

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales



“A.J. & J.A Redolfi SRL – Gestión de la comunicación interna para fortalecer y vincular el trabajo entre departamentos”

Brusa Franco Agustín

DNI 37.172.495

Legajo VRPI02836

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Marco de referencia institucional	4
Breve descripción de la problemática	5
Resumen de antecedentes.....	6
Relevancia del caso	6
Análisis de la situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis de contexto	8
Diagnóstico organizacional:.....	13
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	15
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema.....	20
Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación	22
Objetivo General	22
Objetivos específicos	22
Programas.....	22
Evaluación Global del plan	33
Cronograma:.....	34
Conclusión y Recomendaciones	35
Referencias	36

Resumen

Se presenta el reporte de caso de la organización A.J. & J.A Redolfi SRL con el objetivo de gestionar la comunicación interna. A partir del análisis de la situación y de distintos factores, se obtuvieron problemáticas a tratar, que fueron abordadas conceptualmente en el marco teórico, brindando soporte a las soluciones de la misma. Posteriormente y luego de la realización del diagnóstico, se llevaron adelante acciones de comunicación interna, a través de distintos programas de trabajo, que buscaban gestionar la misma a través de objetivos generales y específicos. Después de las acciones, se presentó una evaluación global que se realizó en dos etapas, para controlar las acciones y constatar los resultados con el logro de los objetivos. A continuación, se presentó un cronograma que brindo plazos propuestos para la preparación, implementación y evaluación de las tácticas planteadas. Hacia el final del documento, se encontrarán las conclusiones, donde se destaca la importancia y la utilidad del plan para contribuir a la una comunicación interna eficiente y prospera para las relaciones humanas dentro de la institución. Palabras clave: Comunicación interna, público interno, vectores.

Abstract

The case report of the organization A.J. & J.A Redolfi SRL is presented with the aim of managing internal communication. From the analysis of the situation and different factors, problems were obtained to be addressed, which were addressed conceptually in the theoretical framework, providing theoretical support to the solutions. Subsequently, after the diagnosis, internal communication actions were carried out, through different work programs, which sought to manage the internal communication of the organization through general and specific objectives. After the actions, an overall evaluation is presented in two stages, to control the actions and to verify the results with the achievement of the objectives. Next, is a schedule that provides the proposed deadlines for the preparation, implementation and evaluation of the tactics raised. Towards the end of the document, the conclusions, highlighting the importance and usefulness of the plan to contribute to efficient internal communication and thriving for human relations within the institution. Keywords: Internal communication, internal audience, vectors.

Introducción

Marco de referencia institucional

A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa del sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, con más de 50 años de trayectoria en el rubro, ubicada en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Además cuenta con sucursales de autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

En cuanto a los productos, comercializa y distribuye marcas conocidas en el mercado Argentino y mundial, como por ejemplo: Kraft Food, Arcor, Johnson y Johnson, entre otras.

Posee aproximadamente 6000 clientes minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas como el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, a través de su amplia red de más de 70 vehículos y 170 empleados distribuidos entre casa central y sus filiales.

La Visión, se describe como:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (Material de lectura de Canvas, Universidad Siglo 21, 2020, P16)

En cuanto a la Misión:

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos

de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (Material de lectura de Canvas, Universidad Siglo 21, 2020, P16)

Se identifican con valores como el respeto y la confianza hacia sus clientes, proveedores y equipo de trabajo, su esfuerzo y dedicación al crecimiento y el desarrollo, su honestidad, su responsabilidad social y comunitaria y el sentido de trabajo en equipo.

En cuanto a los objetivos, la empresa marca una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” (Material de lectura de Canvas, Universidad Siglo 21, 2020, p18), es por eso que brinda un amplio surtido de productos a precios competitivos, comparados con los de los competidores, además de un asesoramiento comercial hacia los nuevos clientes, para que los mismos puedan instalarse su propio local.

A su vez, tienen un tiempo de entrega acotado, de no más de 48 horas en todas sus filiales y de ofrecer descuentos con pago al contado, además posee plazos de financiación a 30 días.

Breve descripción de la problemática

A. J. & J. A. Redolfi es un empresa con una larga trayectoria en el mercado que por una parte, no cuenta con un plan de comunicación interna definido y por otra parte no existe un área de comunicación a cargo de llevar adelante acciones específicas de comunicación, y que trabaje de manera integral con las demás áreas.

Muchas de las tareas de coordinación entre las áreas se realizan de manera ambigua o con métodos anticuados, esto se traduce en una comunicación poco eficiente y que no posee métodos de control, concluyendo en una pérdida de rendimiento por parte de los públicos internos, recursos mal aprovechados, además de pérdida de tiempo y dinero.

Resumen de antecedentes

Para el caso en cuestión, se tuvieron en cuenta diferentes antecedentes que sirvieron como pautas para identificar la problemática de la organización. Según Villafañe la comunicación interna es “una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas de la compañía” (1993, p238)

En un estudio sobre la Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización, se nos da a conocer que observar a la organización desde una perspectiva sistémica, nos permitirá relacionar esta labor con la esencia de la misma. (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011)

En cuanto a evitar la circulación de información errónea y deficiente, como también la de los rumores, podemos observar El estudio de Leonardo Alejandro Fiallos Núñez (2012) que revela que la alta informalidad en la comunicación dentro de la organización puede provocar la falta de oportunidad en las acciones y errores en la transmisión de la información

Teniendo en cuenta lo anterior, otras investigaciones destacan como un pilar fundamental la cultura de la organización y su rol dentro de la comunicación interna, así se observa en un estudio sobre la comunicación interna e informal en la organización (Moret y Arcila, 2011) que destaca como la misma afecta la cultura de la organización y la manera de comunicarse dentro de ella.

Relevancia del caso

Tener una buena comunicación interna es clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones de manera eficiente, lo cual contribuye indefectiblemente al éxito. En este punto es importante contar con un profesional de las Relaciones Publicas e Institucionales, encargados de interpretar, planificar y poner en marcha un plan de comunicación de manera permanente entre la organización y su público interno.

Con lo expuesto anteriormente, se deja en evidencia la importancia que tiene la comunicación interna en las empresas, especialmente A. J. & J. A. Redolfi, que cuenta con muchas áreas de trabajo y filiales en diferentes ciudades.

Es fundamental abordar la Comunicación Interna con profesionalismo para lograr un ambiente que sea fluido, coherente y entendible, teniendo en cuenta la cultura organizacional de la empresa y los canales informales. Como resultado de este ordenamiento, se obtendrá ahorro de tiempo, esfuerzo y recursos por parte de la organización, así como un fortalecimiento en la cultura y el sentido de pertenencia del público interno.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Según Avilia Lammertyn (1999) La comunicación interna es un proceso entre la dirigencia de la organización y sus empleados, que está destinado a obtener una favorable imagen interna.

La empresa en cuestión está dividida en 3 departamentos:

- A) Ventas
- B) Administración – finanzas
- C) Deposito – Logística,

A partir del análisis de esta información, teniendo en cuenta el organigrama proporcionado por la Universidad Siglo 21, se nos da a conocer que Refolfi SRL no posee ningún área dedicada a la comunicación interna, la misma no existe individualmente ni depende de alguno de los departamentos mencionados. De hecho y teniendo en cuenta al público interno, tampoco posee área para RRHH, solamente se liquidan sueldos desde el área administración. (Material de lectura de Canvas, Universidad Siglo 21, 2020).

Además de lo mencionado, la empresa posee 4 filiales que dependen al 100% de las acciones comerciales, logísticas, administrativas, y sobre todo comunicacionales de la casa central.

Aquí encontramos el principal problema, la comunicación no está gestionada de ningún modo, por lo tanto no existe una estructura capaz de sostener el resto de las políticas de la compañía. Si bien la empresa posee un organigrama definido, en la práctica, las tareas están poco segmentadas, repercutiendo en el trabajo del día a día en pocas personas, generalmente los dueños, que están encargados uno en cada área y son los que tienen el control de las mismas.

