



Gestión de la Comunicación Interna en A. J. & J. A. Redolfi SRL

Nombre y Apellido: Stefania Daiana Spreafico

DNI: 36540655

Legajo: VPI0329

Carrera: Licenciatura Relaciones Publicas e Institucionales

## **Resumen**

El presente reporte de caso tiene como propósito de estudio a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una empresa familiar localizada en James Craik, Provincia de Córdoba. En el mismo se diagnosticó una baja gestión de comunicación interna respecto a toda su plantilla de colaboradores lo que causa diversas problemáticas que repercuten en el quehacer de la organización. Por ello se propone un plan de implementación con el objetivo de fortalecer todo el sistema de comunicación con el fin de optimizar el flujo de información buscando incorporarla en la estrategia corporativa para, de este modo, elevar la productividad y el nivel de satisfacción del personal.

Palabras clave: Relaciones públicas, empresa familiar, comunicación interna, estrategia corporativa, información, productividad, satisfacción del personal.

## **Abstract**

The aim of the following report is to do research about a company called AJ&JA Redolfi SRL, which belongs to a family located in James Craik, Cordoba province. The study shows that there is a lack of internal communication among the staff members. This is the main reason why a wide range of problems arise and they interfere in the assigned tasks each member should carry out within the company. An implementation plan is proposed in order to build up the whole system of communication and therefore, to ensure the optimization of smooth communication between the members. Thus, fluid communication is part of a corporative estrategy to increase both productivity and the level of satisfaction of each staff member.

Key words: family business, implementation plan, system of communication, corporative estrategy, productivity, staff satisfaction.

## Introducción

El entramado de relaciones que se producen en las organizaciones son resultado de su interacción con el entorno. Esta interacción tiene como base la comunicación, que es un elemento que se produce indiscutidamente sin importar si se gestiona o no. La comunicación con el intangible más importante, el público interno, se torna fundamental a la hora de encauzar los objetivos organizacionales.

En la actualidad la comunicación interna se presenta como uno de los grandes desafíos que debe abordar la organización, sin embargo, muchas veces no se le da la importancia que merece y se la separa de la estrategia organizacional centrándose esta última solo en la comunicación externa. Es fundamental que la estrategia integre tanto la comunicación interna y externa para alcanzar los objetivos, afianzando el sentido de pertenencia del personal y creando un ambiente de seguridad y escucha.

### *Marco de referencia institucional*

Este reporte de caso se lleva a cabo con la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una organización con más de 50 años en el rubro de distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Está ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, Argentina y cuenta con un equipo de trabajo de 140 empleados, socios, varias sucursales y distribuidoras en la provincia y alrededores. La empresa comenzó con dos hermanos que adquirieron un negocio de cigarrería, bazar y librería. Con el paso de los años cada uno decidió seguir su propio rumbo, uno con el negocio original y el otro con el rubro de distribución. De esta manera, se conformó inicialmente Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Luego de varias adquisiciones se constituyó en 1990 la empresa madre con la actual denominación y también su nueva sociedad: Distribuidora Redolfi S.R.L. dedicada a la distribución de helados y productos congelados.

A lo largo de sus años la organización fue creciendo, aumentando su número de socios, trabajadores y clientes, hasta lograr convertirse en una empresa competitiva utilizando varios métodos de diferenciación en sus servicios. En función de todo ello, el

presente trabajo se enfoca en la comunicación interna de la empresa debido al dinámico aumento de su grupo interno.

La finalidad del reporte de caso en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es realizar un análisis de su comunicación interna para posteriormente, diseñar un plan de comunicación con el objetivo de corregir las problemáticas detectadas. En función de ello se plantea como objetivo general: “Fortalecer la comunicación interna diseñando estrategias de comunicación que se adapten al grupo interno de la empresa.” Por lo que se proponen los siguientes objetivos específicos:

- \*Optimizar el flujo de información en todos los niveles de la organización estableciendo políticas de comunicación 360°.

- \*Incrementar el sentido de pertenencia mediante actividades que estimulen una adecuada fluidez comunicacional.

- \*Impulsar el diálogo interno fortaleciendo las relaciones interdepartamentales.

- \*Consolidar la comunicación interna en la estrategia corporativa.

#### *Breve descripción de la problemática*

La empresa analizada no posee una dirección planificada en cuanto a la comunicación interna y gestión de su personal. El no poseer una dirección clara en este aspecto, ha traído aparejados problemas cuando incorporan un nuevo empleado y al momento de la promoción interna. Esto afecta a la organización en su totalidad debido a que esta situación daña a la eficiencia, la productividad y el clima laboral.

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados. Es pertinente resaltar en este aspecto que estamos insertos en una sociedad de la comunicación que se caracteriza por la inmediatez y las empresas no están exentas de ello. Lograr que la información circule puertas adentro, de manera correcta, es una tarea a abordar

por la dirección y ella debe lograr implicar al personal debido a que son el espíritu de la compañía y representantes de la identidad de la organización hacia los públicos externos.

#### *Resumen de antecedentes*

Diversos estudios científicos concluyeron que la comunicación interna no puede ser entendida solo como canales que la dirección gestiona, sino que debe ser un conjunto de acciones y decisiones que incorporen a todo su sistema. Lojo (2011) destaca que la conducta interna, aquella forma en que la organización se dirige a sus miembros, se presenta en diferentes niveles, pero serán los de la alta gerencia los que mayor impacto generen debido a que las acciones que susciten llevarán a efectuar una adecuada satisfacción laboral. El gran desafío de los equipos de comunicaciones internas es contribuir a desarrollar organizaciones más efectivas. Para conseguirlo, estos equipos deben mantener un equilibrio sano y dinámico en la comunicación que hacen para fortalecer los vínculos entre colaboradores y organización. Alertar sobre los desafíos estratégicos de la empresa y construir una identidad organizacional sólida y a la vez flexible. De esta manera se influirá en que los colaboradores se sientan orgullosos de lo que la empresa u organización realiza por agregar valor a la sociedad en que opera; (Reyes, 2012). Esto se articula con lo expresado por Lobo (2009) cuando resalta la importancia de reconocer las demandas de comunicación de sus empleados articulando el cliente interno en todos los aspectos organizacionales. Apolo, Baez, Pauker y Pasquel (2017) afirman que es necesario alinear y direccionar la comunicación corporativa con los públicos, ya que en el diálogo reside el éxito o fracaso de la compañía. Oyarbide-Ramirez, Reyes-Sarria y Montaña Colorado (2017) concluyen que la comunicación interna es la que representa la fortaleza de la funcionalidad empresarial y, por lo tanto, no debe quedar rezagada del quehacer de la institución.

