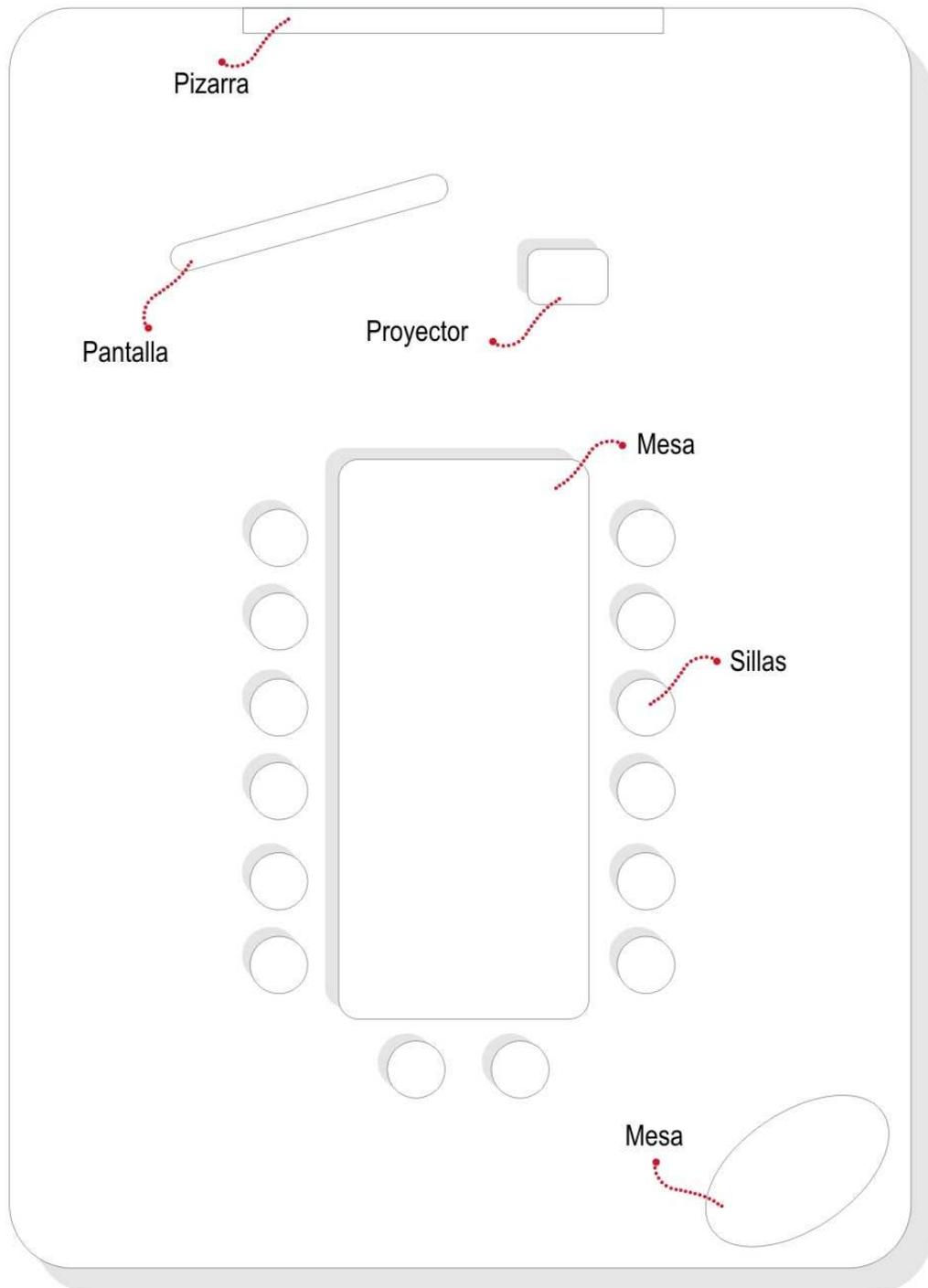
10-9: Excelente: Se alcanzó el objetivo.

8-7: Muy Bueno: Evaluar posibilidad de realizar mejoras al programa.

6-5: Bueno: Analizar los objetivos, contenidos, participantes.

4-1: Malo: Rediseñar el programa.

Mapa de armado del salón



Táctica Número 2

Realización de actividades Sociales y Recreativas para los integrantes del Centro de Eventos y Convenciones

Objetivo:

Favorecer los vínculos y las relaciones sociales entre los distintos públicos del área gastronómica de la empresa.

Público Objetivo:

Miembros del Complejo y sus familiares

Desarrollo de las acciones:

Programa número 1

- Promover encuentros deportivos familiares entre los miembros del área de gastronomía.