A su vez lo mencionado conduce a una serie de problemas comunicacionales, a saber:

1) La falta de implicación del personal: un individuo que no posee información, es un individuo que no conoce la misión de la organización ni su puesto, por lo tanto esto se traduce en inacción y falta de implicación con los objetivos de la empresa, es un sujeto que no se siente parte de la organización.

2) Menor productividad: La operatividad del público interno disminuye cuando no se tiene claro cuál es su rol. Como se menciona en Canvas “No existe un proceso de selección ni de inducción y los empleados van aprendiendo sobre la marcha” (Material de lectura de Canvas, Universidad Siglo XXI, 2020, p28).

Sin embargo se destaca que a pesar de ello, hay una buena relación entre los empleados y los dueños de la empresa.

3) La deficiente cohesión entre las áreas: La comunicación no fluye de manera ordenada por los estamentos de la empresa, por lo tanto se pierde la armonía del mensaje y las acciones pasan a estar descoordinadas, perdiendo el control de los procesos y de las responsabilidades de cada puesto.

Análisis de contexto

Teniendo en cuenta las circunstancias en las cuales se encuentra inmersa la organización, se desarrolla una matriz PESTEL, analizando factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que impactan o ejercen influencia sobre la empresa.

Factores Políticos:

- A fin de 2019 y con el cambio de gobierno, a nivel nacional se han adoptado diferentes políticas en torno al gasto público, la distribución del ingreso, los impuestos y las regulaciones. En cuanto a James Craik, en el mismo año se reeligió al intendente Oscar Fasolis, que se encuentra en el gobierno desde 2011.¹

¹ El Diario Córdoba – Edición digital del 31/05/2019 <https://www.eldiariocba.com.ar/regionales/2019/5/31/los-tres-candidatos-se-marcan-diferentes-7829.html>, Consultado el 20/04/2020

- En el Marco de la cuarentena por el COVID-19, el gobierno nacional Argentino ha dispuesto nuevos sistemas de controles de precios de los alimentos esenciales, dando facultades de control a los intendentes.²
- El reperfilamiento de los bonos en dólares “Bonar” y “Discount” emitidos bajo ley Argentina para el año 2021 impacta directamente en la economía y en las empresas Argentinas proveedoras de Redolfi SRL.³
- En el marco de la Ley de Emergencia dictada a fin del 2019, se previó la creación de las tarjetas “Aliment-ar” que beneficia a 2 millones de personas con subsidios para comprar alimentos, lo cual impacta directamente en las empresas relacionadas al rubro alimenticio.⁴

Factores Económicos:

- Debido a los problemas macroeconómicos, déficit fiscal, cepo cambiario, devaluación del peso y de inflación de la Argentina, sumado al problema de Coronavirus, se prevé una caída del PIB del 5,7% para el 2020.⁵
- Se vuelve más factible la financiación para las PYMES teniendo en cuenta la baja de la tasa de interés y los créditos blandos por el Coronavirus.⁶
- En cuanto a los impuestos, Argentina tiene una de las cargas fiscales más altas del mundo, llegando a algunos casos a más del 100% de impuestos sobre el porcentaje de ganancia.⁷

Factores Sociales:

- A raíz del coronavirus, los patrones de compra cambian y las familias priorizan productos alimenticios y de limpieza, sobre todo en comercios cerca de sus casas, que justamente son los principales clientes de la empresa.⁸

² Diario Clarín – Edición digital del 05/04/2020 https://www.clarin.com/politica/alberto-fernandez-delegara-intendentes-control-precios-pequenos-comercios_0_huVpvptl6.html, Consultado el 20/04/2020

³ Diario Infobae – Edición digital del 05/04/2020 <https://www.infobae.com/economia/2020/04/06/el-gobierno-posterga-por-este-ano-el-pago-de-bonos-en-dolares-emitidos-bajo-ley-local/>, Consultado el 20/04/2020

⁴ Diario Clarín – Edición digital del 23/01/2020 https://www.clarin.com/sociedad/tarjeta-alimentar-2020-funcionan-pueden-obtenerla_0_2xVq-W2E.html, Consultado el 20/04/2020

⁵ Diario El Cronista – Edición digital del 14/04/2020 <https://www.cronista.com/economiapolitica/Coronavirus-El-FMI-preve-caida-de-casi-6-para-la-economia-argentina-en-2020--20200413-0083.html>, Consultado el 20/04/2020

⁶ Diario El Cronista – Edición digital del 13/02/2020 <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-BCRA-vuelve-a-impulsar-una-baja-de-tasas-a-los-prestamos-para-Pymes-20200213-0021.html>, Consultado el 20/04/2020

⁷ Diario El Economista – Edición digital del 02/12/2019 <https://www.eleconomista.com.ar/2019-12-argentina-es-el-segundo-pais-con-mayor-presion-impositiva-a-las-pymes-industriales/>, Consultado el 20/04/2020

⁸ Diario Infobae – Edición digital del 03/04/2020 <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>, Consultado el 20/04/2020

- Las compras digitales tienen cada vez más protagonismo en las familias Argentinas, que eligen hacer sus compras de todo tipo a través de plataformas web, sin moverse de su casa.⁹

- Los niveles de ingreso en la Argentina siguen en baja, la pobreza aumento al 35,5% en 2019, afectando a aproximadamente 16 millones de argentinos. A su vez, predicciones estiman que este número crecerá debido el impacto de la pandemia y de la inflación.¹⁰

Factores Tecnológicos:

- Los algoritmos de compra anticipan a las empresas los patrones de compra de los clientes.¹¹

- La velocidad de la automatización de tareas rutinarias hacen que las empresas que no se adapten a las nuevas tecnologías tiendan a quedarse obsoletas, además, la tecnología 3D ya está impactando en la industria alimenticia, permitiendo hacer un uso más económico de los recursos ahorrando en procesos y costos.¹²

Factores Ecológicos:

- Teniendo en cuenta la importancia del medioambiente y el impacto del cuidado del mismo en las comunidades, las empresas valoran como importante la certificación de normas ISO 9001, “Sistema de gestión de calidad” y específicamente, normas ISO 14001 “Sistema de gestión ambiental” que aseguran la disminución de impactos ambientales negativos, llevando la empresa hacia la sustentabilidad.¹³

Factores Legales:

- En el marco de la pandemia, el gobierno nacional prohibió los despidos por 60 días a través de un DNU.¹⁴

⁹ Diario El Cronista – Edición digital del 27/10/2017 <https://www.cronista.com/columnistas/Las-cinco-tendencias-de-la-venta-digital-hacia-2020-20171027-0015.html>, Consultado el 20/04/2020

¹⁰ Diario Infobae – Edición digital del 01/04/2020 - <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por-ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/> - Consultado el 20/04/2020

¹¹ Diario Los Andes – Edición digital del 25/06/2020 - <https://www.losandes.com.ar/article/algoritmos-al-acecho-las-empresas-ya-saben-lo-que-usted-quiere-comprar> – Consultado el 20/04/2020

¹² Diario Infobae – Edición digital del 10/03/2020 - <https://www.infobae.com/america/tecnologia/2020/03/10/las-siete-revoluciones-tecnologicas-que-transformaran-nuestra-vida/> - Consultado el 20/04/2020

¹³ Instituto Argentino de Normalización y Certificación – <http://www.iram.org.ar/index.php?id=SGA> – Consultado el 20/04/2020

¹⁴ Diario La Voz del Interior – Edición digital del 01/04/2020 - <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/a-traves-de-un-dnu-gobierno-dispuso-prohibicion-de-despidos-y-suspensiones-por-60-dias> – Consultado el 20/04/2020

- El gobierno nacional dispuso la extensión de la ley de abastecimiento a comercios minoristas, permitiéndole al mismo establecer márgenes de utilidad, precios de referencia, y niveles máximos y mínimos de valores.¹⁵
- A través del DNU 332/2020 se postergan o reducen el 95% del pago de las contribuciones patronales al sistema previsional Argentino, además se otorgan créditos con tasas del 24% y sin costo de comisiones para, entre otros sectores, el alimenticio.¹⁶
- A nivel local y en base a la ordenanza N° 1564-07, que establece que las infraestructuras industriales deben estar fuera del ejido urbano, se cumple perfectamente con el nuevo centro de distribución ubicado en la ruta provincial N° 10.

