

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21

FRANCO STRADA

Gestión de la comunicación interna de la cervecera Santa Fe para
fortalecer su cultura organizacional

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

AÑO 2011

A Adri, Bruno y Toño por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis abuelos por su cariño y amor brindado.

A Ale por su ayuda y conocimientos transmitidos en cada paso dado.

A mis amigos por la entrega de su inmensa alegría en el transcurso de esta etapa.



RESUMEN

El presente corresponde a un trabajo final de grado realizado en la institución CCU Argentina – Cervecería Santa Fe, precisamente en la planta ubicada en la ciudad de Santa Fe; dicha cervecería es la segunda más grande de Argentina y es líder en las provincias del interior del país.

El trabajo se encuentra estructurado en dos etapas bien definidas, las cuales apuntan a la propuesta final de intervención. En una primera etapa se realizó un diagnóstico, del cual se ha hecho posible deducir que la gestión de la comunicación interna posee varias falencias afectando de manera directa a la cultura organizacional. En función a este diagnóstico, se plantea una planificación de la comunicación interna mediante la aplicación de un plan de relaciones públicas e institucionales que se prevé desarrollar a fin de alcanzar el objetivo propuesto: “fortalecer la cultura organizacional”.



ABSTRACT

This thesis has been realized in the institution CCU Argentina- Santa Fe brewery, located in Santa Fe city. It is the second biggest brewery in Argentina and leader among other breweries in the region.

This work has been structured in two well-defined stages which are the base for the achievement of the purpose. A diagnosis made in the first stage shows that the internal communication management has several deficiencies which directly affect the organizational culture. Taking said diagnosis into account, internal communication planning is proposed through the application of a public and institutional relations plan that is foreseen to develop in order to reach the objective proposed: "To fortify the organizational culture".



Índice

	Pág.
1. Introducción.....	7
2. Tema y objetivos de indagación	8
3. Justificación	9
4. Marco de referencia institucional	10
4.1 Organigrama	15
5. Marco teórico.....	16
5.1. La organización como sistema	16
5.2. Cultura organizacional.....	17
5.3. Comunicación organizacional	21
5.3.1. Relaciones públicas	21
5.3.2. Comunicación interna.....	23
6. Diseño Metodológico	27
7. Análisis de la información y diagnóstico	32
7.1. Análisis de los valores organizacionales de la cervecería Santa Fe	32
7.2. Análisis de los objetivos organizacionales de la cervecería Santa Fe	33
7.3. Canales de comunicación con los que cuenta la cervecería	34
7.4. Impacto de mensajes emitidos e información recibida.....	36
7.5. Clima laboral y autoimagen de la cervecería Santa Fe.....	38
7.6. Diagnóstico.....	39
8. Análisis de factibilidad	41
PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES	43
9. Objetivos de intervención.....	44
10. Introducción al Plan.....	45
11. Programa “Comunicación interna eficiente”	46
11.1. Táctica 1 “Intranet”	46
11.2. Táctica 2 “Newsletter”.....	48
11.3. Táctica 3 “Buzón de sugerencias”	50
11.4. Táctica 4 “Reuniones”	52
11.5. Táctica 5 “Salutaciones”	54



12. Programa “Fortalecimiento de la cultura organizacional”	57
12.1. Táctica 6 “Evento informal lúdico”	57
12.2. Táctica 7 “Family Day”	59
12.3. Táctica 8 “Trabajo en equipo y conciencia social”	61
12.4. Táctica 9 “Evento fin de año”	64
13. Evaluación del Plan	66
14. Diagrama de Gantt (cronograma)	67
15. Cash flow	68
16. Conclusión	69
17. Bibliografía	71
17.1. Apartado	72
18. Anexo	73



1. Introducción

Dentro de cualquier organización, sin importar su objetivo y fin, la cultura organizacional que atribuye pautas de comportamientos a los integrantes de la misma se convierte en un elemento clave para determinar el éxito de la organización en un futuro. Para poder gestionar de manera adecuada esta cultura organizacional, es necesaria una correcta planificación y ejecución de las comunicaciones internas, ya que las mismas son una variable indispensable para generar, fortalecer y mantener viva dicha cultura.

El siguiente trabajo se realizó en la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU) Planta Santa Fe (Cervecería Santa Fe), en dicha institución se ejecutaron tanto acciones investigativas y acciones de comunicaciones internas para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Actualmente la organización realiza labores importantes en cuanto a materia de comunicación externa, pero en lo que respecta a las comunicaciones internas las mismas se encuentran en etapa de desarrollo.

El presente trabajo final de graduación de la carrera Relaciones Públicas e Institucionales está compuesto por dos etapas diferenciadas: una primera etapa de diagnóstico y una segunda etapa donde se aplica un plan de Relaciones Públicas e Institucionales basado en el análisis de la primera etapa.

En la etapa de diagnóstico, se efectuaron labores de investigación, en mayor parte en forma cualitativa, aunque también de manera cuantitativa, ya que permite obtener información complementaria al trabajo investigativo. Dentro de esta etapa, se aplicaron instrumentos de recolección de datos, tanto entrevistas personales con encargados de áreas, como así también encuestas a operarios de planta; luego de la obtención de los datos, se realizó un análisis de los mismos para efectuar un diagnóstico que sea acertado para la realización de este trabajo. Las entrevistas y encuestas fueron realizadas en la planta de CCU ubicada en la ciudad de Santa Fe.

En la segunda etapa del trabajo, una vez realizado el diagnóstico, se aplicó un plan íntegro de relaciones públicas, compuesto por tácticas que involucran en su mayoría a las comunicaciones internas. Dicho plan permite contribuir de manera eficiente al conocimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional de la institución, y así también cumplir con los objetivos propuestos en el trabajo.



2.

Gestión de la comunicación interna de la cervecería Santa Fe para fortalecer su cultura organizacional

Objetivos de indagación

Objetivos generales

- Analizar los aspectos que conforman la cultura organizacional de la Cervecería Santa Fe.
- Identificar el modelo de gestión de la comunicación interna en la Cervecería Santa Fe.

Objetivos específicos

- Analizar los valores de la organización.
- Indagar los objetivos organizacionales.
- Analizar el clima laboral.
- Describir la autoimagen de la organización.
- Detectar los canales de comunicación interna.
- Evaluar el impacto de los mensajes emitidos por la organización en su público interno.



3. Justificación

La cervecería Santa Fe es una organización que cuenta con alrededor de 400 empleados en la actualidad; a lo largo de su trayectoria y años de vida la institución fue creciendo hasta convertirse en una organización altamente competitiva y líder en el rubro cervecero. Con esta magnitud de individuos trabajando en su planta, se torna indispensable para la empresa el manejo de sus comunicaciones internas para lograr afianzar y fortalecer una cultura organizacional vigorosa.

El conocimiento de la cultura organizacional para cualquier institución resulta un factor primordial para el alcance de los objetivos de dicha institución; esta cultura nos permite generar un consenso en la ideología como así también en la misión central de la empresa y en el objetivo primordial, integrando y cohesionado internamente la organización (Schein, 1988). La comunicación es un mecanismo que sirve para cambiar de modo intencional y no intencional la cultura de una organización (Paladino y Teijeiro, 2006), por lo que la adecuada gestión de las comunicaciones de una organización hace posible que lo anteriormente dicho se haga factible, ya que es la herramienta principal que se debe utilizar para la consagración y afianzamiento de la cultura de una organización.

Desde las relaciones públicas es posible lograr esta gestión de las comunicaciones internas, ya que las mismas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener una mutua comunicación entre una organización y sus públicos (Grunig, 2000). Como dijimos una función primordial de las relaciones públicas es lograr el fortalecimiento tanto de los vínculos con los públicos externos como así también con el de los públicos internos de la organización, estos últimos son a los que nos avocaremos en este trabajo, ya que los mismos son los que, en su mayoría, configuran y definen la cultura organizacional de una empresa.

Por tanto para conseguir los objetivos propuestos será crucial integrar desde las relaciones públicas; la comunicación interna y la cultura organizacional, definiendo claramente cuáles son los aspectos que mayor importancia tienen dentro de la empresa, para conseguir alinear los objetivos en una misma dirección, logrando el adecuado funcionamiento interno y el mayor aprovechamiento de la cultura de la organización.



4. Marco de referencia institucional

Nombre: Cervecería Santa Fe, integrante de CCU (compañía de cervecerías unidas) Argentina.

Dirección: Calchines 1401 Santa Fe – Capital.

Teléfono: (0342) - 450 2201 / 450 2237

Sector Institucional: Privado.

Historia

En el año 1912, en la ciudad de Santa Fe, el maestro alemán Otto Schneider y un grupo de ciudadanos santafesinos crean Cervecería Santa Fe. Emplazada junto a un afluente del Río Paraná, dotado de aguas excelentes para la elaboración de cervezas, la compañía se convertiría en un emblema de tradición y calidad en la región más cervecera que tiene la Argentina.

En el año 1994 se constituye CCU Argentina, filial de Compañía Cervecerías Unidas (CCU), una compañía con más de 150 años de tradición histórica, que hoy tiene sus principales operaciones en Argentina y Chile.

CCU Argentina adquiere, en 1995, una parte mayoritaria de Cía. Industrial Cervecera S.A. (CICSA) y, de Cervecería Santa Fe SA. Finalmente, en el año 2007, adquiere Inversora Cervecera S.A. en la localidad de Luján. Las plantas cerveceras de Salta, Santa Fe y Luján constituyen hoy los centros de elaboración de CCU Argentina.

Visión- Misión

Hacer de CCU Argentina una operación modelo en términos de crecimiento y rentabilidad sustentable.

Principios Corporativos

CCU avanza y se desarrolla guiada por cuatro principios que determinan el accionar de todos quienes trabajan en la compañía.



Calidad

Es tarea fundamental de la empresa, según sus integrantes, velar por la calidad de los productos, aspirando a los más altos estándares operacionales en cada uno de sus procesos, a la excelencia en el servicio a los clientes y desarrollando las mejores prácticas de gestión.

Innovación

La innovación en CCU se traduce en el conocimiento de las necesidades e intereses del público con que se relaciona, buscando desarrollar novedosos procesos, productos, empaques y negocios, que superen las expectativas de éste.

Acción Inspiradora

CCU se compromete además con lo que denomina la Acción Inspiradora, motivando a sus consumidores a elegir libremente, de manera responsable e informada entre las diversas opciones de calidad y productos que ofrece; apoyando el negocio de sus clientes, potenciando sus capacidades y el trabajo mancomunado; inspirando a su gente a dar lo mejor de sí, valorando la creatividad, la iniciativa y el entusiasmo por el cumplimiento de nuevos desafíos; y promoviendo el desarrollo integral de sus empleados, entregándoles a ellos y a la comunidad la capacidad de tomar decisiones informada y responsablemente.