Programa número 2

- Organizar una fiesta anual de finalización de actividades laborales.

Programa 1

Promover encuentros deportivos familiares

Público Objetivo:

Los encuentros están dirigidos a todo el personal del área de gastronomía y sus respectivas familias.

Desarrollo del programa:

Características de las actividades: Se llevarán a cabo actividades familiares de tipo recreativas para todo el personal de Industria nacional.

Las mismas se realizarán en una localidad del interior de la provincia de Córdoba ubicada a 15 Km. del Complejo industria Nacional, la empresa se encargará de transportar a los empleados a través de colectivos alquilados para ese fin.

La comunicación de la actividad a los empleados será a través de la revista interna, la cartelera, y intranet.

Lugar de realización: Club del Graduado en Ciencias Económicas, sito en la localidad de Mendiolaza.

Frecuencia: Se realizarán de manera alternada, un sábado y domingo cada cuatro meses, lo cual permitirá la asistencia de todo el personal ya que se analizarán los

Trabajo Final de Graduación

días de franco de cada empleado y el turno en el que desarrolla sus actividades laborales.

La fecha de realización de los encuentros en el año 2008 serán en el mes de Octubre los días 25 y 26.

Duración: Las actividades tendrán una duración de 6 horas por jornada.

Horario: Las actividades iniciarán a las 11 horas y finalizarán a las 17 horas.

Área responsable: Responsable de Comunicación y el área de Recursos Humanos

Plazo para implementación: Septiembre de 2008

Recursos necesarios:

- ❖ Alquiler del Club

- ❖ Contratar profesores de educación física para realizar las actividades recreativas

- ❖ El área de depósito, a través del supermercado, será la encargada de proveer los insumos necesarios para la jornada.

Costo del Programa número 1: \$1300.-

Programa 2

Realizar una fiesta anual de finalización de actividades laborales

Público Objetivo:

El evento está dirigido a todo el personal y sus respectivas parejas del área gastronómica.

Desarrollo del programa:

Características de las actividades: A fin de año se realizará una fiesta de fin de año, la cual incluirá una cena, con entrega de premios a través de sorteos de productos de electrónica de las tiendas Vesta.

La fiesta contara con una cena tipo buffet y el armado la pista en el centro del salón.

Lugar de realización: Salón A y B del Centro de Eventos y Convenciones.

Fecha de realización: domingo 14 de diciembre

Horario: El inicio será a las 20:30 hs y finalizará a las 02:00 hs

Área responsable: Responsable de Comunicación y el área de Recursos Humanos

Número de asistentes: 150

Trabajo Final de Graduación

Recursos Necesarios:

- ❖ Salones A y B
- ❖ Armado de pista en Salón
- ❖ Armado de livings
- ❖ Personal eventual para el servicio de mozos
- ❖ Servicio de Buffet
- ❖ Mesa de dulces
- ❖ Contratación de sonido e iluminación
- ❖ Productos de electrónica de tiendas Vesta para el sorteo

Evaluación: Se evaluará el festejo según el número de personas que asistan al evento.

Costo: \$5000.-

Timing de la Fiesta de Fin de año

20:30: Inicio de la fiesta

Recepción de invitados

21:30: Se servirá en diferentes barras comidas temáticas, en una de ellas se les ofrecerá a los invitados comida Mexicana con tacos, fajitas, quesadillas y nachos. En otra barra encontrarán pastas, ñoquis, sorrentinos y lasagna. Otra mesa se dispondrá para servir fiambres y diferentes tipos de quesos.

22:30: Inicio del baile.