#### *Relevancia del caso*

Es conveniente el análisis de la comunicación interna en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ya que esta contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones.

## Análisis de situación

### *Descripción de la situación*

Las organizaciones han incorporado las más variadas herramientas para optimizar la relación con los empleados, con la expectativa de mejorar el clima de trabajo y el rendimiento laboral. Sin embargo, el crecimiento en volumen o frecuencia de las comunicaciones internas que se aprecia en muchas organizaciones, no necesariamente implica un desarrollo de las mismas como instrumento estratégico de gestión (Suarez y Castro Suñeda, 1999, p. 131).

Las problemáticas que se vislumbran a partir del crecimiento de una empresa que no considera la comunicación interna como uno de los factores relevantes para su trabajo son variados, por ello a continuación se detallan cuáles han sido detectados en este caso particular.

Cuando se incorpora un nuevo empleado a la organización, es esencial poseer un manual de inducción que mediante una comunicación formal lo familiarice con la empresa, compañeros, cultura, políticas e historia. Disponer de una herramienta de este tipo evita los tiempos perdidos y costos cuando un trabajador debe aprenderlo por sí mismo.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no cuenta con un instrumento de ésta característica lo que les ha ocasionado inconvenientes dado que los empleados aprenden mientras trabajan, por lo que hay un gran margen de error. Esto es una de las particularidades que se evitarían si incorporaran este dispositivo.

Considerando a la organización como un sistema en el que todas las partes están interconectadas, esta problemática afectaría a las demás áreas y trabajadores ya que el nuevo empleado actuaría como un obstáculo en sus compañeros. Esto sucede debido al desconocimiento del puesto y la ralentización de las tareas, por lo que la introducción en la empresa todavía se hace más difícil ya que el ingresante no recibe el apoyo y seguridad necesarios a causa de que sus pares están enfocados cada uno en sus puestos.

Por otra parte, tampoco cuentan con un proceso de selección de empleados, por lo que solo se reciben los curriculums y cuando se necesita personal se recurren a ellos. Esto también ocasiona problemas, pues no cuentan con un instrumento de comunicación que de pauta de los rasgos o características particulares que se deben buscar para un determinado

puesto, sino que se adaptan a las opciones que poseen en su base de datos. Lo que a su vez también influye en el proceso de inducción ya que el ingresante puede no tener ningún tipo de experiencia para el área que ha sido contratado o no poseer ningún tipo de conocimiento. Caso contrario, sería muy diferente si se buscara según la especialidad del área que precisa un nuevo integrante, lo cual haría mucho más dinámico el ingreso.

Otro de los inconvenientes vislumbrados aparece al momento de la promoción interna, pues no se posee una política o pauta de cómo actuar al respecto. La única arista que se considera para ascender de puesto es la antigüedad teniendo como base la confianza. De manera contraria, si mediante una comunicación fluida se establecen criterios para ascender, los empleados tendrían más en claro los aspectos sobre los cuales deben esforzarse para alcanzar el puesto deseado.

Avilia Lammertyn (1999) llama a este proceso *implacement* y este consiste en la reubicación del personal en otros sectores de la misma empresa, lo que hace que las mejores personas trabajen en los puestos justos.

En líneas generales la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no ostenta un plan de comunicación interna que se integre a su estrategia general ni cuentan con herramientas de análisis que den cuenta de la situación en su interior.

La organización debe ser consciente de los problemas que esto puede acarrear, y la importancia que tiene cuidar tanto a sus consumidores, como así también a sus empleados.

#### *Análisis de contexto: PESTEL*

Cuando se habla de organizaciones siempre hay que tener en cuenta que estas se encuentran insertas en un contexto cambiante que influirá en la manera de abordar su gestión y comunicación. A continuación, se desarrollará un análisis PESTEL con la intención de describir el entorno de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

En la dimensión política el gobierno actual lanzó un programa de medidas económicas destinadas a reducir la inflación y aumentar el consumo. Ello demanda a las empresas proveedoras que mantengan sus precios para reducir el proceso inflacionario. Esto le afecta cuando queda en evidencia que ellas son las que determinan si el programa de

precios cuidados puede alcanzar su máximo potencial mediante sus negociaciones con supermercados y las grandes empresas de las que obtienen los productos (La Voz, 2019).

En los aspectos económicos la Argentina se encuentra entre los países que menor expansión han logrado en los últimos años, llevando al país a tener una de las macroeconomías más inestables del mundo. Esta situación afecta a la pérdida del poder adquisitivo de las familias como consecuencia de la inflación, generando el estancamiento de la economía, menos inversiones y aumento de los costos tributarios para las empresas. Toda esta combinación de situaciones que suceden a nivel país afectan a la empresa dado que el mal manejo de las políticas económicas tiene como resultado caída en las actividades en todos los ámbitos sin excepción (El Cronista, 2018).

Los factores sociales influyen en la organización ya que las modas y costumbres en el consumo varían a lo largo de los años, hoy en día hay un gran determinismo por el consumo saludable, lo que hace que las personas elijan ciertos tipos de productos, teniendo un cambio de hábito frente a las góndolas. Esto disminuye la frecuencia de compra de ciertos artículos, lo que lleva a la organización a tener más rotación en los productos que son saludables y no en otros con altos contenidos de grasas (Infobae, 2017).

En cuanto a la tecnología, esta avanza permanentemente, lo que obliga a las empresas a renovarse. Y cuando se habla de tecnología se hace referencia a su totalidad, desde los avances en maquinarias, internet y redes sociales. Si no lo hace, perderá competitividad en el mercado arriesgando los costos de producción. Las organizaciones que se sumen al desafío de incorporar tecnología, siendo líderes digitales en sus procesos productivos, se vuelven un 26% más rentables que sus competidores y mejoran su valoración en el mercado hasta en un 12% cosechando los frutos del modelo digital. La velocidad con la que realicen las modificaciones en su sistema productivo significara el éxito o el fracaso en su adaptación a los cambios tecnológicos (Ingrassia, 2018).