Responsabilidad Social

Finalmente, en el plano de la Responsabilidad Social hacia la comunidad, sus objetivos fundamentales son la promoción de un consumo responsable de sus productos, el acercamiento de la cultura y el deporte a la gente, y su apoyo a la comunidad en forma solidaria.

Breve sinopsis de la empresa

Cervecería Santa Fe es hoy una de las plantas más grandes y modernas de CCU Argentina, la 2da compañía cervecera más importante de la Argentina, una de las más relevantes de Latinoamérica y líder absoluto en provincias del interior del país como Salta y Santa Fe, donde tiene dos de sus plantas de elaboración.



En la planta, fundada en el año 1912 y que hoy es una de las más modernas de Sud América, se fabrican las marcas Santa Fe, Schneider, Heineken, Córdoba e Imperial, de acuerdo con sus distintas recetas cerveceras.

En Cervecería Santa Fe trabajan 400 santafesinos y desde aquí, se exportan las marcas Schneider, Heineken y Budweiser a los distintos países del Cono Sur: Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile. Nuestra compañía, es la principal exportadora de cervezas de la Argentina.

Instalaciones

Planta Santa Fe

Superficie total: 56.480 m²

Superficie cubierta: 48.847 m²

Capacidad productiva: 2.750.000 hl/año

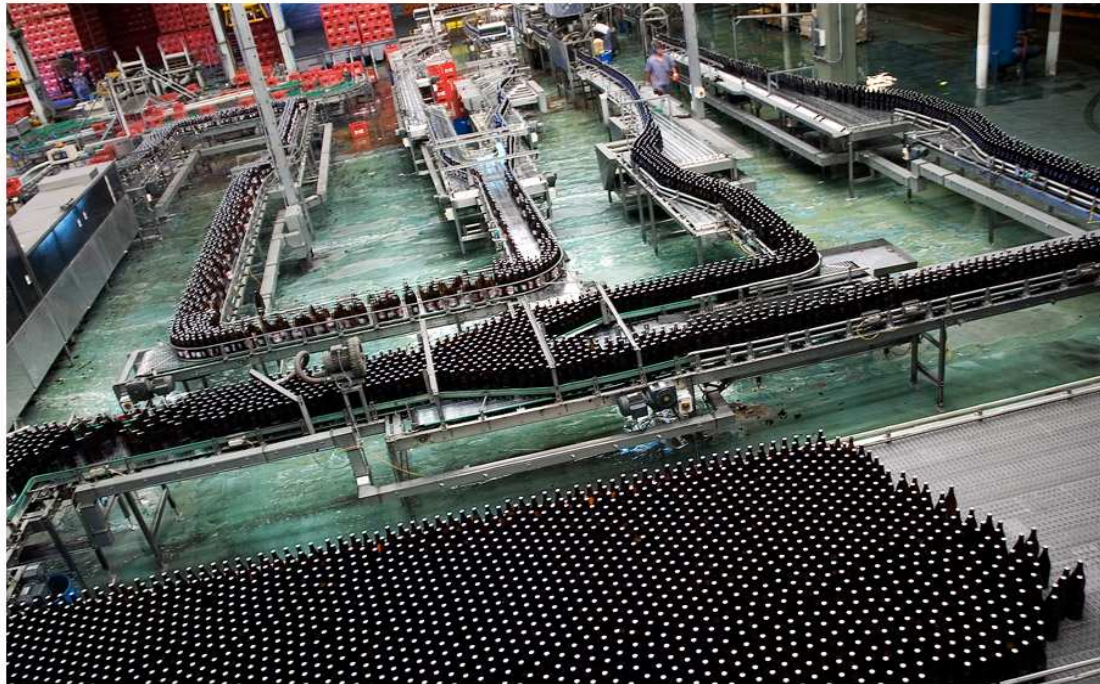
Sala de fermentación: 30 tanques de fermentación, 32 tanques de maduración, 12 tanques de levadura, 2 tanques de propagación, 10 tanques de cerveza filtrada.

Total de líneas de llenado: 3 líneas de botellas, 1 de lata, 1 de barriles.

Producción por año: 2.300.000 hl/año.

Fuente: Página institucional de la cervecería Santa Fe y folletería.
(www.cervezasantafe.com.ar)







4.1. Organigrama¹

Las áreas que se encuentran en la Planta Santa Fe (la escogida para realizar el trabajo) son las siguientes:

Dentro de la Gerencia Operaciones y Finanzas en Santa Fe se encuentra:

- Gerencia Supply Chain.
- Gerencia Industrial (completa).
- Contabilidad e impuestos.

También se encuentran las Gerencia de RRHH, Asuntos Corporativos y Legales.
Y la Gerencia de Ventas.

¹ Se adjunta en el anexo organigrama de la organización CCU Argentina.



5. Marco Teórico

5.1. La organización como sistema:

Desde sus comienzos el hombre siempre ha optado por agruparse con sus pares para cumplir con los diferentes desafíos que se le fueron presentando a través de la historia. Por lo que es factible pensar que la organización entendida como:

“Conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.” (Ivan Thompson, s/f: s/p)

Es la mejor opción que tienen las personas para lograr los objetivos y metas en conjunto, y para poder llegar a eso, cada individuo dentro de la organización deberá cumplir con una tarea específica que contribuya a los objetivos generales de la misma.

Koontz y Weihrich (1998) declaran que los objetivos organizacionales son los fines a los que están dirigidas las actividades tanto de la organización como también las individuales; los mismos cuanto más verificables y medibles, simplifican las acciones haciéndolas más eficientes.

A su vez en estos objetivos “debe existir coordinación de objetivos según el principio de unidad de dirección. Es decir, todas las acciones individuales deben encaminarse hacia las metas de la organización” (Hernández y Rodríguez, 2006:237).

Según Bonilla Gutiérrez (1988), existen dos tipos de organizaciones: las formales y las informales. Las primeras son las que están determinadas en base al organigrama de una institución, es la estructura formal, en esta existe una división del trabajo para cumplir con los objetivos. Se puede que en este tipo de organizaciones se encuentran presente la delimitación de funciones, jerarquización, la delegación de responsabilidades y los mecanismos de control entre otros.

En cambio las organizaciones informales se crean a partir de las formales, en este tipo de organización las actividades realizadas no persiguen los objetivos organizacionales de la institución a la que pertenece el grupo informal, de igual manera es común un comportamiento espontáneo e interrelaciones voluntarias y con las personas que se elija. La organización informal fomenta la comunicación y facilita la



misma, por lo que retiene poder, por tanto es importante conocer la misma; ya que influye de manera notable en la productividad de la organización.

Continuando con el concepto definido inicialmente, las organizaciones son sistemas sociales, por lo que están en constante interacción tanto con el entorno que las rodea, como así también con el conjunto de individuos que las integra. Por lo tanto en el interior de la misma se genera una determinada cultura organizacional que es el aspecto principal para definir la identidad de la organización.

5.2. Cultura organizacional:

La cultura de una organización es un aspecto fundamental, ya que va a definir la manera de realizar las tareas diarias en el interior de la misma:

“Cultura se refiere a los valores, las creencias, y los propósitos fundamentales que constituyen los cimientos del sistema general de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización”. (Denison, 1992:2).

En adhesión a lo anteriormente dicho, los autores A.L. Kroeber y C. Kluckhohn dicen que:

“La cultura consiste en pautas explícitas e implícita –de conducta y para la conducta- adquirida y transmitida por símbolos...Su núcleo consta de ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción” (cit. en Garmendia, 1994:37).

Por lo tanto todas las actividades que realice una organización se verán afectadas por la cultura de la misma, y aquí radica la importancia crucial de tener el mayor conocimiento posible de la cultura de una organización, ya que de lo contrario no se obtendrán resultados deseados cada vez que se realice cualquier tarea, ya que las mismas se ven configuradas por la cultura de la organización.

Esto también cobra importancia, cuando se entiende que la organización es un sistema en sí mismo, pero a su vez está formado por distintos sub-sistemas; en el que



cada uno de ellos reside y prevalece una cultura diferente a la de otro sub-sistema que compone la organización. Cuando se logra comprender las diferencias culturales de estos sub-sistemas, la constitución de una cultura organizacional compartida por todos, es más simple de consumir.

Schein (1988), explica que existen diferentes niveles de cultura, estos son:

- Artefactos y creaciones: Esto respecta al entorno físico, la tecnología, la conducta verbal y no verbal, normas escritas. Este nivel es visible y fácilmente cambiante ya que es el que mayor exposición tiene al entorno de la organización.
- Valores: Son las pautas de actuación válidas y las normas consuetudinarias. En este nivel ya se obtiene un mayor grado de conciencia y no es tan cambiante como el nivel anterior.
- Presunciones básicas: Naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, naturaleza del género humano, naturaleza de la actividad humana, naturaleza de las relaciones. Estas presunciones son invisibles y preconscientes, se dan por sentadas y son difíciles de cambiar, ya que son los pilares y cimientos que mantienen a la organización.

En lo que respecta a los valores organizacionales; los mismos:

“Deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo” (Carlos López, s/f: s/p).

Así también los valores en una organización:

“Representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso” (Robbins, 1996:174).

Por lo que los valores tienen una gran importancia dentro de la institución, ya que limitan de cierta forma el comportamiento e influyen en la conducta de las personas que



integran dicha institución. Y como menciona Robbins (1996) estos valores estarán enmarcados dentro de un sistema de valores, el cual está formado por la jerarquía que le atribuimos a nuestros valores; este sistema diferencia las distintas formas de comportarnos frente a determinadas situaciones respecto a nuestros colegas dentro de la organización. En una institución donde los valores centrales son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, se genera una cultura fuerte la cual según Robbins (1996) tiene gran influencia sobre el comportamiento de los miembros de una institución, ya que se crea un sistema de valores compartidos y un clima interno de mucho control conductual.

Esto demuestra la importancia de los valores en la constitución de una cultura dentro de la institución que sea entendida y compartida por todos, lo cual hace más eficiente las comunicaciones y la toma de decisión entre empleados tanto del mismo nivel como de distintos niveles jerárquicos.

Así también dentro de la cultura organizacional existe otro elemento de gran importancia como es el clima organizacional; el mismo definido como:

“Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”. (cit. en www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm)

Por lo tanto:

“El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.” (www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm, s/f: s/p).



Al mismo tiempo la cultura cumple con dos funciones primordiales según Schein (1988):

- Cuestiones de adaptación externa; lo que implica tener: Misión y estrategia, metas, medios, medición y corrección.
- Cuestiones de integración interna, esto implica tener: Lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, y por último ideología y religión.

Es posible apreciar que la cultura organizacional, no sólo actúa integrando y configurando las tareas que realiza la organización en su interior y hacia la comunidad en donde se encuentre, sino también facilita y ayuda a la adaptación de la institución al entorno en el que desarrolle sus actividades.