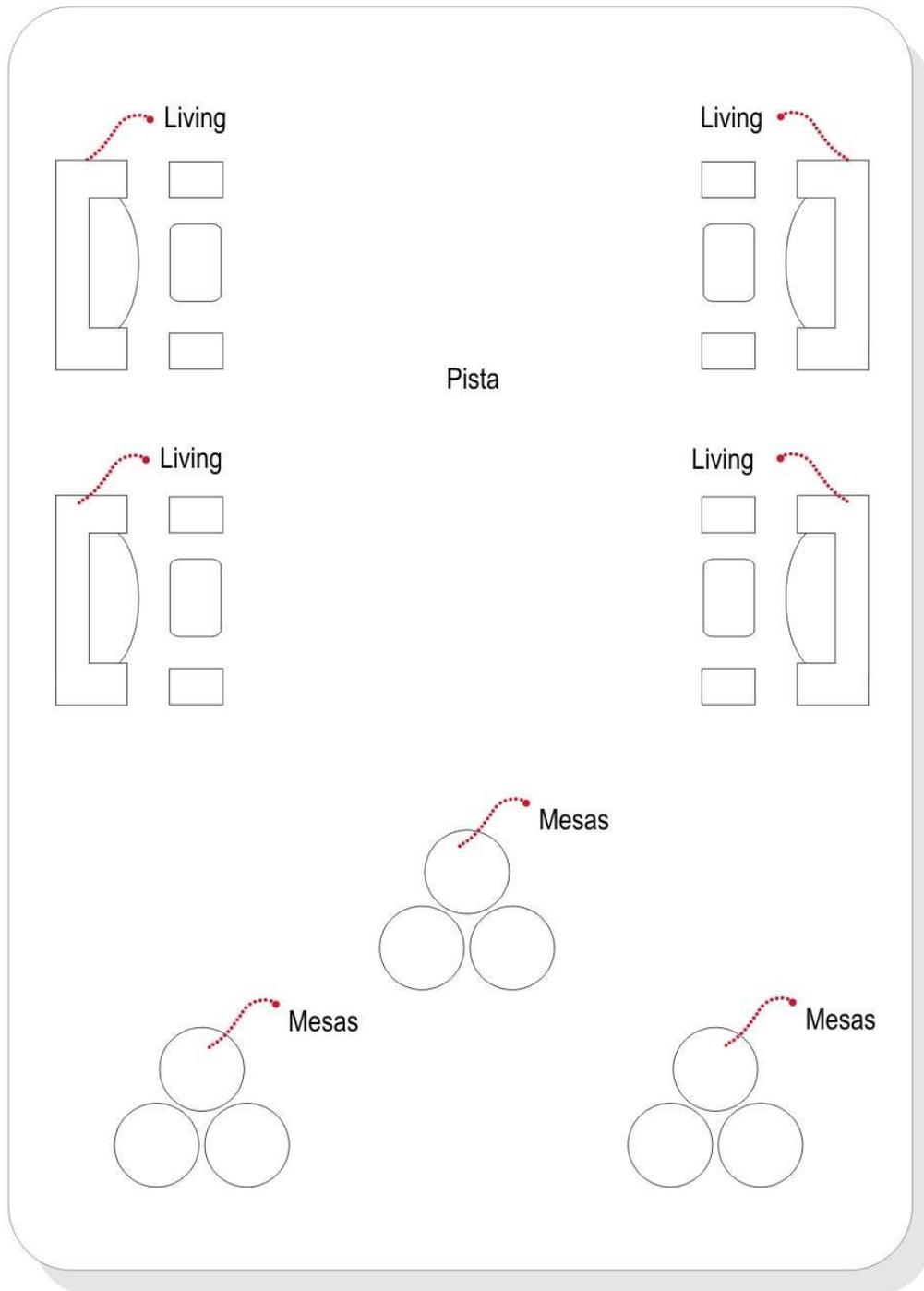
23:30: Barra de tragos tropicales

00:30: Sorteo de premios de tiendas Vesta

00:45: Mesa dulce

02:00: Fin de la fiesta

Armado de salón



Táctica Número 3

Rediseño de Carteleras y Revista Interna

Objetivo:

Optimizar y adaptar la utilización de los Soportes existentes que se utilizan para la transmisión de información a los públicos internos del Complejo Gastronómico Industria Nacional, a los fines de permitir la adaptación de los mensajes emitidos a los miembros que forman parte de la unidad de negocios motivo de estudio.

Programas

Programa 1:

- Reformulación y relocalización las carteleras destinadas al público interno del complejo industria nacional

Programa 2

- Elaborar una revista interna destinada para el área de gastronomía

Desarrollo de las acciones:

Programa 1:

Reformulación y relocalización las carteleras destinadas al público interno del complejo industria nacional

Características de la acción: Se realizarán nuevas carteleras de un material de mayor calidad y se ubicara en otro sitio el cual permita incrementar la visibilidad de las mismas.

Modificaremos el material que se coloque dentro de las carteleras a los fines de permitir que el material incluido en ellas se adecue al sector gastronómico

Recursos necesarios:

- ❖ Comprar las nuevas carteleras
- ❖ Recolectar la información que se colocará dentro de ellas

Información: Se incluirá información de interés general para los miembros del área.

Frecuencia de renovación del material: La misma será diaria o semanal, según se requiera informar al personal sobre algún suceso o información relevante

Destinatarios de la información: Empleados de Gastronomía

Área responsable: Responsable de Comunicación y el área de Recursos Humanos, se contara con la colaboración de áreas como Cartelería y Diseño.

Evaluación: La misma se realizará en el sondeo de opinión.