El factor ecológico incide en la organización a causa de que las operaciones del día a día suponen una amenaza constante al medio ambiente debido al uso de distintas maquinarias. Para eso existen regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente. La Ley 25.675 es una de las que contempla esta cuestión. Esta contiene normas de derecho civil por responsabilidad de daño

al medio ambiente, de derecho procesal y de derecho administrativo (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 2002).

En los factores legales, hay que tener en cuenta la normativa en la que se desenvuelve la organización. La Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral es una de las que regulan el accionar de la empresa puesto que ésta es responsable de lograr un entorno seguro y saludable. Esta ley se encarga de hacer cumplir a la organización, y también a los trabajadores, ciertas obligaciones para lograr ese entorno seguro. Por otra parte, también prevé las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento (Ley 19.587, 1972).

Todas las aristas presentadas afectan en mayor o menor medida a la organización, y determinan su accionar y competitividad en el mercado.

*Diagnostico organizacional: FODA*

Para comprender mejor la relación de la empresa y el mercado, y poder diseñar la estrategia competitiva, se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las fortalezas A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. presenta una economía de escala ofreciendo precios competitivos en sus productos de consumo masivo. Logran ser elegidos por su sistema de diferenciación en servicios, brindando tiempo de entrega acotados, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos.

El conocimiento de sus clientes supone la posibilidad de mantener una relación cercana con ellos ya que estos generalmente son despensas, minimercados o quioscos relativamente pequeños. Esto otorga la posibilidad de tener un contacto directo con el propietario asesorándolos en todo momento y realizando visitas cada 15 días, lo que genera un trato de confianza entre ambos.

La comercialización de grandes marcas le da a la empresa un indicativo de calidad en sus productos, lo que multiplica las posibilidades de venta y decisión de compra del comerciante. Las marcas que comercializa son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cia., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Rio de la Plata, Las Marias S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía general de Fósforos, Adams S.A., Durbano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

El poseer activos físicos propios, mediante la inversión de un nuevo centro de distribución ubicado en un lugar estratégico, le da la posibilidad de crecer sobre el volumen de ventas. De esta manera se evita la perdida de ventas por falta de stock, roturas, vencimientos de mercadería por falta de control, etcétera. Este nuevo centro de distribución también supondría sucursales más cerca de los clientes.

La buena relación que mantiene con sus empleados es una fortaleza para comenzar con un plan de comunicación, ya que estos no opondrían resistencia. Esto se debe a la confianza construida a lo largo de los años con sus trabajadores, quienes saben que las decisiones que la empresa tome será para el bien de todos.

En cuanto a las debilidades se identifica una deficiencia en su comunicación interna ya que no se posee una planificación ni un área que aborde esta arista. La falta de gestión en su personal, también se presenta como una debilidad ya que no tienen un sector de Recursos Humanos para el manejo de su personal, solo liquidan sueldos desde la parte de administración.

Desde el análisis de su organigrama se vislumbra una organización con tomas de decisiones centralizada en su centro de distribución, esto se debe a que la empresa posee sucursales en diferentes puntos.

El no poseer un inventario de sus potenciales clientes se convierte en una debilidad al no conocer sus características y su comportamiento de compra, lo que resultaría en una limitación al tratar de establecer estrategias futuras para cada tipo de cliente.

La falta de un recorrido de larga distancia puede hacer que un determinado comprador elija un proveedor diferente que sí posee este servicio. Esto a su vez se convierte en una amenaza que puede hacer que se pierdan clientes potenciales.

Entre las amenazas, la competencia que vende los mismos productos y la falta de poder de negociación por parte de clientes, hace que estos puedan cambiarse fácilmente a alguno de su conveniencia.

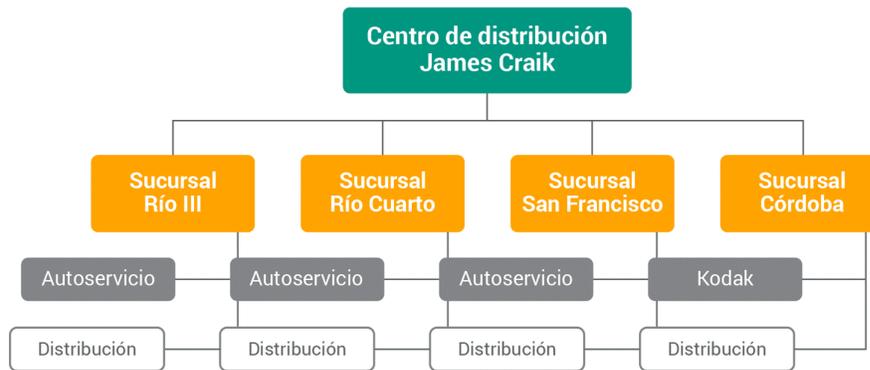
#### *Análisis específico de la carrera*

Para todo el análisis realizado se ha utilizado la información provista por el caso. Se ha interpretado la entrevista proporcionada en la que el socio gerente Pablo Redolfi manifiesta la posibilidad de reformular las sucursales y de trasladarlas a James Craik. Esto traería un mejor control y manejo de stock, pero también resalta su preocupación de mantener la cercanía con el cliente ante dicho traslado.

De manera paralela expresa que están considerando la posibilidad de, mediante una consultora, consultar a los clientes que es lo que valoran para así analizar si la empresa se acerca a lo que ellos necesitan mediante sus servicios.