Las dimensiones analizadas en la matriz PESTEL nos dan una mirada sobre las circunstancias que afectan o impactan en la organización.

En el nivel político y teniendo en cuenta los cambios de gobierno, las decisiones políticas que se implementen por la casa rosada pueden ejercer una influencia positiva o negativa para la organización, según las medidas que se tomen, esto puede afectar la toma de decisiones y el negocio principal de la empresa. En cuanto a nivel local, no hay cambios de gobierno desde 2011 por lo que se espera que todo se mantenga igual.

En cuanto al nivel económico, el contexto también influye mucho en la toma de decisiones, las noticias del sector al cual pertenece la organización y lo que pase en los mercados nacionales e internacionales tiene un fuerte impacto en el funcionamiento de la empresa. En el caso particular de Argentina, las malas decisiones económicas de los últimos años, sumados a un excesivo gasto público, y los altos niveles de impuestos, mantienen a la macroeconomía de nuestro país a niveles críticos. A pesar de lo nombrado, se sustenta un alivio en la baja de la tasa de interés para el financiamiento de las PYMES.

Teniendo en cuenta el nivel social, se deben analizar tanto la dimensión nacional como también lo que sucede en las localidades donde la empresa está inserta, atento a los movimientos sociales que puedan surgir, que puedan afectar negativamente o positivamente el desarrollo de la organización. Por supuesto sustenta un impacto muy importante la pandemia

¹⁵ Todo Noticias – Edición digital del 18/03/2020 - https://tn.com.ar/economia/por-el-coronavirus-el-gobierno-extendio-la-ley-de-abastecimiento-pequenos-comercios_1044664 – Consultado el 20/04/2020

¹⁶ Cámara de Comercio de Córdoba – Edición digital del 27/03/2020 - <https://camcomcba.com.ar/detalle-de-medidas-ante-la-emergencia-sanitaria-covid-19/>, Consultado el 20/04/2020

del COVID-19, ya que el humor social puede estar ligado al desenvolvimiento de la cuarentena y al posterior impacto que tenga en la economía. Los cambios en los estilos de vida también impactan en la manera en la cual las personas consumen productos, además hay que tener en cuenta el nivel de pobreza y desocupación que afecta a nuestro país.

Al hablar del nivel tecnológico, es indudable el avance que tiene el mismo sobre las empresas y los impactos sobre la productividad, los costos y los tiempos de producción. En primer lugar, la empresa debe estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, a fin de estar un paso delante de la competencia, esto se logra adaptando sus procesos productivos a programas informáticos que permitan darle más nivel de automatización, sobre todo en el departamento logística. En segundo lugar es importante utilizar algoritmos proporcionados por las redes sociales para ampliar su red de ventas, personalizando los anuncios que llegan a los posibles clientes dentro de estas plataformas. Por último, la tecnología 3D ya se está utilizando en la industria alimenticia en países desarrollados, creando alimentos como el chocolate, permitiendo ahorrar costos y personalizar los productos a pedido de los clientes, si bien Redolfi SRL es solo una distribuidora de alimentos y no se encarga de producirlos, es innegable que la industria esta evolucionado, por lo tanto se deberían tener en cuenta estos aspectos para no quedar fuera de la cadena en el futuro.

En cuanto al nivel ecológico, las empresas deben responder a la demanda de una sociedad cada vez más consciente sobre el impacto ambiental que generan las organizaciones sobre nuestras comunidades, países y el mundo entero. Las normas ISO de certificación garantizan el cumplimiento de estándares que permiten identificar a la empresa como ecológicamente amigable, impactando positivamente en la reputación e imagen de la organización, a su vez las mismas permiten la apertura a mercados, sobre todo internacionales, donde la empresa no podría desarrollarse sin cumplir estas normas.

Por último, pero no menos importante, en el factor legal se tienen en cuenta las normas, leyes y ordenanzas que pesan sobre la organización en cuestión, para que su funcionamiento esté dentro de los parámetros de la ley. Es menester reconocer que algunas leyes impactan positivamente en la empresa, como por ejemplo la reducción de los aportes patronales, sin embargo algunas leyes como la de abastecimiento impactan directamente en el mercado, regulándolo y no permitiendo la libre competencia, por lo que puede derivar posteriormente a un eventual desabastecimiento.

Diagnóstico organizacional:

En este trabajo final de grado, para establecer que factores o elementos tienen influencia tanto de manera positiva como negativa en la organización, se presenta un análisis FODA.

Analizando Fortalezas y Debilidades (vinculadas a los aspectos internos de la organización) y Oportunidades y Amenazas (vinculadas a aspectos externos de la organización) es como podremos evaluar los impactos que tiene cada uno en la organización en la cual estamos trabajando.

Fortalezas:

- Trayectoria.
- Variedad de marcas y productos.
- Diversificación geográfica.
- Planta Propia.
- Solidos Financieramente.
- Flota propia de automóviles.
- Rentabilidad sostenida en el tiempo.
- Satisfacción del cliente.
- Buena relación con proveedores.
- Economías de escala.
- Producto diferenciado.
- Bien visto por la sociedad.

Debilidades:

- Carencia de plan de comunicación.
- Escasa delegación de tareas
- No existe una política de control de stock.
- No existen estadísticas internas.
- Obsoleto sistema de trabajo.
- Falta de política de especialización del público interno.
- No existen sistemas informáticos para trabajar
- No hay instalado ningún sistema de seguridad en los depósitos.

Oportunidades:

- Implementar tecnologías para la mejora de procesos y productos.
- Tasa de interés en baja
- Créditos blandos pymes.
- Reducción o postergación de aportes patronales.
- Planes de alimentación gubernamentales (Tarjeta Aliment-ar).

Amenazas:

- Competidores sólidos.
- Pandemia del CO-VID 19.
- Crisis económica.
- Controles de precios por parte del gobierno.

El análisis FODA nos permite tener una mirada holística sobre los aspectos internos y externos de la empresa. Con esta información utilizaremos las Fortalezas y Oportunidades para disminuir o neutralizar las Debilidades y Amenazas.

En primer lugar, los más de 50 años de trayectoria de la empresa, la imagen positiva que tiene la sociedad en todas las localidades donde se encuentra establecida, la satisfacción de los clientes y la buena relación con los proveedores son puntos importantes que los ubican en una buena posición frente a competidores sólidos, conservando buena parte del mercado.

En segundo lugar, en cuanto a lo económico la empresa es sólida financieramente, además que ha logrado rentabilidad sostenida en el tiempo a través de sus economías de escala y sus productos diferenciados. En este punto, tenemos oportunidades que podemos aprovechar, como por ejemplo los créditos blandos para Pymes, la reducción de aportes patronales y la baja en la tasa de interés. Además el plan de alimentación del gobierno (Tarjeta Aliment-ar) permitirá aumentar las ventas de la empresa. Esta realidad va a permitir disminuir las dos amenazas más importantes del FODA, que son la crisis económica Argentina y la pandemia del CO-VID 19 que impactara indudablemente en la primera debido a la cuarentena obligatoria que se está desarrollando en todo el país.