La cultura organizacional también cuenta con elementos, con los cuales se manifiesta dentro de las organizaciones. Estos son: el medio ambiente del negocio, los valores, los héroes, los ritos y rituales, y la red cultural (Deal & Kennedy, 1985). La identificación de estos elementos permite que una organización controle de manera más eficiente el funcionamiento de su cultura organizacional.

Es importante saber que “la red cultural es el transportador de los valores de la corporación y de su mitología heroica, ya que es el medio de comunicación básico (aunque informal) dentro de la organización”. (Deal & Kennedy, 1985:16).

Cuanto mayor conocimiento se tenga de cómo funciona la cultura organizacional, mayor eficacia se encontrará en las actividades realizadas por los individuos que componen dicha organización.

Y para que los elementos de la cultura puedan funcionar de manera adecuada es importante contar con un sistema de comunicación que sea apropiado, ya que “la comunicación en sentido amplio es el mecanismo que usa la empresa para cambiar de modo intencional y no intencional a la cultura”. (Paladino y Teijeiro, 2006:22).

Otro elemento de gran jerarquía es la autoimagen, la misma: “es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma”. (Villafañe, 1998:56). Es de vital importancia reconocer estas percepciones que se tienen



internamente respecto a la organización, ya que permiten crear un clima laboral equilibrado y ameno en el cual desarrollar las distintas actividades empresariales.

5.3. Comunicación organizacional:

La comunicación es lo que permite que cualquier organización funcione coordinadamente, por lo que “La comunicación da vida al sistema organizacional, pues constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales incluye procesos de comunicación” (Bonilla Gutiérrez, 1988: 36).

La “comunicación corporativa” comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos (como ocurre en la publicidad o el marketing directo), sino que como interlocutores sociales, por lo que las empresas e instituciones se relacionan con aquellos públicos internos y externos que son sus interlocutores por la actividad realizada (Piñuel Raigada, 1997).

La comunicación es de vital importancia ya que no existe la idea de la “no comunicación”, por lo que cada acción que realice o no realice una organización es una forma de comunicar y esto tendrá repercusión tanto en el interior como en el exterior de la organización. Cuando se comprende esto, se deja al descubierto lo importante que es gestionar la comunicación dentro de una organización indiferentemente de sus objetivos, metas y fines; ya que de no hacerlo se pone en manifiesto la posibilidad de emitir mensajes e información que no es deseada hacia los diferentes actores o públicos que integran el entorno de una organización.

5.3.1. Relaciones Públicas:

Existe una disciplina encargada específicamente de las comunicaciones de una organización; las relaciones públicas:

“Disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización, para promover el desarrollo recíproco”. (Bonilla Gutiérrez, 1988:41).



Cabe la aclaración y diferenciación entre las clases de públicos de una organización, estos pueden ser público interno y externo, según Avilia Lammertyn (1999):

- Público Interno: Grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, están comprometidos fuertemente con la misión de la misma y se encuentran dentro de la plantilla de colaboradores permanentes (es decir que cobran sueldo y poseen relación de dependencia).
- Público Externo: Son aquellos que influyen en la vida de la organización desde una posición de interés relativa.

Respecto a los públicos internos; los cuales conciernen al presente trabajo de graduación, es importante saber que:

“Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Pero, es menester destacar que sólo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción. Para que esto pueda realizarse es necesario que se establezca entre ellas un sistema de comunicación, que es el medio básico indispensable para la formación del denominado grupo empresa en una organización” (<http://www.rppnet.com.ar/fundamentosderrpp.htm>, s/f; s/p).

Las relaciones públicas son una función que se encuentra destinada a optimizar el funcionamiento y el desarrollo de una organización, promoviendo la modificación en la conducta organizacional de los integrantes de la misma (Bonilla Gutiérrez, 1988).

Esta disciplina mediante la investigación, examina los diferentes procesos comunicacionales que la organización utiliza, buscando el desarrollo de la empresa y el entendimiento mutuo con sus diferentes públicos y promoviendo la integración de los distintos sub-sistemas que integran la organización, para así conseguir el logro de los objetivos organizacionales de manera eficiente en un clima laboral armonioso y equilibrado, con una conducta organizacional socialmente aceptable.



Avanzando, este trabajo se enfocara principalmente en la comunicación interna, aquí cabe destacar que: “Su función principal es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa”. (Villafañe, 1998:238).

La correcta gestión de la comunicación interna es la que permite que todos aquellos elementos de la cultura organizacional funcionen de manera adecuada para conseguir lograr un clima laboral idóneo y el alcance de los objetivos y metas organizacionales; como dice la autora Nguyen-Thanh: “La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras”. (cit. en Villafañe, 1998:240).

Para poder elegir cuales son las mejores herramientas que se deben utilizar para gestionar la comunicación interna, se debe tener en claro cual es el grado que existe de adhesión del personal al proyecto de la empresa, y cual es el clima interno en la organización (Villafañe, 1998).

5.3.2. Comunicación Interna:

La comunicación interna, posee diferentes soportes que permiten su ejecución, como dice Villafañe:

“Conviene nombrar los soportes de acuerdo con el sentido direccional de la comunicación –descendente, ascendente, horizontal y transversal- dado que el grado de inclinación del vector define el “que” y el “para qué” de los medios, vehículos y actuaciones y esto permitirá diseñar el “cómo” (...) porque la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la empresa” (1998:254).



La comunicación puede orientarse, según Villafañe (1998) en diferentes vectores:

Vector descendente:

La comunicación interna, a través de este vector, debe relatar a todos los públicos internos la historia económica de la empresa y la historia del colectivo humano que la forma.

El objetivo es implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor, para:

- Asegura que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

Este vector es fundamental para comunicar las políticas organizacionales y los lineamientos que se deben seguir para alcanzar y consagrar los objetivos; el camino hacia el éxito de una empresa debe comenzar en su cúspide, y para que el personal conozca cuales son las conductas que se deben adoptar para lograr las metas, debe existir una comunicación por parte de los directivos que sea, entendible, fluida y que alimente el espíritu del trabajo en equipo, para producir un ideología común dentro de la organización. “Fundamentalmente son medios escritos los que se suelen utilizar en este tipo de comunicación” (Villafañe, 1998:255).

Vector ascendente:

El objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el dialogo social en la empresa para:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.



- Que aflojen energías y potencialidades ocultas.
- El máximo aprovechamiento de las ideas.
- Favorecer el autoanálisis y la reflexión.
- Estimular el consenso.

Al favorecer el diálogo social, se permite una mayor participación de los puestos que no son de alto rango dentro de la organización, la utilidad de este tipo de comunicación se consigue cuando las personas de mandos superiores convierten la utilización de la misma en algo habitual, y se llega a una coherencia entre “lo que se dice” y “lo que se hace”.

Vector horizontal:

El objetivo de la comunicación horizontal es implicar a todas las personas para:

- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos.
- Facilitar los intercambios interdepartamentales.
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación,
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna.
- Agilizar los procesos de gestión.

Al promover el trabajo en equipo, los vectores horizontales de comunicación, contribuyen a que personas de una misma área o sector logren mejorar sus comunicaciones, por lo que esta integración y entendimiento, se manifiesta de manera positiva no solo en los resultados finales de los objetivos de la empresa, sino también en el proceso para lograr estos.

“Los soportes más adecuados para favorecer la comunicación horizontal se basan en la formalización de reuniones, encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones” (Villafañe, 1998:258).



Vector transversal:

El objetivo de este vector es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma, con el fin de:

- Promover nuevas mentalidades.
- Modificar ciertos comportamientos.
- Elevar el espíritu de trabajo en equipo.
- Hacer más visible la aportación individual.
- Aumentar el rendimiento.
- Ganar en eficacia y satisfacción.
- Incrementar la competitividad.
- Dinamizar el potencial creativo y la innovación.

De esta manera, el vector transversal, logra comunicar sectores que no poseen demasiada relación en sus labores diarias, pero que persiguen el mismo el objetivo al encontrarse en una misma organización. Esto ayuda a entender el conjunto de las actividades realizadas por una organización, muchas veces al no comunicar las tareas de cada sector, los mismos pierden motivación, al no tener conocimiento de la importancia de su trabajo; y de que el mismo posiblemente es trascendental para la realización de otra área. Por tanto este vector comunicacional, logra aumentar la implicancia del personal, logrando coherencia y unidad en las acciones realizadas por los mismos.



6. Diseño Metodológico

FICHA TÉCNICA

<u>Diseño de investigación</u>	Campo
<u>Metodología</u>	Cualitativa
<u>Tipo de investigación</u>	Exploratoria
<u>Técnica</u>	Entrevista
<u>Instrumento de recolección de datos</u>	Guía de pautas
<u>Población</u>	Encargados de área planta CCU Santa Fe 15
<u>Muestra</u>	Encargados de área planta CCU Santa Fe 9
<u>Criterio muestral</u>	No Probabilístico - Intencional

<u>Diseño de investigación</u>	Campo
<u>Metodología</u>	Cuantitativa
<u>Tipo de Investigación</u>	Descriptiva
<u>Técnica</u>	Encuesta
<u>Instrumento de recolección de datos</u>	Cuestionario
<u>Población</u>	Empleados operarios de planta CCU Santa Fe 200
<u>Muestra</u>	Empleados operarios de planta CCU Santa Fe 26
<u>Criterio Muestral</u>	No Probabilístico - Intencional



La elección de un método para realizar una investigación es de suma importancia, como dice Vieytes: “es una forma específica de proceder, una estrategia que sustenta en determinados supuestos epistemológicos y metodológicos” (2004:622).

Esta investigación es de carácter preferentemente exploratorio debido a que se busca clarificar sobre el tema de investigación; aunque también adquiere la forma de descriptivo, ya que una vez que conocemos el objeto de estudio se intenta describir y medir las diferentes variables implicadas. Los datos son obtenidos de manera primaria, por lo que es un trabajo de campo; el mismo permite obtener datos de la realidad de primera mano lo cual es pertinente a la investigación. Se utiliza una recolección de datos cualitativa como así también cuantitativa, ya que complementa la investigación.

La técnica que se implementa en su mayoría es la entrevista; estas son de carácter flexible y dinámico, permiten una interrelación más fluida con el interlocutor, son una narración conversacional que se crea en conjunto entre el entrevistador y el entrevistado (Vieytes, 2004). Así también se utiliza la encuesta como técnica cuantitativa, ya que por su versatilidad es una herramienta muy empleada en las investigaciones sociales y permite la obtención de información sobre poblaciones completas de personas, a través de muestras, utilizando distintos instrumentos de recolección de datos.