Fecha de realización: Septiembre 2008

Cartelera Informativa

CALENDARIO CUMPLEAÑOS

CALENDARIO CUMPLEAÑOS

Marzo

Abril

Cumpleaños

AGENDA DE EVENTOS

Encuentro recreativo del mes

Este encuentro se realizará el día 15 de marzo en el campo de fútbol de la escuela. Se invita a todos los niños y niñas de la escuela a participar en este evento. El encuentro será a las 10:00 AM. Se espera un gran día de juegos y diversión.

ANUNCIOS REGLAMENTACIONES

Normas de Seguridad para tener siempre en cuenta

Trabaja y juega en el patio de recreo siempre que sea necesario. Mantente siempre en el área de juego y no te alejes de la zona de juego. Mantente siempre en el área de juego y no te alejes de la zona de juego.

Trabaja y juega en el patio de recreo siempre que sea necesario. Mantente siempre en el área de juego y no te alejes de la zona de juego. Mantente siempre en el área de juego y no te alejes de la zona de juego.

Trabaja y juega en el patio de recreo siempre que sea necesario. Mantente siempre en el área de juego y no te alejes de la zona de juego. Mantente siempre en el área de juego y no te alejes de la zona de juego.

Trabaja y juega en el patio de recreo siempre que sea necesario. Mantente siempre en el área de juego y no te alejes de la zona de juego. Mantente siempre en el área de juego y no te alejes de la zona de juego.

Programa 2:

Elaborar una revista interna destinada al área de gastronomía

Características de la revista interna: La misma estará destinada a los miembros del área de gastronomía los fines de recolectar la información para el armado de la revista se habilitara una dirección de correo electrónico mediante la cual los empleados podrán enviar fotos de su familia para publicar dentro de la revista, enviar alguna anécdota, a los interesados por la literatura podrán participar de un sorteo anual del rincón literario, a los cocineros y personal de pastelería se le pedirá participar en la publicación de recetas mutiles dentro de la revista.

Información incluida: Anécdotas del personal, fotos familiares, eventos familiares organizados por la empresa, rincón literario, agenda de cumpleaños, recetas de los pasteleros y cocineros del complejo, cursos de capacitación para empleados, descuentos en locales del Mall.

Periodicidad: Bimestral.

Recursos Necesarios:

- ❖ Recolectar la información que se incluirá en la revista.
- ❖ Impresión del material
- ❖ Distribución de las revistas

Trabajo Final de Graduación

Área responsable: Responsable de Comunicación y el área de Recursos Humanos se contará con la colaboración de las áreas de Publicidad, Marketing y Diseño de la empresa para la realización de la revista.

Fecha de lanzamiento: Octubre de 2008

Evaluación: la misma se realizará al finalizar el año en el sondeo de opinión.

Costo Programa 1 y programa 2: \$3.000.-

(vale aclarar que la empresa cuenta con todos los recursos para la realización de estos programas a un costo bajo, debido a que la misma cuenta con áreas dedicadas a estas tareas, tales como marketing, imprenta, cartelería, diseño gráfico.)

Editorial de la revista



EDITORIAL

Queridos amigos... damos la bienvenida a un integrante más de Industria Nacional. Podemos decir que hoy nace InfoSAURIO la revista destinada a todos los miembros del área gastronómica de Dinosaurio Mall.

La revista nace con el fin de lograr un espacio en cual podrán compartir las experiencias y anécdotas que sucedan dentro de la vida cotidiana del Complejo. También en ella se especificarán los eventos que se desarrollarán en el transcurso del año, como así aquella información que debe tenerse en cuenta para realizar las diferentes tareas cotidianas.

Nuestra idea es que a través de este medio se logre la participación de todos, enviando material al rincón literario, el cual participará de sorteos, y aportando deliciosas recetas para compartir con todos tus compañeros. Esperamos con tu ayuda mejorar día a día y que nos mandes tus sugerencias, para lograr así la integración de todos los miembros de Industria Nacional.

Victoria Campo

Trabajo Final de Graduación

Táctica Número 4

Plan de Capacitación en Coaching y Liderazgo para los encargados de las distintas áreas

Objetivo:

Implicar al personal a través de la capacitación a los fines de lograr efectivizar la transmisión de los mensajes a los mandos medios e inferiores del sector de gastronomía de la compañía.

Público objetivo:

Gerentes y encargados de Industria Nacional

Descripción de la acción:

Características de la actividad: Llevaremos a cabo una capacitación en materia de cuya duración será de 30 horas. El curso se dictará los días viernes y sábados durante dos meses.

Trabajo Final de Graduación

Recursos necesarios:

- ❖ Material impreso dispuesto por los profesionales del curso
- ❖ Material de librería
- ❖ Retro-proyector
- ❖ Rotafolio
- ❖ Pantalla
- ❖ Refrescos, café.