Por último, analizando el contexto interno la empresa posee planta y flota de automóviles propio, que son aspectos que lo ubican de manera sólida en el área patrimonial, sin embargo y teniendo en cuenta el factor humano, existen muchas debilidades que la empresa

posee: la delegación de tareas, el sistema de trabajo obsoleto, la política de stock, la capacitación del recurso humano, las estadísticas internas, etc. Todas estas debilidades pueden ser disminuidas o neutralizadas con la oportunidad de implementar tecnologías para la mejora de procesos y productos, como por ejemplo un sistema informático de gestión y control, un plan de comunicación interna, un plan de políticas de stock, capacitaciones online, etc.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

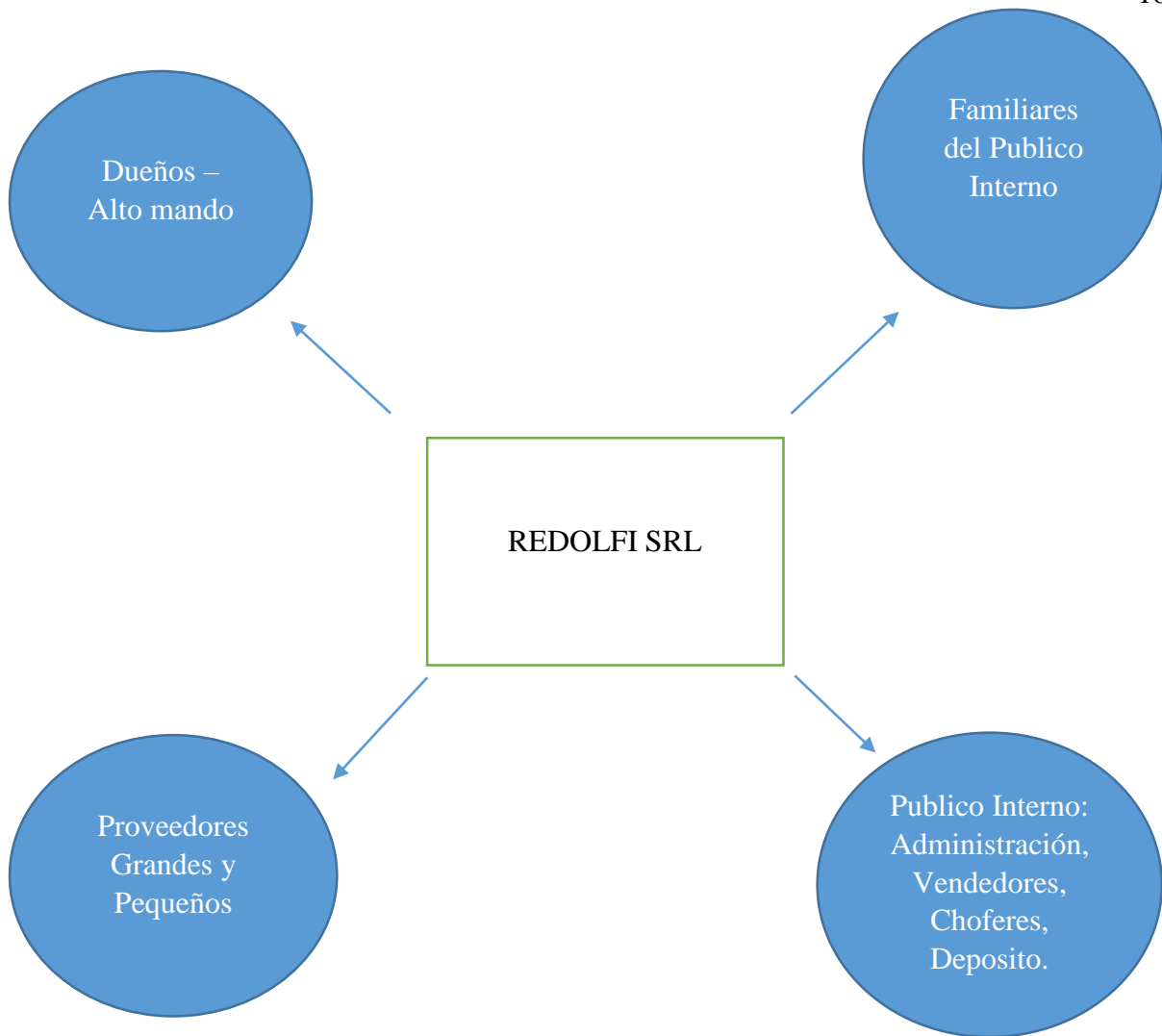
Los profesionales de Relaciones Públicas utilizan distintas herramientas que permiten recolectar, analizar y procesar la información de las empresas para posteriormente realizar un diagnóstico donde se establecerán los principales problemas a tratar en el plan de comunicación, en este caso, interna.

Como primera herramienta, se utilizó la matriz PESTEL, que permitió consultar las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que impactan e influyen en la organización.

Otra herramienta muy importante fue un análisis de las entrevistas a los encargados de cada una de las áreas mencionadas en la descripción de la situación, que fue proporcionada por la Universidad Siglo 21. Se utilizó un tipo de análisis interpretativo, donde se evaluó factores tales como: la coordinación de tareas entre áreas, los canales de comunicación, los factores de control y toda la información que relacionada a la comunicación interna.

Por último, el mapa de públicos proporciona una mirada holística sobre los actores que se relacionan con la empresa. Los públicos son inherentes a cualquier organización, están presentes e interactúan con las mismas en todos los niveles. En el caso de Redolfi S.R.L, se tuvieron presentes todos aquellos públicos que posteriormente servirán de guía para elaborar un plan de comunicación interna.

A continuación, detallamos un mapa de públicos internos y semi-internos:



Fuente: Elaboración Propia

Marco teórico

En el siguiente apartado se presentan nociones teóricas y conceptuales que serán necesarias para abordar el problema planteado en el Trabajo Final de Grado y posteriormente brindarle solución al mismo. Estos conceptos serán explicados desde lo general a lo particular, comenzando en primer lugar por las relaciones públicas, en segundo lugar se describirán la comunicación interna, los canales que esta utiliza y los mensajes que pretende enviar y finalmente, se abordara sobre vectores en la comunicación interna.

Las Relaciones Públicas

La comunicación ha protagonizado un rol central a las organizaciones, permitiéndoles relacionarse con todos los grupos de interés que interactúan con ellas, estas relaciones serán de vital importancia para lograr sus objetivos. Bajo esta premisa surgen las relaciones públicas, esta disciplina ha sido utilizada por las empresas para lograr una comunicación eficiente con sus públicos.

Avilia Lammertyne las define como:

Una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan (1997, p.7).

Según Gruning y Hunt “forman parte de la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (2000, p.52). De esta manera, las relaciones públicas actúan como un subsistema dentro de la organización, planificando, organizando y dirigiendo como la misma se comunica con sus públicos.

Comunicación Interna.

La comunicación interna es una herramienta fundamental dentro de las relaciones públicas para abordar la gestión organizacional. Según Avilia Lammertyn podemos definirla como “Un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable indoor image” (1997, p. 207).

Entonces, a partir desde los procesos comunicacionales internos, la organización buscara la armonía con los grupos de interés que están estrechamente vinculados a los objetivos y funcionamiento de la organización (llamados públicos internos), para poder proyectar su

comunicación desde adentro hacia afuera, logrando una imagen institucional sólida a la totalidad de sus públicos, contribuyendo al desenvolvimiento de los objetivos organizacionales.

Canales y mensajes

Una organización emite mensajes al interior y al exterior para relacionarse con sus interlocutores, en el caso de la comunicación interna estos mensajes buscan promover una fluida comunicación entre el público interno con el fin de crear un ambiente agradable para los mismos.

Según Avilia Lammertyn “Las comunicaciones de la organización deben crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucrados con el bienestar y las metas de aquella” (1997, p.207)

Teniendo en cuenta lo expresado, los canales que podemos utilizar, según Avilia Lammertyn (1997) son tres:

- 1) Contacto personal: Se da de individuo a individuo, es incontrolable, pero influenciable. Ej.: Mesa de informes.
- 2) Canales de comunicación controlados: Son los que dependen de un área específica de la organización, su desarrollo está conectado a las tareas del área de comunicación interna. Ej.: Cartelera de anuncios.
- 3) Canales de comunicación masivos: Corresponden a los medios a los que recurren los encargados de la comunicación externa, por ejemplo: un anuncio o noticia sobre la organización.