El instrumento que se implementa para la recolección de datos cualitativa, es la guía de pautas, la misma permite hacer un seguimiento de los temas a tratar en la entrevista y mantener la dirección de la conversación enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos del trabajo. Al respecto Merlino (2009) dice que es importante en las investigaciones cualitativas desarrollar una guía de pautas, basadas en los objetivos y preguntas de la investigación; en la confección de la misma se debe considerar aspectos como: El marco teórico, el interés y la cercanía que los temas a indagar guardan respecto del entrevistado, la interrelaciones de esos temas con otros en la vida del sujeto y la secuencia de los temas que conforman la guía de pautas.

En el trabajo también se implementa un cuestionario para la obtención de datos, el mismo está compuesto en general por preguntas abiertas como cerradas, la combinación equilibrada de este tipo de preguntas, es lo que dará éxito a la recolección de los datos cuantitativos. Las preguntas abiertas tienen como ventaja que el entrevistado tiene la posibilidad de expresarse con sus propias palabras, ya que no debe seguir una secuencia de respuestas establecidas con anterioridad e impuestas; en cambio las cerradas



presentan como característica que están compuestas por categorías o alternativas a las cuales el entrevistado debe atenerse para su respuesta.

La población de la cual se obtiene la muestra a la cual se implementa los instrumentos de recolección de datos, componen la totalidad de la organización en la que se realiza este trabajo de graduación. La muestra está compuesta por personas encargadas de la comunicación y empleados de referencia en este tema dentro de la Cervecería Santa Fe; escogidos de manera no probabilística e intencional. Dicha se ajusta a los objetivos del trabajo, permitiendo obtener datos más representativos y pertinentes para la realización de la labor encomendada. En cuanto a la forma intencional de este tipo de muestra, cabe recalcar que “el investigador selecciona directa o intencionalmente los individuos de la población, de modo que la muestra sea lo más representativa posible a los efectos de la investigación que se desea realizar” (Vieytes, 2004:403).



GUÍA DE PAUTAS

Área 1: Contextualización

- 1.1 – Descripción de un día cotidiano de trabajo en la institución.
- 1.2 – Composición del área de trabajo. Integrantes.

Área 2: Canales de comunicación

- 2.1 – Conocimiento de canales de comunicación internos. Profundizar.
- 2.2 – Utilización de canales de comunicación en la vida organizacional y cotidiana.
Razones.

- 2.3 – Mensajes emitidos mayoritariamente a través de los canales. Causas.
- 2.4 – Canal interno elegido para comunicarse. Causas. Profundizar.

Área 3: Cultura organizacional

- 3.1 – Descripción física del área de trabajo.
- 3.2 – Conocimiento de los objetivos del área y la organización.
- 3.3 – Conocimiento de los valores organizacionales. Profundizar.

Área 4: Reuniones y actividades con los empleados

- 4.1 – Frecuencia con las que se realizan.
- 4.2 – Quienes las integran. Asistencia.
- 4.3 – Temas que se tratan. Actividades realizadas. Finalidad.
- 4.4 – Comunicación de los resultados. Mediante que canal.

Área 5: Carencias en materia de comunicación

- 5.1 – Inutilidad de canales de comunicación. Causas
- 5.2 – Falta de comunicación de valores y objetivos organizacionales. Causas.
Profundizar.

Área 6: Propuestas para mejoras en comunicación

- 6.1 – Nuevos canales de comunicación. Descripción.
- 6.2 – Información que se debería emitir. Finalidad.

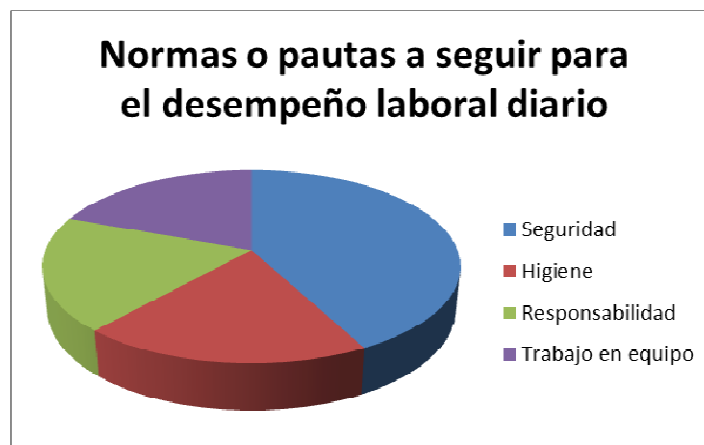
7. Análisis de la información y diagnóstico:

Luego de realizar la recolección de datos a través de los instrumentos propuestos (encuestas y entrevistas) y tomando en cuenta los objetivos de indagación que se plantearon para investigar, la información recopilada permite deducir distintas conclusiones en lo que incumbe a cada objetivo indagado.

7.1. Análisis de los valores organizacionales de la cervecería Santa Fe:

Tomando en cuenta lo que describe Schein sobre los valores, expresando que son normas de comportamientos y actuaciones validas dentro de la institución, formando una parte importante de la cultura organizacional de la empresa; dentro de la cervecería Santa Fe, se puede inferir que los valores organizacionales no se encuentran difundidos de manera constante, aunque son parte de las charlas inductivas de los nuevos empleados, los mismos no se vuelven a fomentar una vez terminado el proceso de inducción (Schein:1988).

Datos de encuestas:



En lo que respecta a las encuestas realizadas a niveles operativos y como se puede apreciar en los gráficos, los empleados consideran que la *seguridad*, *higiene* y *responsabilidad*, son fundamentales; pero en las entrevistas realizadas en niveles jerárquicos en su mayoría cada área manifiesta que construye sus propios valores, por lo que no existe una gama de valores compartidos entre todos los empleados jerarquizados, dejando muestra de que no existe cultura constituida y consolidada en la que se



comparta el mismo sistema de valores; aunque la mayoría expresa que existe un clima laboral positivo para realizar las tareas diarias.

Respecto a esto el encargado de relaciones institucionales en la planta Santa Fe menciona: “Yo creo que los valores organizacionales, no están muy definidos; no sé hasta que punto todo el mundo comparte esos mismo valores; lo que sí creo es que se va instaurando una cultura propia aquí en Argentina. Y de esa cultura propia va definiendo ciertos valores, que todos comparten y generan excelente clima interno. Yo creo que si preguntas cuales son los valores que están escritos, no sé si todos los saben”.

A su vez el encargado de impuesto también declaró una postura similar en relación al tema: “No, yo creo que lo siento así, no hay valores marcados, creo que no existe de ese modo” (que vengan impartidos desde arriba).

Esto deja en manifiesto que dentro de la institución no existe una política definida de comunicación de los valores organizacionales; es claro que se necesita de bases sólidas y pautas definidas de comportamiento para poder instaurar una cultura dentro de la empresa que sea reconocida por todos, y los valores dentro de esta cultura son un factor fundamental, ya que marcan las normas y las formas de comportamiento de los integrantes de la organización.

7.2. Análisis de los objetivos organizacionales de la cervecería Santa Fe:

Los objetivos organizacionales son de vital importancia para poder cumplir con los fines de la organización, tanto los de cada área como los estratégicos de la empresa, ya que al alcanzar los primeros, se podrán cumplimentar los últimos.

Dentro de la cervecería, en lo que respecta a las áreas jerarquizadas los objetivos se encuentran claros, cada jefe está comprometido a comunicar y fomentar los objetivos específicos de su área a cada empleado, pero en lo que respecta a los estratégicos, no todos tienen conocimiento de cuáles son; esto se refleja en una declaración de la encargada de área de cuentas a pagar, quien afirma respecto a la falta de comunicación de objetivos: “Nosotros internamente, como es un área estructurada, nosotros nos marcamos nuestros objetivos y los vamos cumpliendo; pero no tenemos el conocimiento de los objetivos estratégicos” y agrega luego, “Yo noto una falencia, lo hemos marcado en encuestas de clima; yo creo que es algo que se perdió, porque antes estaba; antes nuestro jefe nos reunía a todos y nos comentaba hacia donde iba la empresa y cosas así”.



Aunque la compañía posee un plan estratégico que se va reestructurando cada tres años, y parte del personal declara tener conocimiento de este plan estratégico, se puede ver en la declaración anterior que no existe un conocimiento de los planes estratégicos, por lo tanto se puede deducir que no se posee un canal o política específica de comunicación de este plan estratégico, que contiene los objetivos estratégicos de la compañía; los cuales sirven de guía para todos los sub-sistemas que componen la institución.

7.3. Canales de comunicación con los que cuenta la cervecería:

En las áreas jerarquizadas en donde se realizaron las entrevistas a los encargados, se puede notar una gran utilización del mailing y el teléfono, exponiendo distintas argumentaciones por las cuales se cree que son los canales más efectivos. En lo que respecta al mailing, muchos expresan que sirve como una agenda siendo el canal más rápido y práctico y además todo lo comunicado queda registrado en caso de surgir alguna duda o disparidades entre quienes se involucran en los comunicados; el teléfono es lo más frecuente y también el contacto personal, si las oficinas se encuentran a distancias cortas. Aunque algunos encargados de área, como el caso del encargado de relaciones industriales afirmó que: “Yo el mail por ahí, trato de esquivarle; prefiero que se comunique, mi concepto es que prefiero una llamada antes que un mail, el mail es muy difícil. Tiene que haber una capacitación de cómo tiene que ser la comunicación escrita.

Fundamentalmente la comunicación escrita es para recordar algo, y acá no se manda para recordar algo; se manda para un montón de cosas, no es efectiva”. Esto deja al descubierto las diferencias existentes entre las concepciones que cada área posee acerca del uso de los medios. Por ejemplo respecto al mismo tema el encargado de Marketing declaró: “Primero el vía mail, segundo vía teléfono y tercero personal, por las distancias”. “El mail como te decía primero por la distancia, segundo me sirve como agenda y te queda como constancia, por si tenes algún problema tenes el mail”.

En lo que concierne a los niveles operativos, se encuentran dentro de los lugares de trabajo carteleras con distintas políticas y pautas de comportamiento, aunque los operarios expresan que muchas veces las carteleras están desactualizadas, confundiendo al personal o quedando obsoletas para su uso efectivo. La organización además posee



folletería y una revista institucional que publica cada tres meses para el personal tanto de la planta Santa Fe como así también de las otras dos plantas ubicadas en Lujan y Salta. Es menester remarcar aquí, que muchos empleados operarios no poseen conocimiento de la existencia de esta revista institucional, por lo que se infiere que de alguna manera su distribución a todos los niveles de la organización no está siendo de manera efectiva.

En los niveles jerarquizados, la gran mayoría manifiesta tener conocimiento de la revista institucional y carteleras, aunque aquí las carteleras son utilizadas para dar comunicados sobre eventos, cumpleaños o algún tipo de mensaje especial; su uso es más informal que en la parte operativa.