Información incluida: Material impreso provisto por la organización encargada del curso.

Destinatarios de la información: Encargados de sectores y gerencia general

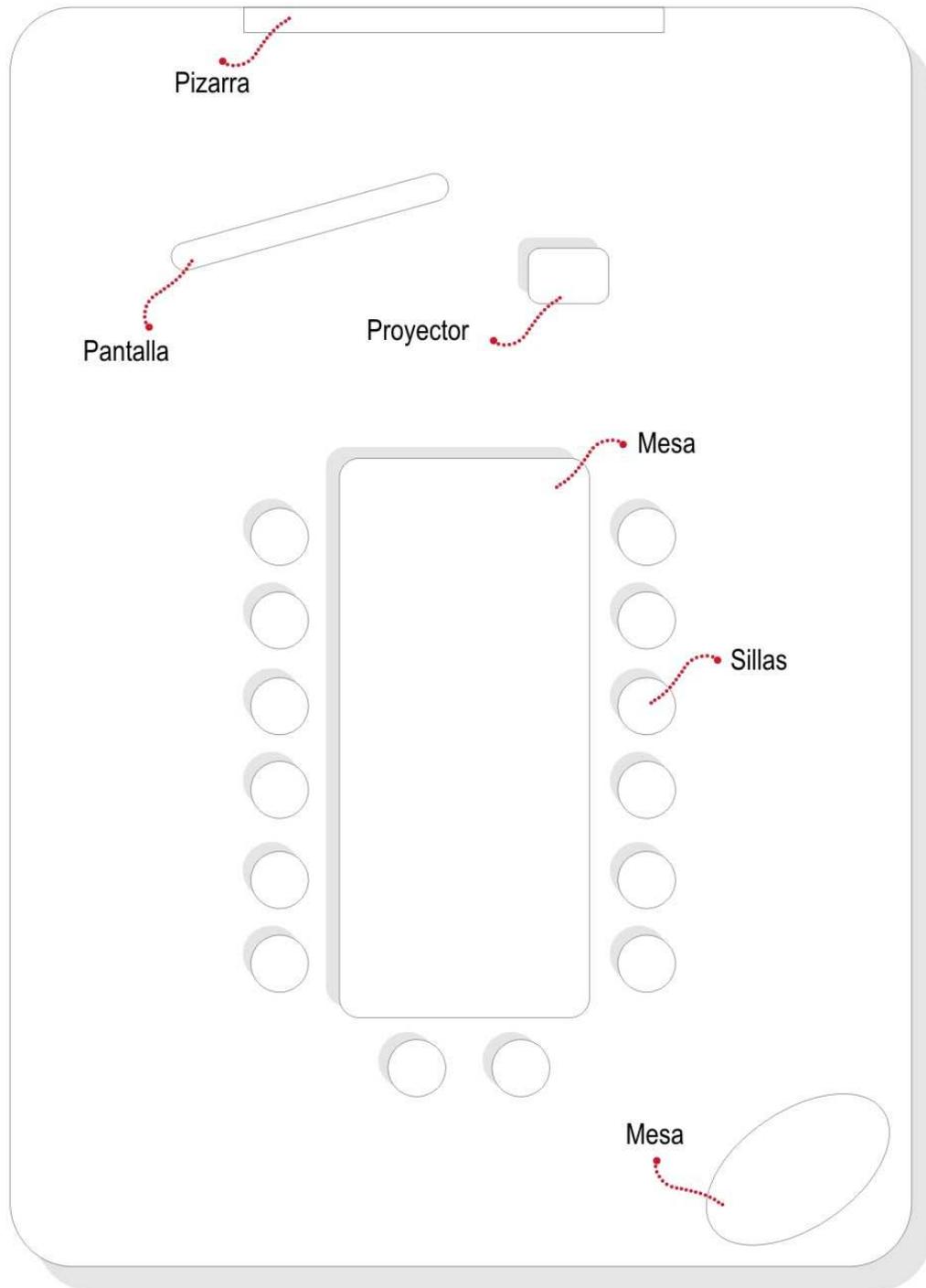
Área responsable: Responsable de Comunicación y el área de Recursos Humanos

La evaluación del curso estará a cargo de los profesionales que dictaran el curso de capacitación.

Plazo para implementación: Septiembre- Noviembre 2008

Costo del Programa: \$ 7.000.-

Mapa de armado del salón



Táctica Número 5

Sondeo de Opinión

Objetivo:

Llevar a cabo un sondeo de opinión entre todo el personal de Industria Nacional a los fines de evaluar si se logró optimizar el desarrollo de sus comunicaciones internas y la integración de todos sus miembros.