Vectores de la comunicación interna

Las estrategias de la comunicación interna deben organizarse y orientarse hacia una misma dirección. Villafañe indica: “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” (1993, p, 254).

Estas estructuras se plantean como “recorridos” por donde fluye la información y que se clasifican como vectores. Los mismos, estarán presentes para orientar en qué dirección fluye la comunicación. Son cuatro en total y son clasificados de la siguiente manera:

- 1) Vector descendente:

Según Villafañe (1993) este vector tiene como objetivo fortalecer la cultura de la organización, “narrando” a todos los públicos internos la historia de la empresa para implantar y fortalecer la cultura de la organización, generando credibilidad y confianza para reducir la incertidumbre que genera el rumor.

2) Vector Ascendente:

Para Villafañe (1993) el objetivo de este vector es favorecer el dialogo social en la empresa, para que todos se sientan protagonistas, aportando sus energías y potencialidades ocultas, aprovechando al máximo las ideas para estimular el consenso. Este vector busca la fluidez en la comunicación desde el público interno hacia sus superiores, para que el dialogo se convierta en algo habitual.

3) Vector Horizontal:

Villafañe (1993) busca, a través de este vector, favorecer la comunicación de los individuos pertenecientes a las distintas áreas, promoviendo los intercambios interdepartamentales y como consecuencia, incrementar la cohesión y el desarrollo organizativo interno. El vector horizontal, implica a todas las personas de la organización y los invita a trabajar como iguales, contribuyendo a la organización comunicacional democrática y a la comprensión de los roles que ocupa cada departamento en la empresa.

4) Vector Transversal:

El objetivo de este vector, según Villafañe (1993) es “configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización” (p.259), como resultado, busca obtener trabajo en equipo, promoviendo nuevas mentalidades y modificando comportamientos para aumentar el rendimiento, la eficiencia y la competitividad de la empresa.

Para finalizar, los conceptos mencionados anteriormente proporcionaran una guía teórica para entender los apartados que serán abordados en el plan de implementación, con el fin de solucionar el problema de comunicación interna, planteado a continuación.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Como resultado de la información recabada en el análisis de situación, podemos detectar que Redolfi SRL no realiza una gestión estratégica de la comunicación organizacional, especialmente en la comunicación interna, donde se cuenta su principal problema. Sumado a la falta de gestión de la comunicación, encontramos la ausencia de un área de comunicación o personas encargadas de la misma, por lo tanto no se llevan a cabo planificaciones ni tácticas destinadas a solucionar este problema.

La problemática planteada afecta a toda la empresa, ya que, como vimos anteriormente en el marco teórico, una comunicación interna poco eficiente concluye en una pérdida de rendimiento por parte de los públicos internos, y por lo tanto los objetivos y metas a largo plazo no se cumplirán eficientemente.

Justificación del problema

Para que la organización pueda lograr sus objetivos, es menester un abordaje de la problemática planteada, en este punto es donde las relaciones públicas se convertirán en la herramienta para solucionar el problema. Las organizaciones han adoptado muchas disciplinas que han contribuido a la solución de inconvenientes, obstáculos y problemas y las relaciones públicas no son la excepción. Esta disciplina puede trabajar en conjunto y de una manera integral en todos los estamentos de la empresa, obteniendo una exitosa vinculación con sus públicos.

En la actualidad, la Comunicación Interna abordada desde una mirada profesional es la base para lograr un clima agradable teniendo en cuenta la cultura organizacional de la empresa y los canales informales. Con esto en mente, juega un rol muy importante el concepto tomado de Avilia Lammertyn (1997), ya que los públicos se deben sentir parte de la organización, persiguiendo a través de ella sus objetivos personales y los de su familia. Para ello también es importante agregar los conceptos expresados por Villafañe (1993), donde nos habla de la importancia de la comunicación en la organización, a fin de que se convierta en un mecanismo integrador para la actividad humana.

Teniendo en cuenta lo anterior, Redolfi SRL puede aplicar las ventajas brindadas por una buena gestión de la comunicación interna, fortaleciendo el flujo de información entre los trabajadores, promoviendo relaciones de confianza y sentido de pertenencia y contribuyendo a la solución de problemas de una manera más sencilla.

Conclusión diagnóstica

Con el objetivo de dar solución a la falencia planteada, será necesario contar con un plan de relaciones públicas, apelando a tácticas y técnicas correspondientes, así como un cronograma y mecanismos de evaluación. A partir de este plan abordaremos la gestión de la comunicación interna y las relaciones públicas, dado que hoy la empresa no tiene un área dedicada a esta temática, este plan permitirá mejorar la situación actual, optimizando la relación que tiene el público interno con la organización y ampliando la utilización, optimización y desarrollo de sus canales comunicacionales internos.

Plan de implementación

Se presenta el siguiente plan, enfocado a la comunicación interna de Redolfi SRL, a partir de la información obtenida en el diagnóstico. El mismo está diseñado para llevar a cabo acciones atinentes a mejorar el flujo de comunicación entre los diferentes públicos internos pertenecientes a los departamentos de la casa central, para lograr coordinación entre ellos, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

En primer lugar, el plan contará con un objetivo general y objetivos específicos, que se llevarán a cabo a través de tácticas, es decir, acciones o cursos de acción, que serán implementadas para alcanzar y cumplir dichos objetivos, estas tácticas estarán organizadas en programas. En segundo lugar, el diseño de las tácticas será acompañado por los recursos y costos necesarios, además de un cronograma, que establecerá la planificación, gestión y evaluación de cada una de ellas a lo largo del tiempo, además de una etapa de evaluación general del plan, que se llevará a cabo en periodos claves del proceso de implementación de las acciones, a fin de constatar los resultados parciales y finales.

El alcance de este plan será de 6 meses, de Julio a Diciembre del año 2020, su implementación estará limitada a casa central de Redolfi SRL, ubicado en James Craik y posteriormente se adaptará e implementará a las otras filiales, una vez que casa central cumpla con los objetivos propuestos.

Objetivo General

- Gestionar la comunicación interna de la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL durante el año 2020.

Objetivos específicos

1. Fomentar el trabajo en equipo y coordinado entre las diferentes áreas.
2. Implementar acciones pertinentes para mejorar la comunicación en toda la empresa.
3. Desarrollar la cultura y el sentido de pertenencia de los públicos internos para con la organización.

Programas

Programa 1: “Comunicarnos mejor”:

1) *Táctica 1: "Intranet"*

Objetivo de la táctica:

Fomentar el trabajo en equipo y la coordinación entre las áreas de la empresa, promoviendo el uso de plataformas digitales.

Destinatarios:

Público Interno

Descripción:

Esta herramienta consiste en una plataforma digital interna, destinada a la carga de información de todo tipo, que puede ser consultada y editada por las diferentes áreas. Esta red interna tiene como principal premisa la comunicación inmediata y constante entre los usuarios, generando redes coordinadas y eficientes, compartiendo los pedidos, pagos, el control de stock, las compras, ideas, pensamientos y sobre todo, generando un control de las diferentes variables en tiempo real.

Algunos de las ventajas de contar con una red de intranet para Redolfi SRL, serian la capacidad de compartir y coordinar recursos y tareas entre las áreas de compra, venta y logística, además de un backup de la información disponible para respaldo y resguardo de la misma.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Primera semana de Septiembre del 2020.

Recursos necesarios:

Empresa proveedora de servicios de sistemas internos, computadoras, servicio de internet.

Costos:

Notebooks x 4	Programa Intranet	Mantenimiento Intranet	Servicio internet	Capacitación personal
\$150.000	\$80.000	\$3000 por mes	\$2000 por mes	\$0 (Brinda empresa sistema)

Evaluación:

Encuestas de evaluación sobre el sistema y buzón de sugerencias virtual, ambos desde la misma plataforma.

2) *Táctica 2: Jornada de despachos abiertos***Objetivo de la táctica:**

Fortalecer el vínculo entre los departamentos de la empresa.