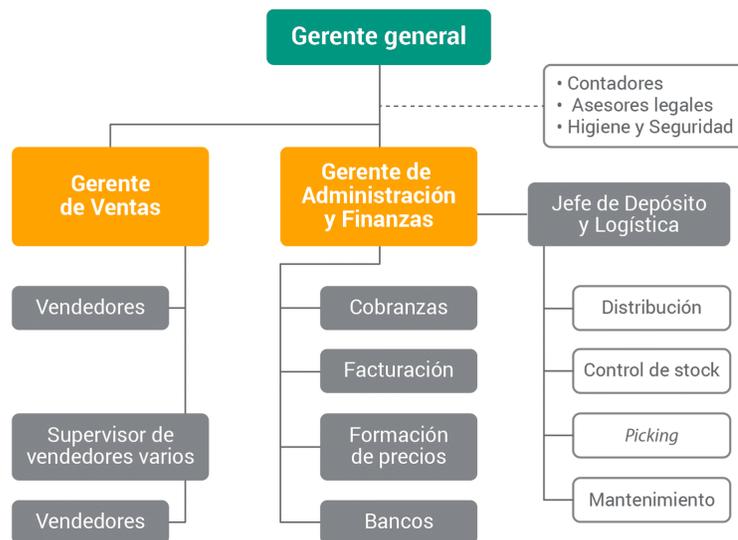
El socio gerente cuenta que la competencia tiene casas centrales y realiza recorridos de larga distancia, trayectos que ellos aún no poseen. Sus entregas son dentro de las 24 o 48 horas, lo que al realizar el traslado a James Craik deberán ampliar su frecuencia de entrega.

Se analizó el organigrama en el cual se evidencia una estructura verticalista, lo cual da cuenta de que la toma de decisiones y la administración se encuentran centralizadas debido a que las sucursales se encuentran en diferentes puntos de la provincia y alrededores.



Fuente: grafico proporcionado por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

La estructura interna desde donde se centralizan las operaciones y desde donde se controlan las sucursales está compuesta de la siguiente manera:



Fuente: grafico proporcionado por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Al analizar los públicos que posee la empresa desde el material proporcionado se identificaron los siguientes:



Fuente: Elaboración propia

Analizando en un nivel más profundo, el gobierno se comporta como un público de la organización. Desde el inicio, la empresa debe cumplir con ciertos requisitos que éste exige, desde los permisos para operar y los impuestos, hasta las ordenanzas sobre infraestructura para empresas industriales.

Las empresas que dotan a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. de sus diferentes productos se convierten en un público, en tanto esta relación permitirá obtener mayores ganancias debido al proceso de negociación de precios que se dé para con ellos.

Los consumidores, el público por excelencia, son los que mueven a toda la organización. Fidelizarlos mediante un buen servicio y hacerlos sentir parte de la empresa permitirá construir una relación sólida. Los consumidores y clientes de la empresa son supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Los medios de comunicación se presentan como un engranaje entre la organización y todos los clientes. Esto sucede debido a que ellos funcionan como una ventana a la empresa, mostrando a los demás públicos la información que la organización emita.

Los empleados son motivo del éxito o fracaso de una empresa, ellos son el motor que la mueve y uno de los factores que determinará la imagen que se proyecte hacia el exterior. Los puestos con los que cuenta la organización son: gerente comercial, gerente de ventas, encargado de logística, recepcionista, encargado de despacho, responsable de pedidos, serenos, vendedores y operarios.

Identificar a los competidores es un factor clave para determinar el área de actuación en el que está inserta la empresa. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. cuenta con dos grupos de grandes competidores. Por un lado, quienes son distribuidores con salones mayoristas; según la zona se encuentran: En Río Tercero: Luconi Hnos. En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio) y Nueva Era. En San Francisco: Dutto Hnos. En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Las empresas con preventistas y entrega a domicilio competidoras de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con mayor importancia son Rosental y Micropack situadas en Rosario, Santa Fe.

Además, en las zonas donde se encuentran las sucursales de la empresa se encuentra como competidores a: En Río tercero: Luconi Hnos. En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo. En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos. En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

En cuanto a los socios, la relación con ellos debe ser fluida, de sinceridad y respeto, pues son quienes acompañan en las decisiones de la empresa. Por otra parte, la empresa es una empresa familiar, por lo que mantener una buena relación es esencial para evitar los conflictos familiares.

## Marco Teórico

En esta sección se desarrollan las definiciones que se desprenden como principales de acuerdo a la temática elegida para este reporte de caso.

### *Definiciones*

Avilia Lammertyn (1999) manifiesta en su concepto de comunicación interna que éste es un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable *indoor image*. Es decir, que la comunicación no implica un proceso de una sola dirección, sino que es un proceso integrador en donde se busca satisfacer necesidades mutuas entre la organización y sus empleados.

En relación a ello Borrini afirma: “la comunicación interna no se puede desgajar de la comunicación destinada a construir, mantener o mejorar la imagen de la empresa en los distintos públicos” (Borrini citado en Suarez y Castro Zuñeda, 1997, p203)

Es necesario dejar en claro el concepto de públicos, en tanto uno de ellos son los empleados de la institución, el activo más importante.

Al respecto Avilia Lammertyn (1999) sostiene que los públicos son aquellos grupos, de características transitorias, que poseen un interés común respecto de la organización.

Asimismo, es importante desarrollar el concepto de cultura corporativa, ya que la comunicación interna es una de las que la componen y la que lleva a construirla.

Del Pozo Lite (2015) cita a Schein quien en su concepto de cultura expresa que las culturas en las organizaciones son el conjunto de normas y valores que configuran el estilo, filosofía, personalidad, clima y espíritu de la empresa, que, junto con el modo de administrar los recursos materiales y humanos configuran a la empresa en conjunto con el entorno que la rodea. Por lo tanto, la cultura son las disposiciones inmateriales que dan razón a su actividad y la comunicación es parte de ella. Esto quiere decir que para que exista la comunicación interna la cultura tiene que hacerlo posible. Cultura y comunicación son dos términos estrechamente unidos en el ámbito empresarial.

### *Importancia de la comunicación interna*

Villafañe expresa: “la comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (1993, p.238). Al mismo tiempo como se cita en Villafañe (1998) según Westphalen “toda acción comunicativa hacia el exterior (campana publicitaria, patrocinio, etc.) debe ir precedida de una comunicación hacia el interior de la compañía” (p.251)

Con relación a lo anterior, Pintado Blanco y Sanchez Herrera (2017) señalan que la comunicación tiene origen en el interior de la organización con la intención de proyectarse hacia el exterior. Los públicos deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la empresa, es por ello que las organizaciones buscan fórmulas para involucrarlos con la estrategia. Aquí se da cuenta de la importancia que se le da a este grupo, ya que la comunicación interna sirve para reforzar la involucración del publico interno mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante.