Público objetivo:

Miembros del Complejo Gastronómico

Programa

Realizar entrevistas al personal utilizando la misma guía de pautas que se empleó en la etapa de indagación para comparar la evolución en materia de comunicación dentro de esta unidad de negocios.

Descripción de las Acciones

Características de la actividad: Las entrevistas se llevarán a cabo dentro de la empresa en sus instalaciones durante los distintos turnos tanto mañana, tarde y noche, se realizará de manera aleatoria y la muestra será idéntica a la realizada en la etapa de indagación (diez empleados).

Recursos necesarios:

- ❖ Guía de Pautas
- ❖ Grabador
- ❖ Cuaderno, lapicera

Destinatarios de la información: Personal de mandos medios e inferiores.

Área responsable: Responsable de Comunicación y el área de Recursos Humanos

Fecha de realización: Diciembre de 2008- Febrero de 2009

Costo: \$1500.-

Guía de Pautas para entrevista

Áreas de Indagación:

- Información General del Entrevistado
- Sexo
- Edad
- Estudios Cursados
- Antigüedad en el Puesto
- Ambiente Interno de la Empresa
- Actividades que desarrolla habitualmente
- Relación con los compañeros de trabajo.
- Relación con sus superiores y participación en la toma de decisiones dentro de la Compañía.
- Comunicación Interna (responsables, participantes, receptores.)
- Soportes a través de los cuales el público interno recibe la información (características, periodicidad, destinatarios.)
- Flujos de Comunicación entre los distintos departamentos (verticales, horizontales y transversales).

Presupuesto

Trabajo Final de Graduación

Tácticas	Presupuesto
Táctica 1 Reuniones Quincenales	\$2.500.-
Táctica 2 Programa 1: Encuentro deportivo	\$1.300.-
Programa 2: Fiesta de Fin de año	\$5.000.-
Táctica 3 Programa 1: Rediseño de Cartelera	\$1.000.-
Programa 2: Revista Interna	\$1.500.-
Táctica 4 Plan de capacitación	\$7.000.-
Táctica 5 Sondeo de Opinión	\$1.500.-
Honorarios de Relaciones Públicas	\$6.000.-
TOTAL	\$25.800.-

Cash Flow

Trabajo Final de Graduación

Complejo Gastronómico Industria Nacional								
Periodo	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total
Concepto								
Táctica 1								
Reuniones Quincenales	\$500,00	\$ 500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00			\$2.500,00
Táctica 2								
Activ. Soc y Recreativas								
Programa1: Encuentro deportivo			\$1.300,00					\$1.300,00
Programa 2: Fiesta Fin de año					\$5.000,00			\$5.000,00
Táctica 3								
Programa 1: Rediseño Cartelera		\$1.000,00						\$1.000,00
Programa 2: Elaboración Revista Interna			\$1.500,00					\$1.500,00
Táctica 4								
Plan de Capacitación		\$2.333,00	\$2.333,00	\$2.334,00				\$7.000,00
Táctica 5								
Sondeo de Opinión					\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$1.500,00
Honorarios RRPP	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$500,00	\$500,00	\$6.000,00
Total Gastos proyectados	\$1.500,00	\$4.833,00	\$6.633,00	\$3.834,00	\$7.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$25.800,00

Diagrama de Gantt

Año 2007

Trabajo Final de Graduación

	Enero / 07	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tema												
Introducción												
Justificación												
Objetivos												
Antecedentes												
Marco Teórico												
Diseño Metodología De Investigación												
Recolección de Datos												
Diagnóstico												
Plan de Comunicación												

Año 2008

	Enero / 08	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tema												
Introducción												
Justificación												
Objetivos												
Antecedentes												
Marco Teórico												
Diseño Metodología De Investigación												
Recolección de Datos												
Diagnóstico												
Plan de Comunicación												