Destinatarios:

Público Interno

Descripción:

La jornada de despachos abiertos es una actividad que consiste en la apertura sincera, abierta y desinteresada de cada uno de los departamentos de la empresa, hacia los otros. Cada miembro podrá solicitar información de un colega perteneciente a otra área y vice-versa, con el objetivo de entender y compartir la importancia de los roles que cada uno ocupa dentro de la empresa.

Lo que se pretende con esta táctica es que, a través de reuniones interdepartamentales, cada área entienda de manera eficiente como trabaja la otra, y como la coordinación y cohesión de tareas será esencial para agilizar procesos de gestión, basándose en la participación e ideas proporcionadas por todos. Adicionalmente, estas reuniones serán una buena oportunidad para fomentar el compañerismo y las relaciones entre todo el público interno. Esta práctica se llevará a cabo una vez por mes, para no interferir con las prácticas diarias de la empresa. La jornada será presencial, y será como una jornada de puertas abiertas, donde se prevé que durará medio día de trabajo y el encargado de coordinar las reuniones y fomentar el intercambio de información, será el profesional de RRPP y se prevén contar con café y bocadillos para pasar un momento ameno.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Tercera Semana de Julio

Recursos necesarios:

Personal de RRPP coordinador de jornadas, computadora, proyector.

Costos

Notebook	Personal RRPP coordinador	Proyector
\$0 (Utilizar las compradas)	\$5000 por mes	\$40.000

Evaluación:

Entrevistas a los encargados de cada área.

Programa 2: “Te Escuchamos”

3) *Táctica 3: Reuniones con el alto mando*

Objetivo de la táctica:

Promover acciones pertinentes para mejorar la comunicación en el total de la empresa.

Destinatarios:

Público interno, dueños – alto mando.

Descripción:

Esta táctica se basa en implementar reuniones entre los empleados y el alto mando de la empresa, a fin de que cualquier empleado de la organización pueda manifestar directamente a los dueños sus sugerencias, inquietudes, reclamos, deseos, temores, etc. Será dirigida por un moderador, que permitirá el dialogo fluido y sin prejuicios. Estas entrevistas, que se realizaran cada 15 días y que no podrán superar las 10 personas por grupo, servirán para conocer de primera mano las opiniones positivas y negativas de sus empleados y llevar un control minucioso de la información aportada, a fin de encontrar patrones que indiquen la necesidad de cambios en la manera de trabajar o en el funcionamiento de un sector. Se prevé una jornada de medio día, con un desayuno de trabajo, se incentivara a los empleados a participar con un mail interno. Los que deseen participar pueden inscribirse a través de la plataforma de intranet, se realizaran las reuniones con los primeros 10 inscriptos, en caso que existan más de 10 inscriptos, se pasaran a los sobrantes para la siguiente jornada, si hay menos de 10, se realizara igualmente con los miembros que sean. El encargado de organizar será el personal de RRPP.

También, se implementará un buzón de comunicaciones, para quienes no deseen reunirse personalmente, pero quieran manifestar su opinión. Los mensajes deberán ser acompañados del desde el sector donde fueron escritos, aunque pueden ser anónimos. La ubicación del buzón debe ser estratégica y debe estar en un espacio compartido por todas las áreas.

Estas herramientas pretenden mejorar la comunicación ascendente y reforzar el sentido de pertenencia, ya que el público interno se siente escuchado.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Primera semana de Agosto

Recursos necesarios:

Personal de RRPP moderador de jornadas, computadora.

Costos:

Notebook	Personal RRPP Moderador
\$0 (Utilizar las compradas)	\$5000 por mes

Evaluación:

El moderador deberá elaborar una lista de las conclusiones de cada reunión, que luego deberán ser comparadas con las acciones implementadas en la realidad.

4) *Táctica 4: Cartelera de anuncios*

Objetivo de la táctica:

Promover acciones pertinentes para mejorar la comunicación en el total de la empresa.

Destinatarios:

Público interno, dueños – alto mando.

Descripción:

Así como la que la táctica 3 provee herramientas necesarias para mejorar la comunicación ascendente, el tablero de anuncios busca lograr una comunicación descendente. La cartelera de anuncios consiste en un espacio físico (un tablón) donde la dirección puede

colocar cualquier tipo de anuncio, noticia, reconocimiento e información que crea pertinente comunicar a los empleados. El tablero debe estar ubicado en un lugar accesible para todos los estamentos de la organización, a fin de que su visualización sea para la mayor cantidad de personas, además debe contener información clara y concisa para que el mensaje se transmita eficientemente y sin especulaciones. La cartelera se actualizara cada 15 días, por el personal de RRPP

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Segunda semana de Julio

Recursos necesarios:

Tablón de anuncios, personal de RRPP encargado de actualizarlo, computadora, papel, impresora.

Costos

Notebook	Personal RRPP	Impresora	Resma de papel
\$0 (Utilizar las compradas)	\$1000 por mes	\$12.000	\$300

Evaluación:

Encuestas anónimas a través del sistema de intranet.

Programa 3: “Sentirte parte”

5) *Táctica 5: Eventos Informales lúdicos*

Objetivo de la táctica:

Desarrollar la cultura y el sentido de pertenencia de la organización.

Destinatarios:

Público interno, familiares del público interno, dueños – alto mando.

Descripción:

La competencia sana promueve lazos, momentos agradables y distensión del clima laboral. Es por eso que la empresa organizará, cada 3 meses, eventos deportivos o recreativos, que se realizarán fuera del horario laboral, por ejemplo: torneos de fútbol y de vóley, juegos de cartas, juegos online, etc. La idea es generar un espacio donde se puedan compartir actividades recreativas, promoviendo la sociabilización de los empleados, por fuera de la empresa.

Las inscripciones estarán abiertas para todos los empleados y sus familias, a través de la plataforma de intranet generada en la táctica 1, así como también podrán anotarse en el tablón de anuncios implementado en la táctica 4. Los eventos serán bimestrales, a principio de mes, los empleados serán comunicados de estos eventos con 15 días de anticipación por mail, a fin de poder inscribir a sus equipos. Los torneos serán semanales, a realizarse todos los días por la noche, previendo miércoles y jueves las fases de eliminación y el viernes las semifinales y finales, con cena incluida para los tres días. Todo el evento estará coordinado por el personal de RRPP.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Primera semana de septiembre

Recursos necesarios:

Personal de RRPP coordinador de los torneos, alquiler de canchas en caso de ser necesario, computadora, etc.

Costos

Comidas	Personal RRPP	Alquiler Cancha Fútbol	Alquiler Cancha Vóley
\$5000 por día	\$1000 por mes	\$5000 por mes	\$5000 por mes

Evaluación:

Nivel de asistencia de los empleados a los eventos, encuestas a través de intranet.

6) *Táctica 6: "Salutaciones"*

Objetivo de la táctica:

Desarrollar la cultura y el sentido de pertenencia de la organización.

Destinatarios:

Publico interno, familiares del público interno, dueños – alto mando, proveedores.

Descripción:

Las saluciones son un refuerzo a la comunicación habitual, que permite llegar a los destinatarios de una manera más personal y afectiva, diferenciándose de lo netamente laboral. Es importante saludar a nuestros empleados y agasajarlos para su cumpleaños, navidad, fin de año el nacimiento de un hijo/a y casamientos. Es por eso que la empresa enviará tarjetas de salutación física a los empleados en su cumpleaños, además de brindarles el día libre de trabajo. De la misma manera se implementarán tarjetas de navidad y año nuevo a todos los empleados y proveedores.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Tercera semana de Julio

Recursos necesarios:

Diseñador, Imprenta para tarjetas, Personal de RRPP encargado de repartirlas

Costos

Diseñador	Personal RRPP	Imprenta
\$2000 por única vez, luego se adaptaran las tarjetas a cada empleado	\$1000 por mes	\$200 por tarjeta

Evaluación:

Encuestas de opinión a través del sistema de intranet

1) *Táctica 7: “Programa de capacitación y especialización”*

Objetivo de la táctica:

Desarrollar la cultura y el sentido de pertenencia de la organización.