Capriotti (2009) manifiesta que en una organización todo comunica, ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos de la empresa reciben información por medio de lo que ella dice y hace. No solo comunican las acciones publicitarias o de marketing, sino también toda la actividad cotidiana de la organización hasta el comportamiento de sus empleados y directivos.

Las organizaciones que actualmente no contemplan ningún tipo de comunicación ni administración para con sus empleados, y que detentan una ausencia de estructuras formales, tendrán como consecuencia procesos de comunicación que actuaran de forma azarosa, caótica o ineficiente (Villafañe, 1999) lo que conllevará a un sistema improductivo que repercutirá en todos los demás intentos de posicionamiento hacia el exterior.

#### *Principales beneficios de la comunicación interna*

La comunicación interna se trata de una comunicación dirigida a los colaboradores que cumple un rol fundamental conduciendo a la organización hacia múltiples beneficios, a partir del análisis sobre los principales conceptos se desprenden los siguientes:

- Es un medio que da la posibilidad de transmitir la cultura corporativa.
- Mejora la productividad al facilitar el intercambio de información vital.

- Permite que los empleados estén al tanto de la situación de la empresa y de sus logros, así como también de sus objetivos y como ellos pueden contribuir para alcanzarlos.
- Motiva a los trabajadores con contenidos empoderantes.

La comunicación en general es un hecho que no se puede controlar, está presente en todo el momento de nuestra vida, lo importante en una empresa es gestionarla correctamente para así alcanzar a todo el grupo interno, integrándose la dirección y todos los demás sectores.

Como señalan Suarez y Castro Zuñeda (1999) “la gestión de la comunicación interna es una tarea que necesita de la participación de todos los sectores de la empresa y, principalmente, del compromiso de la dirección” (p. 136).

Gestionarla trae múltiples beneficios que son asequibles por todas las empresas sin importar su índole, solo basta implementar un plan para producir grandes cambios.

Los autores presentados coinciden en la importancia que tiene la comunicación interna de una empresa, pues esta se presenta como precedente a la externa. El público interno actúa como un representante de la empresa, por ello es importante saber gestionarlo y aprovechar al máximo su potencial mediante una adecuada comunicación.

Por lo tanto, en este trabajo final de grado coincide con lo propuesto con los autores expuestos, pues sus teorías son coincidentes con la realidad actual y con la organización presentada.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Por todo lo expuesto es pertinente resaltar que en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. la deficiencia en comunicación interna, genera cierto malestar en sus empleados y todos los procesos. Esto sucede debido a que los empleados no tienen conocimiento sobre el rumbo de la organización, ni sobre los procesos de toma de decisiones, o sobre la manera en la que deben realizar los trabajos.

El bajo grado de comunicación interna se ve reflejado en las deficiencias al momento del trabajo, dado que los empleados aprenden mientras trabajan, esto sucede debido a que no existe una comunicación formal que los acompañe en todo el proceso de aprendizaje o en la inducción y acompañamiento necesario al momento del ingreso. Por otra parte, la institución no posee un plan de comunicación con sus empleados. Esto se refleja al momento de la promoción interna pues, no cuentan con una comunicación formal que desde la dirección deje en claro los criterios que son tomados en cuenta para ascender de puesto.

### *Justificación del problema*

La situación actual de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. da cuenta de que, a pesar de todas sus fortalezas, dejan de lado la comunicación como una arista a considerar en el desarrollo de su empresa, pues estos están enfocados en el cliente externo.

Cuando se decide ascender a un trabajador se deben tener definidos criterios para llevarlos a cabo, ya que en base a ello se juega gran parte de su éxito. La organización es la que decidirá los motivos por los cuales realizar este proceso.

Por otra parte, el no poseer instrumentos de comunicación definidos para el momento de la inducción o proceso de selección de empleados advierte sobre el bajo compromiso de la dirección para integrar a su personal en la estrategia corporativa.

Si la organización continua con esta postura los procesos comenzarán a fracasar, pues la deficiencia en comunicación interna hace que los procesos se tornen engorrosos y sus empleados no tengan una noción clara de hacia dónde se dirige la empresa. Esto influye en la satisfacción laboral ya que los empleados no se sienten parte de la organización,

quedándose fuera de los objetivos organizacionales. Esto último, está estrechamente relacionado con la cultura corporativa, pues la falta de comunicación por parte de la dirección da a conocer su comportamiento hacia sus empleados, que a su vez repercute en todo intento de posicionamiento hacia el exterior.

El público interno es el mejor intangible con el que cuenta y ellos deben ser partícipes en los propósitos de la organización.

#### *Conclusión diagnóstica*

A partir de lo explicitado, se evidencia que es conveniente realizar un plan de comunicación interna para lograr agilizar los procesos y fortalecer la relación con los empleados buscando el beneficio mutuo, para de esta manera alcanzar de manera conjunta los objetivos organizacionales. La falta de comunicación interna es un problema con solución, solo basta implementar un plan y contar con el compromiso de la dirección.

## Plan de implementación

### *Objetivos*

El objetivo general planteado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es fortalecer el proyecto institucional a través de la optimización de los procesos de comunicación interna.

Los objetivos específicos son:

- Dar a conocer a todo el personal las novedades y logros de la empresa.
- Cohesionar al personal e incrementar el sentido de pertenencia.
- Optimizar los sistemas de toma de decisiones.
- Estimular el diálogo interno, desde la dirección y entre las distintas áreas.
- Establecer nuevos canales de comunicación interna.
- Promover las nuevas ideas gestionando el talento humano que posee la institución.

### *Alcances o limitaciones*

Se lleva a cabo un plan para la gestión de comunicación interna que posee duración de 12 meses e impacta en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., en toda el área de Córdoba y ciudades en las que la empresa posee sucursales.

### *Tácticas*

- ❖ Manual corporativo y de bienvenida. Objetivo: brindar conocimiento de la institución a empleados e integrar a nuevos trabajadores.

Contiene las guías necesarias para la transición, adaptación y conocimiento del puesto de trabajo del empleado. Con esta herramienta se comienza a forjar el sentido de pertenencia desde el primer momento que el trabajador ingresa a la institución, así como también es un material de consulta permanente para los empleados actuales.