Bibliografía

Trabajo Final de Graduación

- ANDER-EGG, Ezequiel. (2000) *Introducción a la Planificación*. Ed. Humanitas- 9º Edición, Buenos Aires.
- AVILIA LAMMERTYN, Roberto. (1999) *RRPP Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Impreso por Revista Imagen. Tercera Edición, Buenos Aires.
- BARTOLI, Annie. (1992) *Comunicación y Organización. La Organización comunicante y La Comunicación Organizada*. Buenos Aires- Barcelona- México. Ed. Paidós.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. (1994) *La comunicación función básica de las Relaciones Públicas*. Ed. Trillas, Buenos Aires.
- CAPRIOTTI, Paul. (1992) *La imagen de empresa: Estrategia para una comunicación integrada*. Editorial El Ateneo S.A., Barcelona.
- FLORES BAO, Francisco (1993) *Relaciones Públicas: Ciencia de la Integración Humana*. Ed. Imprenta Desa, Madrid.
- GRUNING, James y HUNT, Todd. (2000) *Dirección de las Relaciones Públicas* Madrid. Ed. Gestión 2000.
- JIMÉNEZ GARCÍA, Jesús. (1998) *La Comunicación Interna*. Madrid Ed. Díaz de Santos.
- LACASA, Antonio S y BLAY (1998) “*Gestión de la comunicación empresarial*”. Ed. Gestión 2000
- PASCALE, Weil. (1992) *La Comunicación Global*. Apunte de clase.
- PORTO SIMOES, Roberto. (1993) *Relaciones Públicas: Función Política*. Barcelona. Ed. El Ateneo.
- QUIVY, Raymond y VAN CAMPENHOUDT, Luc. (1995) *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Ed. Limusa S.A., México.
- RÍOS ZSALAY, Jorge. (1995) *Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones*. Ed. Trillas, México DF.

Trabajo Final de Graduación

SALÓ, Nuria. (2005) *Aprender a comunicarse en las Organizaciones*. Ed. Paidós, Buenos Aires- Barcelona- México.

SCHEIN, E.H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes.

SCRIBANO, Adrián. (1996) *Introducción al proceso de Investigación*. Ed. Panamericana, Santa Fe de Bogotá.

VIEYTES, Rut. (2004) *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Ed. De las Ciencias, Buenos Aires.

VILLAFANE, Justo. (1998) *Imagen Positiva*. Ed. Pirámide, Madrid.

Paginas Web consultadas:

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

ANEXOS

Planillas de Entrevistas

Grupo N° 1

Área 1: Información General del Entrevistado

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Sexo	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino
Edad	23 años	25 años	22 años	26 años	28 años
Estudios cursados	Secundarios	Secundarios	Secundarios	Universitarios en curso	Terciarios en curso
Antigüedad en el puesto	5 meses	9 meses	1 año y medio	3 años	4 años

Trabajo Final de Graduación

Área 2: Ambiente Interno de la empresa

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Actividades que desarrolla dentro de la empresa	Bachero	Moza	Moza	Chef	Chef
Ambiente laboral (relación con compañeros, superiores)	“La relación con todos es buena, por lo menos nos divertimos mientras trabajamos (...)”	“La gente tiene buena onda, con algunos de los chicos somos amigos aparte de compañeros de trabajo (...)”	“Los chicos son muy piolas, acá nunca te aburrís eso para mí es importante ”	“...una de las cosas que rescato del Dino, son los amigos que hice acá y con mis jefes la relación es buena(...)”	“A veces hay choques entre los jefes , pero es normal, mas allá de eso, nos llevamos bien “

Trabajo Final de Graduación

Área 3: La comunicación Interna

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Accesibilidad a la información cotidiana (periodicidad, temas tratados)	“ De vez en cuando nos juntamos para charlar sobre algún cambio de horarios(...)”	“Cuando hay algún problema nos reunimos con los chicos antes de empezar a trabajar (...)”	“De vez en cuando se organiza una reunión, para ponernos de acuerdo con algunas cosas o cambio que se haga (...)”	“Por mi trabajo es muy importante estar bien informado más en los eventos, nos reunimos bastante seguido, casi todas las semanas.”	“(...) con mis compañeros de trabajo todo el tiempo hablamos sobre los cambios importantes.”
Flujos de Comunicación (Verticales, Horizontales y Transversales)	“Yo recibo órdenes del encargado pero también del gerente de industria(...)”	En realidad el encargado es el que me dice lo que hay que hacer y si tengo algún problema lo charlo con él.	“(...) cuando necesito algo, directamente se lo pido al encargado.”	Tengo bastante relación con todas las áreas, por que siempre se necesita una mano de otro departamento.	La empresa es grande pero nos conocemos todos yo hace varios años que estoy acá.
Soportes de Comunicación Interna utilizados	“(...) te podría decir que nos entregan un folleto con información de la empresa y pegan papeles en la cartelera...”	“(...) lo único que nos llega para enterarnos sobre las otras áreas es el folleto que nos da recursos humanos con el recibo de sueldo, por que sino no me entero de nada.”	“(...) me parece que se podrían jugar más, nos entregan un folleto de dos por dos ¿Me vas a decir que no pueden hacer algo mejor?”	“El folleto que nos dan a veces lo tiro ni lo leo, pero para mi tarea es muy importante tener en cuenta los comunicados y carteleras por que se detallan, los eventos que se realizan (...)”	“(...) el folleto me da risa por que te dibujan todo color de rosa, y la cartelera siempre la tengo en cuenta por más que sea un desastre.”
Conformidad/ Disconformidad con la información transmitida	“(...) para mí se podrían hacer más cosas por que yo acá no me entero de nada.”	“... la información es poco clara...” “...los jefes nunca se ponen de acuerdo en nada uno te dice una cosa y al rato viene otro y te cambia todo...”	“Es muy difícil ponernos de acuerdo somos muchos, a veces es un lío (...)”	“(...) la información que recibo es suficiente para la tarea que realizo, a menos que me cambien de puesto, tengo en claro lo que tengo que hacer, soy bastante independiente.”	La comunicación dentro de la empresa podría ser más beneficiosa para todos, por que es un desastre.