Destinatarios:

Publico interno.

Descripción:

Los programas de capacitaciones aportan al desarrollo personal de cada empleado, contribuyendo a la especialización y profesionalización del puesto que desempeña. A raíz de las capacitaciones introducidas para cada sector, se incorporaran nuevas tecnologías y procesos que mejoraran la forma de trabajo de la empresa, aprovechando el potencial del recurso humano. Además de lo detallado, se incorporaran capacitaciones de índole general, buscando garantizar el mismo objetivo, las mismas se trataran sobre: La importancia del trabajo en equipo, la gestión del tiempo y las tareas, la oratoria, el liderazgo y el género y la diversidad. El desarrollo de las capacitaciones será trabajo del alto mando, en colaboración con mandos medios de la empresa y el departamento de Relaciones Publicas, a fin de generar los contenidos detallados y asegurar que cada empleado reciba al menos dos capacitaciones durante el plan, una de su área específica y otra de índole general. A su vez, se utilizara una evaluación constante a fin de monitorear la incorporación de conocimientos y además identificar posibles oportunidades de mejora.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Primera semana de Agosto

Recursos necesarios:

Diseñador gráfico, Alto mando, Personal de RRPP encargado de las capacitaciones, computadoras, red de intranet

Costos

Diseñador	Personal RRPP	Computadoras y red de intranet
\$2000, por el total del trabajo	\$3000 por mes	\$0 (Utilizar los comprados)

Evaluación:

Encuestas de opinión a través del sistema de intranet una vez por mes, buscando adaptar las capacitaciones a las sugerencias y resultados del aprendizaje. Evaluación múltiple choice a través de intranet al finalizar las capacitaciones

1) *Táctica 8: "Programa de Becas"*

Objetivo de la táctica:

Desarrollar la cultura y el sentido de pertenencia de la organización.

Destinatarios:

Publico interno.

Descripción:

El programa de becas está destinado a la profesionalización del recurso humano, buscando desarrollar el potencial, que además tendrá como consecuencia, fidelizar el sentido de pertenencia del mismo. Se lanzara el programa a través de las plataformas determinadas en las tácticas anteriores (Intranet, reuniones con el alto mando y cartelera de anuncios) donde se podrán inscribir los interesados a participar del programa. Serán seleccionados tres empleados por año, basados en criterios conceptuales determinados por la gerencia, además de evaluar niveles de presentismo, desempeño y antigüedad. El mecanismo de las becas se basara en un incentivo monetario por parte de la empresa, abonando al empleado un monto mensual no remunerativo de \$5.000 mensuales, pagaderos durante el periodo de cursado, es decir, de marzo y diciembre y durante los años establecidos por el plan de estudios del establecimiento educativo. Para mantener la beca, el 70% de las materias del año cursado (según el plan de estudio), deben ser de un promedio igual o superior a 7 (siete). En todos los casos será el alto mando quien decide la mantención y retiro de la beca, en caso que alguna de las personas no cumpla con estos requisitos o incurra en una falta, en estos casos se mantendrán los fondos para los siguientes años. Todos los títulos deben tener validez nacional y ser reconocidos por el ministerio de educación de la Nación.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Tercera semana de Julio (seleccionar para el semestre entrante)

Recursos necesarios:

Diseñador, Alto mando, fondo para becas y Personal de RRPP

Costos

Diseñador	Personal RRPP	Fondo para becas
\$2000 por única vez	\$2.000 por única vez	\$150.000 por año

Evaluación:

Encuestas de opinión a través del sistema de intranet a todo el personal, encuestas con los becados al finalizar el primer semestre, para indagar sobre el desempeño curricular y sobre el impacto de la táctica.

1) *Táctica 9: “Concursos de innovación, orientados a la retención de talentos”*

Objetivo de la táctica:

Desarrollar la cultura y el sentido de pertenencia de la organización.

Destinatarios:

Publico interno.

Descripción:

El concurso de innovación está destinado a la totalidad del plantel de empleados, a modo de reconocer y desarrollar ideas innovadoras, buscando adicionalmente retener a los talentos que se encuentren, con los beneficios que aportara el plan. Al igual que la táctica anterior, se lanzara el programa a través de las plataformas mencionadas (Intranet, reuniones con el alto mando y cartelera de anuncios) donde se podrán inscribir los interesados a participar del programa. Los empleados que deseen participar deberán exponer una idea innovadora que permita cumplir uno de los siguientes objetivos: Lograr la optimización de la forma de trabajo actual del área donde se desempeñan o lograr innovar, creando un nuevo sistema de trabajo, para reemplazar uno anterior o para descubrir nuevas unidades de negocio, donde tanto la empresa como los empleados tengan un impacto positivo en factores como: la carga horaria, el esfuerzo laboral, el incremento de ganancias, la reducción de pérdidas, la mejora en la productividad, la mejora en la comunicación, etc. Quienes presenten programas de innovación y prueben generar un impacto positivo medible en la organización, serán considerados para la empresa “talentos” y percibirá los siguientes beneficios: Entrar directamente en el programa de Becas de la táctica “8”, un incremento de sueldo del 10%, un sistema de premios semestrales de \$10.000 a medida que la idea sea implementada e impacte en la forma de trabajo y por ultimo un beneficio de vacaciones pagas extras, donde se otorgue el doble de vacaciones que establece la ley de contrato de trabajo, para la antigüedad del empleado en cuestión. Este sistema premia a la eficiencia y a las ideas del público interno, creando un clima favorable para desarrollarse dentro de la empresa, aportar a su crecimiento y obtener un beneficio por ello. Cabe destacar que si el trabajo realizado es en equipo, la totalidad de ellos percibirá el beneficio, esto incentivara el desarrollo de las relaciones humanas y el trabajo en equipo.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Tercera semana de Julio.

Recursos necesarios:

Diseñador, Alto mando, fondo para retención de talentos y Personal de RRPP

Costos

Diseñador	Personal RRPP	Fondo retención de talentos
\$2000 por única vez	\$3.000 por única vez	\$250.000 por año

Evaluación:

Encuestas de opinión a través del sistema de intranet a todo el personal, encuestas con los talentos al finalizar el primer semestre, para indagar sobre el desempeño del programa y sobre el impacto de la táctica en su vida personal.

Evaluación Global del plan

El diseño del plan de relaciones públicas para Redolfi SRL, está destinado a optimizar la comunicación interna en el corto plazo. Será evaluado globalmente en dos momentos, ya que el plan se implementará a lo largo de 6 meses.


Con esto en consideración, la primera evaluación será en las dos primeras semanas del mes de Septiembre del 2020 a través de encuestas de opinión y entrevistas a los encargados de cada área dentro de la empresa, para ese entonces todas las tácticas se encontrarán aplicadas y podremos obtener un resultado preliminar del impacto que están teniendo las mismas en la comunicación interna. Este mismo procedimiento se llevará a cabo nuevamente en la primera y segunda semana de Diciembre del 2020, acompañado por el respectivo informe final y global del plan ejecutado. Con esta información se podrá determinar el logro del objetivo general del plan y que tan eficientemente se cumplieron los objetivos específicos.