Con respecto a la falta de comunicación de algunos mensajes que emite la organización para con sus empleados en áreas jerarquizadas en lo que atañe al vector descendente de comunicación (Villafañe, 1998) el cual permite que todos los empleados tengan conocimiento y entiendan los principios y metas de la organización; dentro de la institución se observa que existen algunas diferencias entre lo que piensan los entrevistados; uno manifiesta: “Yo creo que sí, pero más que nada de arriba hacia abajo, o sea de mi jefe para mi”; haciendo referencia a la falta de comunicación de valores o políticas estratégicas de la compañía.

En cambio, otro entrevistado expresa: “Yo creo que la relación de comunicación dentro del área es buena; entre las áreas tal vez no es la mejor. Verticalmente yo creo que se da, cada área trabaja muy bien la información, pero horizontalmente no”. Esto deja al descubierto la falta de coherencia entre declaraciones, por lo que se puede deducir que no existe un plan de comunicaciones firme que esté totalmente consolidado dentro de la institución. Como puede verse algunos manifiestan la falta de comunicación en cuanto a políticas estratégicas, y otros en cambio, expresan que la comunicación en ese sentido es eficiente pero entre áreas de un mismo nivel hace falta aceptar las comunicaciones.

A su vez otro empleado que forma parte de la muestra expresa: “Yo creo que desde arriba hacia abajo estamos bien, por ahí quizás estaría faltando algún canal de sugerencia desde abajo hacia arriba”; esta declaración refuerza lo anteriormente expuesto: la falta de coherencia entre las concepciones de mismo nivel jerárquico.

El hecho de que no exista un canal como un buzón de sugerencias o algún otro medio que les proporcione a los niveles operativos la posibilidad de manifestar sus

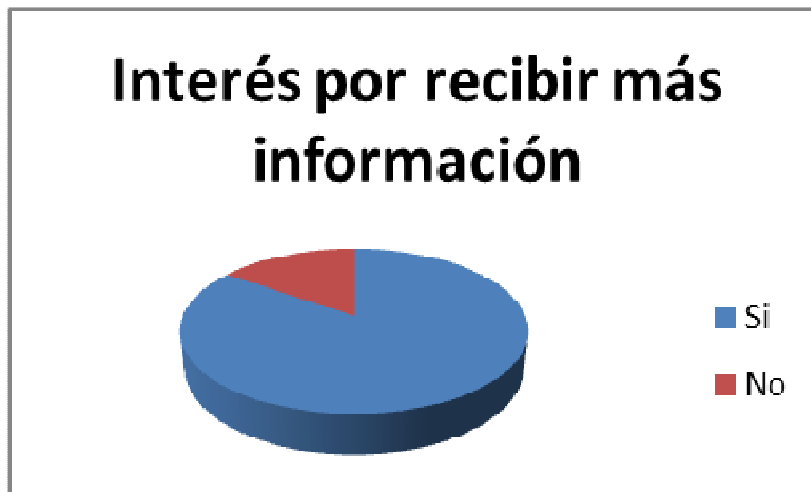
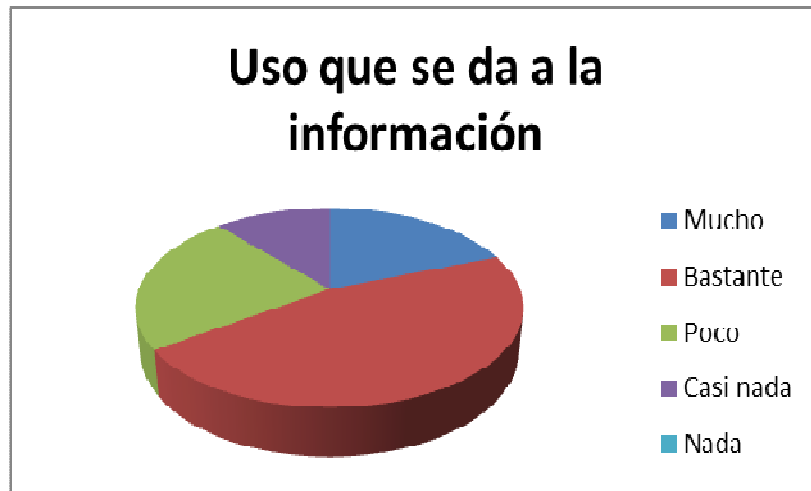
pensamientos para generar feedback efectivo que permita cimentar comunicaciones eficientes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales del mejor modo. Como expresa el autor Villafañe (1998) este tipo de canal favorece el diálogo social, generando mayor participación de los niveles que se encuentran debajo, estimulando el consenso entre lo que se dice y se hace, y optimizando al máximo las ideas de todos los empleados de la organización.

7.4. Impacto de mensajes emitidos e información recibida:

A continuación, se detallan datos en forma de gráficos de las encuestas realizadas a los operarios de planta de la cervecería, los mismos contienen información relevante para la elaboración de una apropiada conclusión.

Datos de encuestas:





Como se puede apreciar en los gráficos expuestos anteriormente; en lo que compete a la información que reciben los operarios los mismos manifiestan que en promedio la calidad de la información recibida es buena, y la reciben de manera periódica; aunque difieren en lo que respecta a los medios por los cuales se comunican. A su vez expresan que se le da un alto grado de utilidad a esa información, pero reclaman recibir más, haciendo hincapié sobre todo en datos como; convenios de trabajos, escalafón, sobre otras áreas o sectores, sobre cuentas económicas de la organización y funcionamiento general de la compañía.

Estos mismos empleados en su mayoría piensa que los únicos fines que persigue la empresa son los económicos, aunque una minoría expresa que también existen fines sociales; es importante tener en cuenta estas declaraciones para poder generar mensajes



que hagan tomar conciencia a todos los trabajadores de la institución, de que no solo persiguen fines económicos, sino además varios otros, como los sociales, los cuales son de suma importancia para lograr los objetivos. Esta distorsión en la comunicación entre lo que la empresa quiere comunicar y lo que los empleados perciben de la misma e interpretan; genera un clima de tensión y fundamentalmente una falta de entendimiento que lleva a enfrentamientos constantes entre operarios y jerarquizados, lo que no permite que florezca una cultura organizacional compartida por todos.

7.5. Clima laboral y autoimagen de la cervecería Santa Fe:

El clima laboral que se percibe dentro de las áreas jerarquizadas entre ellas es bueno, la encargada de cuentas a pagar expresa al respecto “Acá el ambiente de trabajo es buenísimo, el hecho de que seamos toda gente joven, eso ayuda un montón, porque tenes otra predisposición”. Lo mismo sucede entre sectores de operarios de planta; pero entre distintos niveles jerarquizados y empleados de planta operativa es visible que existe un clima de tensión, gran parte se debe a que los empleados de niveles operarios en su mayoría se encuentran dentro de un sindicato al cual los jerarquizados no pertenecen. Esto genera disparidades constantes, que agravan los conflictos entre la gente de jerarquía y los empleados operarios; en general se hacen visible estas diferencias, ya que en ningún momento se ve a los operarios de planta relacionarse en algo que no sea netamente laboral con los jerarquizados o viceversa. Este constante tema de conflicto entre estos miembros de la institución se puede ver reflejado en una declaración del encargado de Recursos Humanos respecto a los temas más frecuentes que se tienen en las reuniones, el cual manifestó: “Temas generales, sobre todo la parte sindical que es la que más demanda”.

Todo este clima de tensión y las diferencias que se perciben entre operarios y jerarquizados, no ayuda a que la autoimagen de la organización sea la ideal; como se muestra anteriormente muchos empleados de planta reclaman más información acerca de escalafones y actividades de la compañía; al mismo tiempo que expresan en su mayoría que el único fin que persigue la empresa es el económico (gráfico); esto deja mucho que desear a la autoimagen de la organización, ya que es indispensable generar un conjunto de valores y objetivos compartidos por todos los empleados, que permita fortalecer la cultura organizacional.



7.6. Diagnóstico:

En la primera parte de este trabajo, es posible inferir que la organización cuenta con varias falencias en lo que respecta a la gestión de la comunicación interna. Estas falencias, se deben corregir a través de la aplicación de un plan de relaciones públicas e institucionales, el cual contenga tácticas que estén a la medida de los problemas para poder lograr una mejoría en la comunicación integral de la institución.

Como se fue describiendo en el diagnóstico la organización posee varios inconvenientes que involucran a las comunicación interna: En lo que atañe a los valores de la institución, en su mayoría son solamente comunicados en la fase de inducción de los empleados, quedando muchas veces obsoletos y con falta de continuidad ya que no se inculcan de manera constante a través del tiempo. Para poder mantener los valores promovidos en todo momento es importante aplicar una táctica de comunicación que permita que los empleados estén trabajando con estos valores y los mismos se mantengan presentes en las actividades diarias ya que sirven como guía estructural para las labores diarias.

En cuanto a los objetivos de cada área de trabajo están claros pero la falta de comunicación de los estratégicos es un grave error ya que los mismos sirven de pauta para los empleados y para poder trabajar con coherencia entre empleados de un mismo nivel; por lo tanto es importante aplicar herramientas de comunicación interna, como buzones de sugerencia, intranet, reuniones, todo lo que esté al alcance para generar una lubricación efectiva en los canales de comunicación; que permita un conocimiento de los distintos objetivos estratégicos por parte de los empleados.



La incoherencia entre creencias y formas de trabajar entre integrantes de la institución hace dar cuenta de la falta comunicacional y el poco entendimiento que existe muchas veces entre áreas, esto se puede ver reflejado en la distorsión de las declaraciones de empleados tanto de un mismo nivel como así también de distintos sectores; generando impedimento para alcanzar los objetivos de manera eficiente, por lo que se deberían aplicar estrategias que permitan generar un entendimiento basado en comunicaciones transparentes y profesionalizadas que unifiquen las creencias y las formas de trabajo, contribuyendo al alcance de los distintos objetivos eficientemente.

A su vez existe un clima de tensión entre jerarquizados y operativos que no permite fortalecer y consolidar una cultura organizacional establecida, esto influye negativamente de modo directo a la autoimagen de la empresa; sería adecuado generar tácticas que fomenten nuevos espacios para que los empleados se relacionen no solo en temas estrictamente laborales sino también aquellos que enlazan a las relaciones humanas como grupo dentro de una organización. Estas actividades deben contribuir a consolidar una cultura organizacional unificada que sea compartida por todos los miembros de la institución para armonizar el clima laboral y alcanzar los objetivos de forma eficiente.

Por tanto es conveniente la creación e implementación de un plan de relaciones públicas e institucionales el cual contenga distintas estrategias y tácticas, que contribuyan con la correcta gestión de la comunicación interna de la institución fortaleciendo y consolidando una cultura organizacional apropiada.



8. Análisis de factibilidad

Factibilidad Técnica: La cervecería Santa Fe cuenta con amplios recursos tecnológicos para la implementación de un plan de relaciones públicas e institucionales, cada área posee computadoras, teléfonos, conexión a internet, oficinas y demás herramientas que se necesiten para la ejecución del cometido.