En su contenido se desarrollan: historia y filosofía de la organización, políticas de la compañía, visión, misión, disciplina, seguridad, descripción de cada puesto, procedimientos, frecuencia de análisis de desempeño. Por otra parte, comprende el proceso que lleva a cabo

la dirección para la selección de sus empleados y describe los criterios que se toman en cuenta para ascender de puesto.

Las tareas a realizar para su confección son: recopilación de la información, redacción de contenido, diseño, envío a imprenta, presentación a empleados, envío a todas las sucursales y evaluación.

Destinatarios: empleados actuales y nuevos trabajadores.

Recursos:

-Humanos: directorio de la empresa, encargados de áreas para descripción de puestos.

-Técnicos: computadora, anotadores, lapiceras.

-Costo estimado: impresión de 8 tomos encuadernados \$5.300 aproximadamente.

Evaluación: encuesta.

❖ Intranet. Objetivo: establecer un canal de comunicación permanente.

Con este instrumento se logra que los diferentes departamentos y sucursales estén siempre conectados, permitiendo reducir costos mediante una comunicación fluida, obteniendo mayor productividad y aumentando la eficiencia. En este se desarrollan los contenidos necesarios para que cada trabajador pueda llevar a cabo sus tareas sin inconvenientes al mismo tiempo que fomenta la comunicación y participación en las diferentes actividades de la organización.

Su estructura es la siguiente: En su página de inicio se comparten las novedades de la institución, videos institucionales, cumpleaños de todos los integrantes de la empresa, calendario con días y horarios de reuniones, guía de teléfonos de todas las sucursales. Posee un área de iniciativa, en la que los trabajadores podrán aportar nuevas ideas, sugerencias, dudas o inquietudes. Sección sobre capacitaciones o nuevas reglamentaciones. Los diferentes sectores de la empresa tienen una pestaña especial que posee videos explicativos sobre las tareas que realiza cada puesto y el procedimiento específico de cómo actuar ante emergencias o imprevistos. En otra de las pestañas se presenta información de todos los productos que comercializa la empresa, con sus folletos listos para ser descargados cuando así se requiera.

Para llevar a cabo esta actividad se realizan los siguientes pasos: recopilación de información, redacción de contenido, reunión y diseño con programador, prueba y corrección, presentación a empleados y evaluación.

Destinatarios: directorio y empleados de todas las sucursales.

Recursos:

Humanos: directorio de la empresa, especialista en sistemas, diseñador gráfico.

Técnicos: computadoras, anotadores, lapiceras, canales internos para la difusión de su funcionamiento.

Costo estimado: honorarios de programador \$20.000. Honorarios diseñador \$9.000. Servicio de hosting y dominio \$679.

Evaluación: encuesta de opinión sobre el funcionamiento del sistema.

- ❖ Redolfi app. Objetivo: brindar una comunicación bidireccional y actualizada a los trabajadores que realizan tareas fuera de la institución.

Redolfi app es una aplicación para celulares que brinda una comunicación rápida y eficaz con todas las comodidades y beneficios que ofrece la intranet. Especialmente desarrollada para aquellos trabajadores que no se encuentran en la institución y que realizan tareas permanentemente fuera de esta.

Esta aplicación actúa como medio de comunicación permanente, posibilitando enviar documentos, fotos o videos desde cualquier parte a todos los miembros que se encuentran en la organización. Se descarga en los teléfonos móviles de todos los trabajadores que así lo deseen utilizando los mismos usuarios y contraseñas que la intranet de la empresa. Para concretar esta actividad se realizan las siguientes fases: reunión con programador de sistemas, prueba, presentación a empleados y evaluación.

Destinatarios: directorio y empleados de todas las sucursales.

Recursos:

Humanos: programador de sistemas, directorio de la empresa, empleados.

Técnicos: sala de reuniones con proyector para la presentación, lapiceras, anotadores, computadoras, medios internos para la difusión de su funcionamiento.

Costo estimado: \$23.000

Evaluación: conteo de descargas, encuesta mediante aplicación.

- ❖ Carteleras. Objetivo: promover la comunicación incitando al personal en la confección de información a difundir.

El propósito de este instrumento es brindar información relevante con noticias de última hora, nuevos métodos de trabajo, fechas importantes, entre otros. Las carteleras son pantallas digitales, debido a que es un método más fácil de actualizar. La actualización se realiza desde la intranet y podrá participar de su confección todo el personal que lo solicite y que requiera brindar información importante de su sector. La publicación final será llevada a cabo por el encargado del área de comunicación, previa revisión de material.

Se da comienzo a esta herramienta con la difusión sobre el funcionamiento de la intranet y la aplicación Redolfi app. Se ubican en sectores estratégicos en donde concurren los empleados. Las etapas para su confección son: reunión con directorio, diseño y reunión con programador, compra de televisores, instalación, presentación, actualizaciones y evaluaciones semanales.

Destinatarios: empleados

Recursos:

Humanos: directorio, empleados, técnico para instalación.

Técnicos: pantallas led de 49 pulgadas.

Costo estimado: honorarios diseñador \$2.500. Honorarios programador \$5.000. Compra de 3 televisores \$70.000. Honorario instalador \$850.

Evaluación: encuestas.

- ❖ Eventos internos. Objetivo: mejorar la satisfacción y bienestar de los trabajadores.

Con este método se logra cohesionar los equipos de trabajo en un ambiente distendido, mejorando el compromiso, bienestar y satisfacción de los empleados manteniendo un contacto directo.

Se promueve que los empleados tomen iniciativa para realizar propuestas sobre diferentes actividades mediante la intranet, estas podrán variar desde actividades deportivas, días de campo, desayunos, encuentros familiares, entre otros. Asimismo, se establece como fecha fija de celebración el aniversario de la empresa y las fiestas de fin de año. Estas reuniones fuera del trabajo se realizan de manera mensual y pueden incluir al familiar del personal según sea la actividad. Para planificar cada evento se realiza una reunión con el directorio, se destina un presupuesto y luego de realizado el evento se realiza la evaluación. Primer evento: desayuno.

Destinatarios: empleados, directorio y familiares de empleados según el evento.

Recursos:

Humanos: directorio de la empresa, empleados, personal de catering.

Técnicos: sala de reuniones para la planificación de cada jornada, anotadores y lapiceras, mesas, sillas.

Costo estimado: Primer evento: \$3.500.