En caso que las acciones aplicadas tengan un resultado positivo, se aplicarán los mismos métodos de evaluación para los siguientes años, repitiendo el plan en cuestión o adaptándolo

de ser necesario, esta evaluación global permitirá una comparación de los resultados de los planes aplicados año a año, para ello, se utilizara la siguiente grilla:

Parámetros a evaluar	¿Se lograron los resultados?	Observaciones	Técnica Aplicada	Sugerencias o recomendaciones
Objetivo General				
Obj. específico 1				
Obj. específico 2				
Obj. específico 3				

Cronograma:

	Año 2020																																			
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre															
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4												
PROGRAMA 1 "COMUNICARNOS MEJOR"																																				
Táctica N° 1: Intranet																																				
Preparación	■	■	■	■	■	■	■	■																												
Implementación																																				
Evaluación																																				
Táctica N° 2: Jornada de despachos abiertos																																				
Preparación	■	■			■	■							■	■																						
Implementación																																				
Evaluación																																				
PROGRAMA 2 "TE ESCUCHAMOS"																																				
Táctica N° 3: Reuniones con el alto mando																																				
Preparación	■	■																																		
Implementación																																				
Evaluación																																				
Táctica N° 4: Cartelera de anuncios																																				
Preparación	■	■																																		
Implementación																																				
Evaluación																																				
PROGRAMA 3 "SENTIRTE PARTE"																																				
Táctica N° 5: Eventos informales Lúdicos																																				
Preparación	■	■																																		
Implementación																																				
Evaluación																																				
Táctica N° 6: Salutations																																				
Preparación	■	■																																		
Implementación																																				
Evaluación																																				
Táctica N° 7: Programa de capacitación y especialización																																				
Preparación	■	■																																		
Implementación																																				
Evaluación																																				
Táctica N° 8: Programa de becas																																				
Preparación	■	■																																		
Implementación																																				
Evaluación																																				
Táctica N° 9: Concurso de innovación, orientado a la retencion de talentos																																				
Preparación	■	■																																		
Implementación																																				
Evaluación																																				
EVALUACION GLOBAL DEL PLAN																																				
Evaluación Global																																				

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión y Recomendaciones

En la actualidad, la comunicación se constituye como la base fundamental en cualquier tipo de organización, siendo primordial para cumplir los objetivos que estas tienen, garantizando relaciones humanas duraderas dentro y fuera de las instituciones.

El público interno es una parte fundamental de cada organización, son los que le dan vida a la organización, es su historia, su cultura y su identidad, sin ellos la organización no existiría, es por eso que es necesario conocer las variables comunicacionales que existen dentro de las instituciones y posteriormente poder implementar diferentes estrategias destinadas a orientar al público interno hacia los objetivos de la organización, logrando armonía en la misma.

Las Relaciones Publicas e Institucionales se constituyen como la disciplina que permite crear, implementar y gestionar planes de comunicación interna eficientes, promoviendo tácticas adecuadas a cada organización, logrando consecuentemente las bases comunicacionales que permitan direccionar los objetivos de la empresa hacia un mismo lugar, logrando desarrollo, crecimiento y por sobre todo, una cultura organizacional sana, prospera y duradera en el tiempo.

En este trabajo final de grado se plantea al plan de comunicación interna como herramienta fundamental, estableciendo objetivos generales y específicos que se llevan a cabo a través de acciones que buscan promover relaciones prosperas y confiables entre las personas y desde ellas hacia la organización, orientando y dirigiendo la comunicación hacia la eficiencia, el entendimiento, la coordinación entre departamentos y el fortalecimiento de los vínculos internos.

Teniendo en cuenta los apartados anteriores, debemos mencionar que las relaciones publicas también actúan en diferentes estamentos de la comunicación, relacionándose y colaborando con todos los departamentos de las organizaciones, uno de esos aspectos es la comunicación externa, que si bien es abordada en parte por la empresa, se necesitan elaborar acciones coordinadas y eficientes con el fin de obtener un diagnóstico preciso de la situación, y posteriormente, de ser necesario, elaborar un plan de comunicación externa.

Referencias

- Álvarez- Nobell, A., Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, volumen 14, 11-30. doi: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3713667.pdf>
- Avilia Lammertyn, R. (1997). RR.PP *Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires. Imagen.
- Cámara de Comercio de Córdoba*. (27 de Marzo de 2020). Detalle de medidas ante la emergencia sanitaria COVID-19. Recuperado de: <https://camcomcba.com.ar/detalle-de-medidas-ante-la-emergencia-sanitaria-covid-19/>
- Diario Clarín*. (23 de Enero de 2020). Plan contra el hambre Tarjeta Alimentar 2020: Que es, como funciona y quienes pueden obtenerla. Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/tarjeta-alimentar-2020-funciona-pueden-obtenerla_0_2xVq-W2E.html
- Diario Clarín*. . (05 de mayo de 2020). A través de un decreto Coronavirus en Argentina: Alberto Fernandez delega en los intendentes el control de precios y dice que los cacerolazos no lo afectan. Recuperado de: https://www.clarin.com/politica/alberto-fernandez-delegara-intendentes-control-precios-pequenos-comercios_0_huVpvptl6.html
- Diario El Cronista*. (13 de Febrero de 2020). Manfredi, M. El BCRA vuelve a impulsar una baja de tasas a los préstamos para Pymes. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-BCRA-vuelve-a-impulsar-una-baja-de-tasas-a-los-prestamos-para-Pymes-20200213-0021.html>
- Diario El Cronista*. (14 de abril de 2020). Iglesia, M. Coronavirus: El FMI prevé caída de casi 6% para la economía argentina en 2020. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Coronavirus-El-FMI-preve-caida-de-casi-6-para-la-economia-argentina-en-2020--20200413-0083.html>
- Diario El Cronista*. (27 de Octubre de 2017). Fainbrum, M. Las cinco tendencias de la venta digital hacia 2020. Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/Las-cinco-tendencias-de-la-venta-digital-hacia-2020-20171027-0015.html>
- Diario El Economista*. (02 de diciembre de 2019). Argentina es el segundo país con mayor presión impositiva a las pymes industriales. Recuperado de:

<https://www.eleconomista.com.ar/2019-12-argentina-es-el-segundo-pais-con-mayor-presion-impositiva-a-las-pymes-industriales/>

Diario Infobae. (01 de Abril del 2020). Cayón, D. La pobreza aumento al 35,5% en 2019, afecta a 16,1 millones de argentinos y se prevé un mayor impacto por la inflación y la pandemia Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por-ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/>

Diario Infobae. (03 de Abril de 2020). Como cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>

Diario Infobae. (05 de Abril del 2020). Kanesguiser, M. El gobierno postergo hasta 2021 el pago de bonos en dólares por USD 10 mil millones emitidos bajo ley local. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/06/el-gobierno-posterga-por-este-ano-el-pago-de-bonos-en-dolares-emitidos-bajo-ley-local/>

Diario Infobae. (10 de Marzo de 2020). Jaimovich, D. Las siete revoluciones tecnológicas que transformaran nuestra vida. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/tecno/2020/03/10/las-siete-revoluciones-tecnologicas-que-transformaran-nuestra-vida/>

Diario La Voz del Interior. (01 de Abril de 2020). A través de un DNU, el gobierno dispuso la prohibición de despidos y suspensiones por 60 días. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/a-traves-de-un-dnu-gobierno-dispuso-prohibicion-de-despidos-y-suspensiones-por-60-dias>

Diario Los Andes. (25 de Junio de 2017). Algoritmos al acecho: las empresas ya saben lo que usted quiere comprar. Recuperado de: <https://www.losandes.com.ar/article/algoritmos-al-acecho-las-empresas-ya-saben-lo-que-usted-quiere-comprar>

El Diario Córdoba. (31 de mayo de 2019). Los tres candidatos se marcan “diferentes”. Recuperado de: <https://www.eldiariocba.com.ar/regionales/2019/5/31/los-tres-candidatos-se-marcan-diferentes-7829.html>

Fiallos Núñez, L. (2012). La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2952/1/714%20ING.pdf>

Lectura Modulo 0. Bibliografía básica plataforma Canvas. Córdoba. Universidad empresarial Siglo 21

Moret, J., Arcila, C. (2011). La comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, Volumen 22, 7-23. Doi: <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/download/377/440>

Sistema de Gestión Ambiental. Sin Fecha. Recuperado de: <http://www.iram.org.ar/index.php?id=SGA>

Todo Noticias. (18 de Marzo del 2020). Por el Coronavirus, el Gobierno extendió la Ley de Abastecimiento a pequeños comercios. Recuperado de: https://tn.com.ar/economia/por-el-coronavirus-el-gobierno-extendio-la-ley-de-abastecimiento-pequenos-comercios_1044664

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