Factibilidad Económica: Dentro del presupuesto anual, un porcentaje está destinado a tareas de relaciones institucionales, aunque en su mayoría es destinado a tareas de comunicación externa; es posible invertir una parte en labores de relaciones internas, por lo que es sumamente factible la realización de un plan desde el punto de vista económico.

Factibilidad Política: La organización cuenta con políticas estratégicas, aunque dentro de estas políticas la comunicación interna no sea una de las principales; la alta gerencia tiene conciencia de que la comunicación es esencial en cualquier cambio cultural.

Factibilidad Humana: Al poseer un área de relaciones institucionales, la empresa cuenta con una gran ventaja, ya que los temas de comunicación son abordados por una persona especializada; aunque esta área está centrada más en las relaciones con públicos externos, es posible añadir una persona más al área de relaciones institucionales que junto a los encargados de recursos humanos afronten el desafío de generar una comunicación interna eficiente.

Factibilidad Material: La planta ubicada en la ciudad de Santa Fe cuenta con instalaciones materiales apropiadas para la realización de actividades que involucren al público interno, además está en los planes de la institución generar nuevos espacios para trabajar, por lo que sería propicio para la ejecución de un plan de relaciones públicas e institucionales.



FACTIBILIDAD VALORACIÓN	TÉCNICA	ECONÓMICA	POLÍTICA	HUMANA	MATERIAL
ALTA		X		X	
MEDIA	X		X		X
BAJA					

El análisis de factibilidad demuestra que la organización se encuentra en condiciones adecuadas para la implementación y ejecución de un plan de relaciones públicas e institucionales que permita gestionar la comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional, por lo tanto a continuación se procede a describir en detalles el mismo.



Plan de Relaciones Públicas e Institucionales



9. Objetivos de intervención

Objetivo general

- Fortalecer la cultura organizacional.

Objetivos específicos

- Promulgar e inculcar los valores de la organización de manera constante.
- Comunicar los objetivos organizacionales a todos los sectores de la institución.
- Generar un clima laboral ameno.
- Optimizar la autoimagen de la organización.
- Desarrollar un sentido de pertenencia de los empleados para con la institución.



10. Introducción al Plan

El siguiente Plan de Relaciones Públicas e Institucionales está constituido por dos programas los cuales están fueron creados para cumplimentar con los objetivos de intervención propuestos anteriormente. Cada programa contiene a su vez tácticas específicas de relaciones públicas y sobre todo comunicación interna, los cuales son temas principales en este trabajo de grado.

El Plan será ejecutado desde el área de relaciones institucionales mancomunadamente con el área de recursos humanos, ya que es necesaria la cooperación de ambas áreas para la consecución de los objetivos del cometido. Este proyecto tiene una duración estimada de un año, ya que es un tiempo válido para obtener conocimiento sobre la efectividad de las tácticas y actividades implementadas, y para corregirlas en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos.

Los programas implementados están divididos por temas y problemática a tratar, el primer programa tiene como finalidad abarcar toda la parte de comunicación institucional “in door” (puertas adentro), tanto comunicados formales, como reuniones, avisos, etc. De esta manera se intenta reforzar y optimizar la comunicación interna como factor fundamental de entendimiento y colaboración para la creación de un clima laboral adecuado que permita realizar las labores diarias de forma agradable y la obtención de los objetivos de manera eficiente.

En cuanto al segundo programa, el mismo se aboca más a las relaciones humanas que se mantienen dentro de la institución, no solo en sentido laboral, sino también como grupo humano que comparten un espacio físico. Este programa intenta fortalecer las relaciones entre empleados, sin importar el nivel jerárquico; ya que es de suma importancia la tolerancia, el respeto y la valorización de la persona con la cual se trabaja día a día. Busca afianzar el sentido de pertenencia de los empleados hacia a la institución mediante actividades de grupo que involucren a los empleados y sus familias, ya que son de suma importancia para ellos; que logren fortificar los vínculos y el capital humano, fortaleciendo la cultura organizacional.



11. Programa 1: “Comunicación interna eficiente”

El siguiente programa está compuesto por distintas tácticas de relaciones públicas e institucionales que involucran en su totalidad herramientas de comunicación interna.

11.1. Táctica 1: “Intranet”

Descripción:

Este tipo de herramienta consiste en una red interna de la organización, donde se difunde distintos tipos de información, tanto aquellas que tienen mucha relevancia como aquellas que no; lo importante de esta táctica es generar un espacio donde los actores de la institución puedan interactuar y estar comunicados de manera constante e inmediata, generando menos distorsión en la comunicación, permitiendo unificar los pensamientos para cumplimentar los objetivos con ideas compartidas.

El contar con una intranet propia tiene varios beneficios:

- Capacidad de compartir recursos y posibilidad de conexión a Internet (acceso a la información de la red y a sus posibilidades comunicativas)
- Servicios de almacenamiento de información, espacios de disco virtual en el que los empleados pueden acceder para obtener información o recuperar información.
- Servicio de e-mail, que puede incluir diversas funcionalidades (buzón de correo electrónico, servicio de web mail, servicio de mensajería instantánea).
- Foros, canales bidireccionales de comunicación entre los miembros de la institución, que permiten el intercambio de opiniones, experiencias, etc.

Objetivo:

El principal objetivo de esta táctica es promulgar los espacios de interacción entre los empleados para mantener informados a todos los integrantes de la institución.



Destinatarios:

Público interno.

Responsables:

La instalación del servicio será tarea del área de sistemas al igual que el mantenimiento del mismo. Los responsables del correcto uso de la intranet son los encargados del área tanto de relaciones institucionales como de recursos humanos, ya que tiene que motivar el uso adecuado de esta herramienta para generar resultados favorables.

Evaluación y seguimiento:

La evaluación de esta herramienta estará determinada por el uso que cada empleado le de a la misma, además de contar con un buzón de sugerencias virtual en el cual se pueden proponer cambios y nuevos usos para la intranet.

Presupuesto estimado:

Instalación de intranet	\$ 21.160
Mantenimiento	\$ 0
Evaluación	\$ 0

Plazo estimado:

Instalación de intranet	Primer semana Enero 2011
Mantenimiento	Cuarta semana de cada mes del 2011
Evaluación	Cuarta semana de cada mes del 2011

11.2. Táctica 2: “Newsletter”

CERVEZA Santa Fe

TRABAJAMOS Y NOS DIVERTIMOS

Como siempre, cada 2 meses tenemos nuestro evento informal lúdico, que nos permite socializarnos y conocernos más entre nosotros, los que hacemos posible que esta empresa siga adelante día a día. Les informamos que el próximo encuentro será a partir del 11 de marzo: "Campeonato de metegol". Ya están disponibles las inscripciones en nuestra Intranet. ¡A no perder tiempo!

ESTE MES COMIENZA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA OCA

Desde hace dos años, la compañía se embarcó en un proyecto estratégico para lograr la excelencia en sus procesos productivos. Así, el programa Optimización de la Cadena de Abastecimientos, el cual permite mejorar las prácticas de la manufactura evitando el desperdicio de recursos, mejorando la relación con los proveedores, administrando mejor los inventarios y reduciendo el costo de las operaciones; se comenzará a aplicar a partir del próximo 1 de abril del 2011 en nuestra planta.

NUEVA INCORPORACIÓN EN EL STAFF DE LA CERVECERÍA

En el mes de marzo, se incorporó un nuevo integrante en nuestro grupo de trabajadores; se encuentra dentro del área de Relaciones Institucionales y estará a cargo de la comunicación interna. Le damos la bienvenida al Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales Franco Strada, y le deseamos el mejor de los éxitos en nuestra familia Cervecería Santa Fe.

CUMPLEAÑOS DE ESTE MES

Felicitamos en su día a nuestros queridos compañeros:

- > Juan Pablo Gómez 7 de febrero.
- > Francisco Ramírez 19 de febrero.

www.cervezasantafe.com.ar

Descripción:

El newsletter es un boletín informativo, el cual se envía a través de correo electrónico, con contenido sobre información que concierne a los empleados; ya se incorporación de nueva maquinaria, compras, ventas, ingreso de personal nuevo a la planta, toda información que pueda afectar. El mismo se entrega mensualmente, permitiendo complementar la revista institucional (la cual se entrega en un plazo trimestral). El newsletter es una herramienta fundamental en la comunicación interna, ya que permite actualizar permanentemente y de forma inmediata a los empleados sobre



distintos temas que transcurren día a día en la institución, lo que hace más eficiente y transparentes las comunicaciones oficiales.

Objetivo:

Esta herramienta de comunicación tiene como principal finalidad, la actualización informativa de forma permanente de los integrantes de la institución entre áreas, transmitiendo los valores y los objetivos organizacionales.

Destinatarios:

Público interno.

Responsables:

La redacción y mantenimiento de la información transmitida a través del newsletter está a cargo del área de relaciones institucionales, el diseño de esta herramienta es realizado por especialistas en diseño de imagen, los cuales son externos a la organización.

Evaluación y seguimiento:

Esta pieza comunicativa será evaluada a través de una encuesta anónima virtual que será enviada junto al propio newsletter cada mes vía correo electrónico.

Presupuesto estimado:

Diseño del Newsletter	\$ 50
Distribución	\$ 0
Evaluación	\$ 0

Plazo estimado:

Diseño del Newsletter	Primer semana de cada mes del 2011
Distribución	Segunda semana del cada mes del 2011
Evaluación	Cuarta semana de cada mes del 2011



11.3. Táctica 3: “Buzón de Sugerencias”

Descripción:

El buzón de sugerencias es una herramienta de comunicación interna que permite conocer las inquietudes del personal de base para con los jerarquizados, esta herramienta permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia a través del canal de comunicación ascendente.

Es importante que el buzón de sugerencias este adaptado a la cultura organizacional de la empresa, ya que debe adaptarse a las necesidades de los empleados, el objetivo que tendrá, el espacio físico donde se ubica, la manera de procesar las respuestas y la evaluación de la herramienta.

Objetivo:

Mejorar la comunicación ascendente para generar bidireccionalidad en este canal de comunicación.

Destinatarios:

Público interno.

Responsables:

Los responsables de la implementación, diseño, confección, procesamiento de respuestas y evaluación está a cargo del área de relaciones institucionales, no obstante las sugerencias deben ser tomadas y aplicadas en la forma que sea posible por las áreas que se vean involucradas directamente en las sugerencias.

Evaluación y seguimiento:

La evaluación estará dada por el uso que se le da al buzón de sugerencias, ya que de no utilizarse de manera efectiva no permite generar una apertura al canal de comunicación ascendente. A través del mismo buzón los empleados puedan expresar sus inquietudes y proponer ideas para cambios y mejoría de esta herramienta.