Trabajo Final de Graduación

Grupo N° 2

Área 1: Información General del Entrevistado

	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10
Sexo	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino
Edad	33 años	31	26	29	25
Estudios cursados	Universitarios en curso	Secundarios	Terciario	Terciario	Secundarios
Antigüedad en el puesto	4 años	3 años	1 año	2 años y medio	1 año

Trabajo Final de Graduación

Área 2: Ambiente Interno de la empresa

	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10
Actividades que desarrolla dentro de la empresa	Administrativo	Moza	Ayudante de pastelería	Depósito	Moza
Ambiente laboral (relación con compañeros, superiores)	Desde que estoy en gastronomía, estoy más tranquilo, el clima de trabajo es mejor que en otras áreas.	“La relación con los chicos que trabajan en esta área es muy buena, de vez en cuando hay algún problema con el encargado pero no muy seguido (...)”	“(…)todos nos llevamos bien por suerte a mí me gusta venir a trabajar por que me divierto”	“(…) me llevo bien con todos, pero a veces, chocamos con el encargado, pero no muy seguido”	Tengo buena relación con todos, muy pocas veces he tenido pelias con alguien de la empresa.

Trabajo Final de Graduación

Área 3: La comunicación Interna

	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10
Accesibilidad a la información cotidiana (periodicidad, temas tratados)	“(…) no tengo problema ya que necesito estar permanentemente enterado de todo lo que pasa, suelo reunirme regularmente con mis jefes para analizar algunos informes.”	“(…) solemos reunirnos con todos los chicos una vez al mes o en alguna ocasión especial donde haya que ponernos de acuerdo sobre el servicio.”	“Todos los días hablo con el encargado si tengo alguna duda se la pregunto a él o a alguno de los chicos.”	“En esta área, nos reunimos para hablar sobre las novedades, necesitamos que todos estemos al tanto de lo que pasa.”	“De vez en cuando nos reunimos con el encargado y yo doy mi opinión sobre lo que me parece que se hace mal”
Flujos de Comunicación (Verticales, Horizontales y Transversales)	“(…) por la tarea que realizo en la empresa me manejo directamente con gerencia general, ya que se deben tomar decisiones importantes para el área.”	“Los encargados son los que me dicen lo que tengo que hacer (…)”	“(…) entre todos nos consultamos las cosas, acá hay chicos que hace mucho años están así ellos me orientan en cómo moverme en la empresa para no meter la pata”	“(…) recibo órdenes de mi encargado y del gerente de Industria”	“El encargado es el que te dice lo que tenés que hacer”.
Soportes de Comunicación Interna utilizados	“En mi caso lo que más utilizo es el intranet, y con respecto a otro medio de comunicación no le doy mucha importancia (…)”	“En el pasillo pegan carteles con información sobre algún tema en particular pero no me fijo seguido qué dice.”	“En pastelería nos pegan hojas en la pared con detalles de los eventos y también en el pasillo del subsuelo. “(…) nos dan un folleto con el recibo de sueldo”	“Me entero de lo que pasa en la empresa por la computadora a través de los mails que mandan a la oficina y de las hojas que nos pegan en la cartelera.”	“Con el recibo de sueldo te dan un folleto con información, y en los pasillos pegan carteles con lo que se hace en la Empresa.”
Conformidad/ Disconformidad con la información transmitida	“Considero que se podría mejorar los medios para transmitir información dentro de la empresa, por que a veces hay muchos rumores que no se aclaran.”	“La empresa tendría que hacer más cosas para informarnos a los empleados.”	“Sería bueno que se encarguen más de todas las áreas por que nunca nos enteramos de nada (…)”	“(…) creo que no alcanza mandar mails con información por que a veces hay muchos malentendidos y a raíz de eso muchos conflictos”	“(…) acá cada uno se entera por distintos lados de las cosas que pasan en la empresa, por eso también hay tantos rumores sobre todo el mundo”