❖ Gamificación. Objetivo: despertar la motivación e incentivo en los empleados.

La principal característica de la gamificación es combinar el aprendizaje y el entretenimiento conllevando a una comunicación bidireccional permitiendo establecer una retroalimentación. Es decir, su propósito es lograr un compromiso por parte de los empleados para conseguir los mejores resultados, formarlos sobre nuevos conceptos y realizar evaluaciones, además permite obtener valoraciones que influyen a la hora de ascender de puesto basándose en el conocimiento que el usuario posee sobre el cargo al que aspira. Si bien esta aplicación no es un rasgo peculiar de la comunicación interna ni de las Relaciones Públicas su uso se considera pertinente ya que aporta dinamismo en el aprendizaje de los procedimientos elevando el rendimiento de los empleados.

Se presentan juegos en los cuales los empleados deben establecer los métodos de trabajo de cada área, los pasos que se deben seguir para cada actividad, cómo actuar ante emergencias, entre otros. Cada vez que un jugador responde correctamente se le otorga una valoración, lo que le permite subir de nivel.

Cada empleado que supere los niveles con el menor número de errores recibe una recompensa. Estas son variables de acuerdo a la complejidad del nivel: desayunos gratis, incentivos económicos, regalos sorpresas, entre otros. El primer paso para poner en marcha esta táctica es realizar una reunión con programador en sistemas, luego se realizan pruebas y ajustes, se presenta a los empleados y se evalúa su uso semanalmente.

Destinatarios: empleados

Recursos:

Humanos: directorio, desarrollador de software.

Técnicos: sala de reuniones, anotadores, lapiceras, computadoras.

Costo estimado: honorarios de programador \$20.000. Regalos establecidos para los primeros tres niveles: \$1500.

Evaluación: valoraciones y opiniones.

- ❖ Reuniones. Objetivo: fortalecer el vínculo entre la dirección y los equipos de trabajo mediante una comunicación bidireccional y fluida.

Para mantener un contacto personal con los empleados de la institución, se realizan reuniones mensuales o semanales según amerite el tema a tratar, estos pueden variar desde atender diferentes necesidades de cada área, propuestas para resolver problemas, posibilidades de explorar nuevos mercados, entre otros. La primera de las reuniones se lleva a cabo solo con el directorio a fin de explicar las propuestas y tácticas que se aproximan a implementar. Luego se realizan las reuniones con los encargados de cada área para explicar e informar sobre los próximos cambios. Con el paso del tiempo, las reuniones pasan a ser una tormenta de ideas, en donde cada empleado plantea nuevas ideas o proyectos, problemáticas a resolver con su opinión al respecto. Posteriormente de cada reunión se realiza la evaluación.

Destinatarios: directorio y empleados

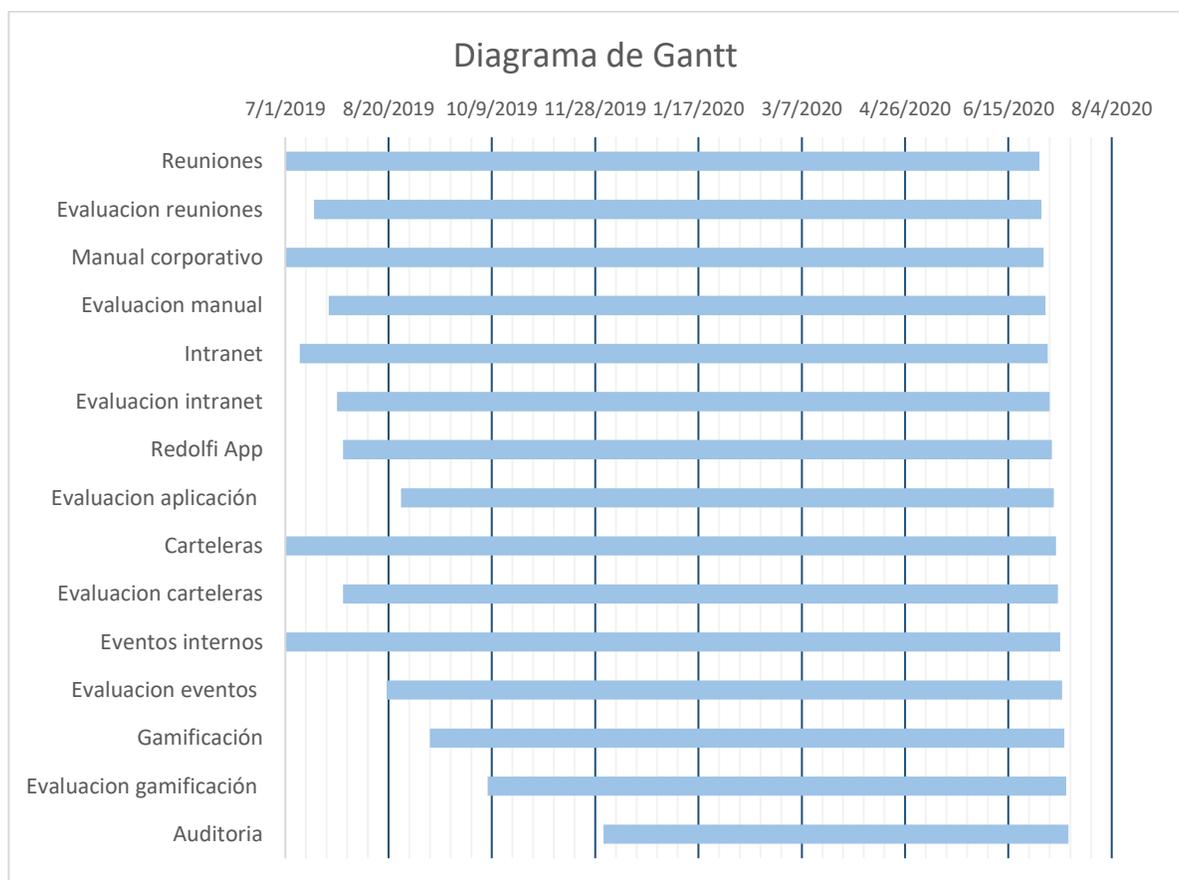
Recursos:

Humanos: directorio de la empresa, personal.