Presupuesto estimado:

Diseño de buzón de sugerencias	\$ 100
Implementación	\$ 0
Evaluación	\$ 0

Plazo estimado:

Diseño de buzón de sugerencias	Primer semana Enero 2011
Mantenimiento	Todo el año 2011
Evaluación	Cuarta semana de cada mes del 2011



11.4. Táctica 4: “Reuniones”

Descripción:

Las reuniones entre encargados de áreas debe ser una herramienta que se utilice de forma constante, ya que la comunicación cara a cara refuerza las demás formas de comunicarse (mail, newsletter, teléfono, etc.). Es importante un moderador que maneje las reuniones y los temarios que se den en cada una de ellas, debe ser un hombre que permita el dialogo y el intercambio de opiniones sin prejuicios, para generar ideas positivas y optimistas que vayan en conjunto con los objetivos estratégicos de la institución; y que luego se transmitan en cada área para optimizar el trabajo en conjunto.

Objetivo:

Generar espacios de comunicación entre áreas, para lograr un trabajo en equipo que apunten hacia mismo objetivos generales.

Destinatarios:

Público interno.

Responsables:

Los encargados de cada área son responsables de lograr que las reuniones sean productivas para generar una comunicación entre áreas que permita trabajar en forma conjunta los objetivos generales, a su vez el moderador debe ser una persona con facilidades para la comunicación y que sepa dirigir y conseguir conclusiones positivas de cada reunión realizada.

Evaluación y seguimiento:

La evaluación de las reuniones se realizara a través de las mismas por el moderador, ya que sobre el final se sacaran conclusiones de las reuniones y el espacio para que los integrantes de las mismas puedan expresar sus opiniones al respecto, y proponer iniciativas constructivas que permitan mejorar este espacio de reunión.



Presupuesto estimado:

Contratación del catering	$\$11 \times 15 = \$165 \times 12 =$ $\\$1980$
Implementación	\$ 0
Evaluación	\$ 0

Plazo estimado:

Contratación del catering	Cuarta semana de cada mes del 2011
Implementación	Cuarta semana de cada mes del 2011
Evaluación	Cuarta semana de cada mes del 2011



11.5. Táctica 5: “Salutaciones”

Tarjeta de navidad y fin de año.



Tarjeta de cumpleaños.





Descripción:

Es importante mantener un vínculo activo el público interno, no solo es necesario enviar información y comunicarse por asuntos laborales, las saluciones son un refuerzo de comunicación que permite llegar más allá de lo netamente laboral. Por lo que es de suma importancia saludar a nuestros empleados y agasajarlos con regalos en épocas especiales como los cumpleaños, navidad y fiestas de fin de año.

Objetivo:

Fortalecer el vínculo entre el empleado y la institución.

Destinatarios:

Público interno y familiares.

Responsables:

El área de relaciones institucionales está a cargo de realizar el pedido de los diseños de las tarjetas y distribución de las mismas a los empleados de la institución.

Evaluación y seguimiento:

La evaluación de las tarjetas se efectuara a través de una pequeña encuesta que se enviara junto a las tarjetas, las mismas son anónimas.

Presupuesto estimado:

Diseños de tarjetas	\$ 100
Distribución	\$ 0
Evaluación	\$ 0



Plazo estimado:

Diseño de tarjetas	Primer semana de Enero del 2011 (tarjetas de cumpleaños para todos) Primer semana de Diciembre del 2011 (tarjetas navideñas y fin de año)
Distribución	Tercera semana de Diciembre del 2011 (tarjetas navideñas y fin de año) Tarjetas de cumpleaños (en cada ocasión)
Evaluación	Cuarta semana de Diciembre del 2011 (tarjetas navideñas y fin de año) Tarjetas de cumpleaños (en cada ocasión)



12. Programa 2: “Fortalecimiento de la cultura organizacional”

Este programa está compuesto por herramientas de comunicación que se encuentran orientadas hacia el accionar de las personas dentro de la organización, comprenden a las relaciones humanas que se conciben en el día a día entre empleados de una misma institución.

12.1. Táctica 6: “Evento informal lúdico”

Descripción:

Consiste en un evento informal organizado cada dos meses, en el cual se generan competencias en su mayoría deportivas y recreativas, como pueden ser: campeonatos internos de metegol, futbol 5, vóley, básquet, truco y demás juegos de esta índole. La idea es generar un espacio donde los empleados puedan compartir hobbies, vivir momentos agradables y de distención en el ambiente laboral pero no trabajando específicamente, generando una competencia sana que permita la socialización de las personas en un nivel más profundo del que se da con habitualidad en la organización, haciendo más ameno el clima laboral.

Las inscripciones estarán abiertas para todos los empleados en la intranet de la institución y se anunciarán distintas informaciones sobre el evento en el newsletter mensual.

Objetivo:

Generar un espacio de distención y socialización de los integrantes en el cual se interrelacionen de manera informal, mejorando el clima laboral.

Destinatarios:

Público interno.



Responsables:

El área de relaciones institucionales es responsable de la organización de este evento, de las inscripciones y ejecución de las actividades de forma adecuada y a término.

Evaluación y seguimiento:

La evaluación de esta herramienta estará dada por la asistencia de los empleados a los distintos eventos a lo largo del año, además se alentará a los empleados a proponer nuevas ideas para las actividades en el buzón de sugerencias.

Presupuesto estimado:

Contratación de elementos	\$ 700 x 6 = \$4200
Implementación	\$ 0
Evaluación	\$ 0

Plazo estimado:

Contratación de elementos	Primer semana Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre del 2011
Implementación	Segunda semana Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre del 2011
Evaluación	Tercera semana Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre del 2011



12.2. Táctica 7: “Family Day”

Descripción:

Este programa moderno consiste en la organización de un evento temático o un evento deportivo en el cual participen no solos los integrantes de la empresa, sino también las familias, tanto esposos o esposas como sus hijos. La idea es involucrar a las personas del entorno familia del empleado para lograr nuevas formas de vinculación que excedan lo netamente institucional, esto permite desarrollar la fidelización de los empleados y sus familias a la organización y generar un clima laboral agradable que permita aumentar la autoimagen de la empresa directamente.

Este evento está acompañado de un pequeño catering, las actividades son realizadas “out doors” (puertas afuera) y todos tanto empleados como familiares son participes de las mismas, creando un clima recreativo y de relajación, que a su vez fortalece los vínculos.

Objetivo:

Vincular a los empleados y sus familias con la organización de una forma distinta a la puramente laboral, aumentando la autoimagen de la institución y fortaleciendo la cultura organizacional.

Destinatarios:

Público interno y familiares.

Responsables:

Para la organización se contrata una institución especialista en realizar este tipo de eventos, a su vez los encargados de relaciones institucionales estarán trabajando en conjunto con dicha institución para que las jornadas realizadas sean exitosas.

Evaluación y seguimiento:

Para evaluar el evento, se tendrán en cuenta la asistencia tanto de los empleados como de sus respectivas familias, y además se entregará una encuesta virtual anónima junto con unas palabras de agradecimiento por la asistencia al evento.



Presupuesto estimado:

Organización y contratación de elementos para el evento	\$ 5600
Contratación servicio de catering	\$ 26400
Implementación	\$ 0
Evaluación	\$ 0

Plazo estimado:

Organización y contratación de elementos para el evento	Primer semana Junio del 2011
Contratación servicio de catering	Segunda semana Junio del 2011
Implementación	Segunda semana Junio del 2011
Evaluación	Tercera semana Junio del 2011



12.3. Táctica 8: “Trabajo en equipo y conciencia social” (un techo para mi país).



Descripción:

Esta actividad consiste en formar grupos de voluntarios dentro de la institución para participar del programa de construcción de viviendas de la ONG.

UN TECHO PARA MI PAIS ARGENTINA es una organización no gubernamental liderada por jóvenes voluntarios, con presencia en 18 países de Latinoamérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay. La institución trabaja junto a familias que viven en asentamientos urbano-marginales, para que a través de un esfuerzo en conjunto puedan mejorar su calidad de vida.

El primer paso del proyecto es la Construcción de Viviendas de Emergencia, para luego desarrollar planes integrales de Habilitación Social. Estos planes se implementan como respuesta a las inquietudes y necesidades planteadas desde cada uno de los barrios y giran en torno a educación, fomento productivo y micro-créditos, capacitación en oficios, arte y recreación, asesoramiento jurídico y salud.

El objetivo es generar conciencia social y espíritu de solidaridad a través del trabajo voluntario, integrando a los distintos sectores de la sociedad en la tarea de superación de la extrema pobreza, mediante la implementación de las 3 etapas del proyecto: **Construcción de viviendas de emergencia, Habilitación Social y Comunidad Sustentable.** (<http://www.untechoparamipais.org/argentina/>).



Se forman grupos de entre 20 a 25 personas para trabajar un fin de semana completo, en un periodo comprendido cada cuatro meses, en la construcción de dos viviendas como indica el proyecto de la ONG. Estos grupos de trabajo están conformados por personas de distinto nivel jerárquico, lo que permite realizar labores grupales fuera de la organización e interrelacionarse de una forma completamente distinta a la que se hace de forma habitual dentro de la empresa. Esto posibilita generar motivaciones grupales en los trabajos, y una toma de conciencia social, dejando al descubierto que los fines que persigue la empresa no son solamente económicos, sino que se tiene un compromiso y responsabilidad social.

Dicha ONG tiene programas especiales para empresas, por lo que se mantendría un vínculo constante con la institución ampliando el accionar de la empresa hacia el tercer sector.

Objetivo:

Fortalecer el trabajo en equipo de los integrantes de la organización, armonizando el clima laboral, fortaleciendo la cultura y generando una toma de conciencia social por parte de los empleados, realizando responsabilidad social empresaria.

Destinatarios:

Público interno e integrantes de la ONG “un techo para mi país”

Responsables:

Las áreas de relaciones institucionales y recursos humanos en conjunto con los integrantes de la ONG “un techo para mi país”, son los responsables de llevar a cabo esta labor. Es importante el trabajo en conjunto de ambas organizaciones para poder obtener resultados positivos que lleven a mejorar la laboral grupal, tanto dentro como fuera de la empresa, y la toma de conciencia social.



Evaluación y seguimiento:

Esta actividad será evaluada en primer lugar, por la ONG que reportara a la empresa las labores realizadas por los empleados, y luego por la empresa misma al enviar una pequeña encuesta para conocer la experiencia obtenida en el accionar del voluntariado.