Técnicos: sala de reuniones, anotadores, lapiceras.

Costo: no posee.

Evaluación: encuesta.



Fuente: elaboración propia.

*Presupuesto general del plan estipulado*

<b>Táctica</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero-Junio</b>	<b>Total</b>
<b>Manual corporativo y de bienvenida</b>	\$ 5.300	X	X	X	X	X	X	X	\$ 5.300
<b>Intranet</b>	X	\$ 9.000	\$ 20.000	\$ 679	X	X	X	X	\$ 29.679
<b>Redolfi App</b>	X	\$ 23.000	X	X	X	X	X	X	\$ 23.000
<b>Carteleras</b>	X	X	X	\$ 1.700	\$ 5.000	\$ 70.000	\$ 850	X	\$ 77.550
<b>Eventos internos</b>	X	\$ 3.500	A estipular	A estipular	A estipular	A estipular	A estipular	X	\$ 3.500
<b>Gamificación</b>	X	X	\$ 20.000	X	X	X	X	X	\$ 20.000
<b>Honorarios</b>	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 130.000	\$ 312.000
<b>Totales</b>	<b>\$ 31.300</b>	<b>\$ 61.500</b>	<b>\$ 66.000</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 31.000</b>	<b>\$ 96.000</b>	<b>\$ 26.850</b>	<b>\$ 130.000</b>	<b>\$ 471.029</b>

Fuente: elaboración propia.

*Evaluación general del plan*

Luego de pasado 12 meses se realiza una auditoria de comunicación interna a fin de evaluar si se han alcanzado los objetivos propuestos, su impacto y efectividad.

Se evalúan y procesan los datos recabados de cada una de las tácticas y se realizan ajustes de ser necesarios. Posteriormente se redacta un informe comunicando los resultados con recomendaciones para el futuro.

## Conclusiones y recomendaciones

A lo largo del presente trabajo se hallaron problemáticas que afectan a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Todas ellas rondan en torno a la deficiencia en comunicación interna, lo que lleva a una baja en productividad, procesos de inducción engorrosos, promoción interna ineficaz, perjudicando el clima organizacional y generando insatisfacción en los trabajadores. Las tareas se convierten en procesos complejos debido a que los mensajes son escasos generando incertidumbre en todas las áreas de la empresa. A ello se suma que la institución no posee canales que permitan transmitir los mensajes de manera adecuada para llegar a todos sus miembros.

Luego de un análisis de la situación de la empresa, se determinó la necesidad de llevar a cabo un plan de mejora en comunicación interna a fin de dar un giro a su situación actual. Se promueve una mejor gestión de la comunicación interna estableciendo nuevos procedimientos desde que un nuevo trabajador ingresa a la institución, se instauran canales idóneos para la difusión de mensajes que lleven a todo el personal a estar informado permanentemente sin necesidad de estar físicamente dentro de la institución. Se formalizan los canales de difusión internos y se evalúa su efectividad para obtener retroalimentación. Al mismo tiempo se brinda información interactiva mediante una plataforma que establece un aprendizaje y conocimiento de la organización en su totalidad.

Posteriormente es oportuno que la organización brinde capacitaciones sobre nuevas reglamentaciones y modos de trabajo en equipo para, de esta manera, continuar con el flujo comunicacional con todo el personal.

Luego de llevada a cabo la etapa de implementación de comunicación interna se recomienda que la organización desarrolle un plan de mejora y posicionamiento hacia el exterior que refleje sus fortalezas y cambios que se han realizado.

Es pertinente resaltar en este aspecto como las relaciones publicas logran cohesionar a toda la organización consiguiendo mejorar su situación interna para luego reflejarla y posicionarla hacia el exterior.

## Referencias

- Apolo, D., Báez V., Pauker L. & Pasquel G. (2017) Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72 (5), 2017. ISSN-e 1138-5820. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5992095>
- Avilia Lammertyn, R. (1999) *Relaciones Publicas Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. 3ra Edición. Buenos Aires: Real.
- Capriotti Peri, P. (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Del Pozo Lite, M. (2015) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5514025>
- Lojo, A. P. (2011) Relaciones Publicas, nuevos paradigmas ¿Mas dudas que certezas? Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Cuadernos del Centro de estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*. On line version ISSN 185333-3523. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232011000100008&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232011000100008&lang=es)
- Oyarbide Ramirez, H. P., Reyes Sarria, E. F., & Montaña Colorado, M. R. (2017) La Comunicación Interna Como Herramienta Indispensable para la Administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 2017. ISSN-e 2477-8818. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>

Pintado Blanco, T. y Sanchez Herrera, J. (2017) *Nuevas Tendencias en Comunicación Estratégica*. 4ta edición. Madrid: ESIC Editorial

Reyes, J. (2012) Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuadernos del Centro de estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*. On line version ISSN 185333-3523. Recuperado de [/http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232012000200012&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200012&lng=en&tlng=en)

Rojas Lobo, P. (2009) Diagnóstico del estado situacional de la comunicación interna en Amanco-Costa Rica. *Ciencias Económicas*, 27 (1), 2009 / 317-354 / ISSN: 0252-9521 Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7133/6817>

Suarez, A.; Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámides.

#### *Otras fuentes consultadas*

El Cronista (16 de noviembre de 2018) Argentina, entre los peores de la región: por qué no podemos crecer. Recuperado de <https://www.cronista.com/3dias/Argentina-entre-los-peores-de-la-region-por-que-no-podemos-crecer-20181116-0002.html>

Honorable Congreso de la Nación Argentina (2002). Política ambiental nacional. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm> consultado: 17/04/2019

Infobae (10 de agosto de 2017) Alimentación saludable: al 73% de los argentinos le preocupa su dieta. Recuperado de

<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/>

Ingrassia, V. (1 de noviembre de 2018). Sólo el 2% de las empresas de Argentina son líderes digitales. Recuperado de

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/11/01/solo-el-2-de-las-empresas-de-argentina-son-lideres-digitales/>

La voz (18 de abril de 2019) Precios cuidados: supermercados de capital nacional dicen que la oferta

dependerá de los proveedores. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/precios-cuidados-supermercados-de-capital-nacional-dicen-que-oferta-dependera-de-proveedore>

Ley 19.587 (1972). Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm> consultado 14/04/2019