Presupuesto estimado:

Organización del voluntariado	\$ 0
Construcción de viviendas	\$ 7500 x 2 = \$15000 x 3 = \$ 45000
Evaluación	\$ 0

Plazo estimado:

Organización del voluntariado	Primer semana Abril Agosto y Diciembre del 2011
Construcción de viviendas	Segunda semana Abril, Agosto, y Diciembre del 2011
Evaluación	Cuarta semana Abril, Agosto y Diciembre del 2011



12.4. Táctica 9: “Evento fin de año”



Descripción:

Cada año que concluye es importante remarcar los objetivos alcanzados y señalar las causas de porque no se han alcanzado otros, resaltar los logros y realizar una crítica constructiva que permita lograr un crecimiento efectivo de toda la organización. Es por eso que es indispensable la realización de un evento que cierre el año laboral donde poder comunicar lo anteriormente expuesto, y además poder disfrutar de un grato momento entre los integrantes de la institución para despedir el año y prepararse para afrontar el próximo. Esta reunión consiste en un “speech” por parte de algún directivo que se ajuste a las circunstancias, comunicando logros y objetivos obtenidos, realizando una crítica y balance del año; esto acompañado de un catering y brindis para despedir el año.

Objetivo:

Comunicar objetivos obtenidos y logros, permitiendo aumentar el sentido de pertenencia de los empleados para con la organización.



Destinatarios:

Público interno.

Responsables:

La organización del evento y contratación del catering está a cargo del área de relaciones institucionales en conjunto con el área de recursos humanos para enviar las invitaciones y lograr la convocatoria de los empleados al evento. A su vez los directivos de alta gerencia están encargados de realizar el “speech” de fin de año.

Evaluación y seguimiento:

El evento será evaluado en base a su convocatoria, y con una encuesta virtual enviada a través del correo electrónico que permita mejorar año tras año el cometido.

Presupuesto estimado:

Diseño tarjeta de invitación	\$ 0
Organización y contratación de catering	\$ 19600
Distribución tarjeta de invitación	\$ 0
Implementación	\$ 0
Evaluación	\$ 0

Plazo estimado:

Diseño tarjeta de invitación	Primer semana Diciembre del 2011
Organización y contratación de catering	Segunda semana Diciembre del 2011
Distribución tarjeta de invitación	Segunda semana Diciembre del 2011
Implementación	Tercera semana Diciembre del 2011
Evaluación	Cuarta semana Diciembre del 2011



13. Evaluación del Plan²

La evaluación del Plan de Relaciones Públicas e Institucionales, se realizara dos veces a lo largo de la implementación del mismo, la primera evaluación será en la mitad de la ejecución del plan, lo que permite obtener conocimiento del resultado del cumplimiento de algunos objetivos; y a su vez implementar correcciones para lograr los objetivos propuestos.

La segundo y última evaluación se realizara al final del plan para obtener una conclusión más precisa sobre el alcance de los objetivos propuestos; es importante remarcar que a lo largo de cada táctica que se implementa en el plan, cada una de estas tiene una evaluación propia, por lo que el plan mismo se ira evaluando y modificando, en caso de que sea necesario, a medida que cada táctica sea implementada y puesta en marcha.

La redacción, configuración y diseño, como así también la correcta distribución, tabulación y análisis de los datos de todas las encuestas, tanto aquellas que son específicas de cada táctica como aquellas que evalúan en forma general al plan son responsabilidad de la persona encargada de la comunicación interna de la institución.

Presupuesto estimado:

Diseño de encuestas	\$ 0
Distribución	\$ 0
Recolección de datos	\$ 0
Análisis de datos	\$ 0
Evaluación	\$ 0

Plazo estimado:

Diseño de encuestas	Primera semana Junio y Diciembre del 2011
Distribución	Segunda semana Junio y Diciembre del 2011
Recolección de datos	Tercera semana Junio y Diciembre del 2011
Análisis de datos	Tercera semana Junio y Diciembre del 2011
Evaluación	Cuarta semana Junio y Diciembre del 2011

² Todas las encuestas se adjuntan en el anexo.



14. Diagrama de Gantt (cronograma)

Diagrama de Gantt Cervecería Santa Fe 2011																																																
Actividad / mes	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
Intranet																																																
Instalación																																																
Mantenimiento																																																
Evaluación																																																
Newsletter																																																
Diseño																																																
Distribución																																																
Evaluación																																																
Buzón de Sugerencias																																																
Diseño																																																
Implementación																																																
Evaluación																																																
Reuniones																																																
Implementación																																																
Evaluación																																																
Salutaciones																																																
Diseño																																																
Distribución																																																
Evaluación																																																
Evento Inf. Lúdico																																																
Organización																																																
Implementación																																																
Evaluación																																																
Family Day																																																
Organización																																																
Implementación																																																
Evaluación																																																
Voluntariado ONG U. P. P.																																																
Organización																																																
Implementación																																																
Evaluación																																																
Evento fin de año																																																
Diseño																																																
Organización																																																
Distribución																																																
Implementación																																																
Evaluación																																																
Evaluación del Plan																																																



15. Cash flow

Cash flow Plan RPI Cervecería Santa Fe 2011													
INGRESOS													
Concepto	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	Total
Totales	\$ 22.225	\$ 3.815	\$ 915	\$ 18.815	\$ 915	\$ 35.815	\$ 915	\$ 18.815	\$ 915	\$ 3.815	\$ 915	\$ 38.465	\$ 146.340
EGRESOS													
Concepto	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	Total
TÁCTICAS													
Intranet													
Instalación	\$ 21.160												\$ 21.160
Newsletter													
Diseño	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600
Buzón de Sugerencias													
Diseño	\$ 100												\$ 100
Reuniones													
Catering	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 1.980
Salutaciones													
Diseño	\$ 50											\$ 50	\$ 100
Evento formal lúdico													
Elementos	\$ 700		\$ 700		\$ 700		\$ 700		\$ 700		\$ 700		\$ 4.200
Family Day													
Implementación						\$ 32.000							\$ 32.000
Trabajo en equipo y toma de conciencia social ONG (un techo para mi país)													
Implementación				\$ 15.000				\$ 15.000				\$ 15.000	\$ 45.000
Evento fin de año													
Implementación												\$ 19.600	\$ 19.600
HONORARIOS DEL RESPONSABLE													
		\$ 3.600		\$ 3.600		\$ 3.600		\$ 3.600		\$ 3.600		\$ 3.600	\$ 21.600
Totales	\$ 22.225	\$ 3.815	\$ 915	\$ 18.815	\$ 915	\$ 35.815	\$ 915	\$ 18.815	\$ 915	\$ 3.815	\$ 915	\$ 38.465	\$ 146.340
FLUJO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0



16. Conclusión

En los tiempos en los que se vive, la comunicación se presenta como un pilar importante en cualquier tipo de organización sin importar su objetivo o fin; es una herramienta fundamental que permite el desarrollo y la adaptación a cualquier cambio, es el medio para establecer el entendimiento en las relaciones humanas que se forjan tanto fuera como dentro de una institución.

Dentro de cualquier organización es inevitable la formación de una cultura que identifique a la institución y sus miembros, muchas veces el no poseer conocimiento de esta cultura organizacional y de su funcionamiento es un obstáculo que impide avanzar en el desarrollo hacia una mejoría constante y eficiente. La comunicación, y más específicamente la orientada hacia el público interno es una herramienta que permite la obtención de un diagnóstico sobre dicha cultura y la posibilidad de implementar diferentes estrategias comunicativas que orienten los objetivos, metas, estrategias y demás designios en una misma dirección.

El público interno es una parte fundamental de cada organización, los mismos son los mayores posibilitadores de cumplir los cometidos de la institución, ya que de no existir estos, la organización tampoco lo haría. Lo sustancial es que la comunicación interna que sea orientada y dirigida hacia este público se encuentre efectuada por personas que se capacitaron en materia de comunicación, ya que de no establecer canales en los que se transmita una comunicación eficiente, el entendimiento y los vínculos que existe entre los integrantes de una misma institución se podrían perjudicar y quebrantar. Este público interno posibilitador es el que forma y moldea cada aspecto de la cultura organizacional que se concibe dentro de una institución, los vínculos de confianza con los mismos, son cuestiones básicas para lograr una armonía dentro de la organización que permita el desarrollo pleno de todos los integrantes.

La comunicación interna es un arma fundamental e imprescindible para lograr lazos de confianza y entendimiento con el público interno, ya que facilita la formación de relaciones prosperas y transparentes entre una institución y sus integrantes.



Las relaciones públicas e institucionales es una disciplina que permite enlazar estos dos grandes aspectos mencionados en el trabajo, la comunicación interna y la cultura organizacional. Esto es posible debido a que esta profesión provee de herramientas para lograr congeniar ambos aspectos, ya que basado en un diagnóstico concreto, a través de la implementación de tácticas adecuadas, se ocupa de gestionar de una forma eficiente y productiva la comunicación interna para lograr bases de entendimiento que lleven a formar una cultura organizacional que se ajuste a las circunstancias de la institución, y direccionar los objetivos estratégicos hacia un mismo lugar, logrando de esta manera el desarrollo y crecimiento constante.



17. Bibliografía

AVILIA LAMMERTYN, Roberto (1997) *RR.PP Estrategias y tácticas de comunicación integradora*, Editorial Imagen: Buenos Aires.

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos (1988) *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, Ed. Trillas: México.

DEAL, Terrence E, KENNEDY, Allan A, (1985), *Las empresas como sistemas culturales: Ritos y rituales de la vida organizacional*, Editorial Sudamericana: Buenos Aires.

DENISON, Daniel (1992) *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Editorial Legis: Bogotá.

GARMENDIA, José A. (1994) *Tres culturas: Organización y recursos humanos*, Editorial Esic: Madrid.

GRUNNING, James E, HUNT, Todd (2000), *Dirección de Relaciones Públicas*, Editorial Gestión: Barcelona.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio (2006), *Introducción a la administración*. Editorial McGraw-Hill: México.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz (1998), *Administración: Una perspectiva global*, Editorial McGraw-Hill: México.

MERLINO, Aldo (2009) *Investigación cualitativas en ciencias sociales*, Editorial Grupo AméricaLee: Buenos Aires.

PALADINO, Marcelo, TEIJEIRO, Carlos (2006), *Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: Escuelas de cultura*, Editorial Temas: Buenos Aires.



PIÑUEL RAIGADA, José Luís (1997), *Teoría de la comunicación y Gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis: Madrid.

ROBBINS, Stephen P. (1996), *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice-Hall: México.

SCHEIN, Edgar (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*, Editorial Plaza & Janes: Barcelona.

VIEYTES, Rut (2004) *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas*, Editorial De las ciencias.: Buenos Aires.

VILLAFANE Justo (1998), *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Editorial Pirámide: Madrid.

17.1. Apartado

<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html> (Consultado Mayo 2010).

<http://www.cervezasantafe.com.ar> (Consultado Mayo 2010).

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm> (Consultado Noviembre 2010).

<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm> (Consultado Diciembre 2010).

<http://www.rrppnet.com.ar/fundamentosderrpp.htm> (Consultado Diciembre 2010).

<http://www.untechoparamipais.org/argentina/> (Consultado Febrero 2011).



18. Anexo