



La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Duarte Diego Armando

DNI: 30.207.077

Legajo: VRPI04174

Carrera: Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales

Resumen

El presente reporte de caso analiza la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa familiar fundada en 1959 en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. A partir de la información consultada se realiza un diagnóstico en el que se detecta la falta de estructuración de la comunicación interna, la ausencia de un proceso de inducción de nuevos empleados y de detección de talento humano y desarrollo del personal, lo que impacta negativamente en el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización y en el clima interno, generando inconvenientes para que la empresa alcance sus objetivos. Se propone un plan de implementación consistente en una serie de actividades dirigidas a gestionar estratégicamente la comunicación interna, con el objetivo de aportar al desarrollo organizacional de la empresa mediante la estructuración de los flujos de comunicación y la optimización de la satisfacción de los empleados.

Palabras clave: Relaciones públicas, comunicación interna, clima interno, sentido de pertenencia, potencial humano.

Abstract

This case report analyzes internal communication and its impact in the organizational development of A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., located in James Craik, province of Cordoba. Based on the information consulted, a diagnosis is made in which the lack of structuring of internal communications, absence of a process of induction of new employees and detection of human talent and staff development is detected, all which negatively impacts on the level of commitment of the employees, creating inconveniences for the company to achieve its goals. An implementation plan is proposed consisting of a series of activities aimed at strategically managing internal communication, with the intention of contributing to the organizational development of the company by structuring communication flows and optimizing employee satisfaction.

Key words: Public relations, internal communication, internal climate, staff sense of belonging, high potential employees.

Índice

Introducción.....	1
<i>Marco de referencia institucional.....</i>	1
<i>Breve descripción de la problemática.....</i>	2
<i>Resumen de antecedentes.....</i>	2
<i>Relevancia del caso.....</i>	3
Análisis de la Situación.....	3
<i>Descripción de la situación.....</i>	4
<i>Análisis de contexto.....</i>	5
<i>Diagnóstico organizacional.....</i>	8
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....</i>	10
<i>Mapa de públicos.....</i>	11
Marco Teórico.....	13
<i>La comunicación.....</i>	13
<i>La comunicación interna.....</i>	13
<i>Plan de comunicación interna.....</i>	14
<i>Elementos de la comunicación interna.....</i>	14
<i>Cultura organizacional.....</i>	15
<i>Comunicación corporativa.....</i>	15
Diagnóstico y Discusión.....	16
<i>Declaración del problema.....</i>	16
<i>Justificación del problema.....</i>	16
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	17
Plan de Implementación.....	17
<i>Análisis de factibilidad.....</i>	17
<i>Objetivo general.....</i>	18
<i>Objetivos específicos.....</i>	18
<i>Alcance.....</i>	18
<i>Actividades.....</i>	19

<i>Marco de tiempo</i>	27
<i>Propuesta de medición o evaluación</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias Bibliográficas	30

Introducción

Marco de referencia institucional

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con 50 años de trayectoria, está ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, demostrando a través del tiempo su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, artículos de limpieza, cigarrillos, papelería y otros (Daham, 2019).

En el año 1959 los hermanos Alonso y Miguel Redolfi inician su sociedad al comprar un negocio de cigarros, bazar y librería, donde Alonso impulsa la distribución viajando a las localidades cercanas para promocionar sus productos (tabacos y golosinas). En septiembre de 1975 por mutuo acuerdo se da término a la relación social, quedando Miguel a cargo del bazar y librería mientras que su hermano inicia el negocio de la distribución mayorista, uniéndosele su hijo José, actual presidente, dándose así origen a la empresa Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho (Stevani, 2019).

Para el año 1990 se constituye la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., actual denominación y forma jurídica de la empresa. En 1993 fallece su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, quedando a cargo de la empresa su hijo José quien posteriormente en el año 2007 distribuye el 15% de las acciones de forma igualitaria entre sus 3 hijos y el 85% restante bajo su cargo.

Actualmente la Empresa cuenta con una nómina que asciende a 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, comercializa y distribuye un gran surtido de marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas (Redolfi, 2016 y Stevani, 2019).

- Visión

“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, proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes con alianzas sostenidas en el tiempo 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” (Stevani, 2019, p. 45).

- Misión

“Atender las necesidades de los 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” (Stevani, 2019, p. 45).

- Objetivo

El objetivo fundamental de la empresa apunta al crecimiento corporativo, dando a conocer más su imagen, mejorando la posición en el mercado y marcando la diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos (Redolfi, 2016 y Stevani, 2019).

Breve descripción de la problemática

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con una estructura jerárquica formal de carácter funcional, con una cadena de mando de pocos niveles, la comunicación utilizada es del tipo informal y carece de un área de Recursos Humanos. Por consiguiente, las auditorías y formalidades de este sector son efectuadas por el área de administración, como resultado los procesos relativos al área de personal (selección, inducción) y procedimientos de la comunicación interna se ven afectados, dificultando a su vez la tarea de responder antes los desafíos del contexto general o particular del ambiente laboral.

Resumen de antecedentes

Actualmente son muchas las organizaciones nacionales e internacionales que están implementando las herramientas de la comunicación interna como estrategia y disciplina para mejorar las relaciones laborales y su éxito como parte fundamental de la organización empresarial. Así lo explica Trani (2015) en su investigación titulada “La Comunicación Interna: Una herramienta al servicio de las organizaciones” en Barcelona (España), al realizar una descripción evolutiva de la comunicación interna de las empresas españolas desde sus inicios hasta la actualidad, resaltando el impacto positivo que tiene para el logro de los objetivos de las organizaciones y la aceptación de sus empleados.

También Portilla (2014), en su trabajo "Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno" en Guatemala, expresa la necesidad de crear y desarrollar una estrategia de comunicación interna que mejore la comunicación entre la institución y su personal, destaca la estructura interna de la empresa como jerarquizada, con procesos explícitos, regularizados y con poca disposición al cambio, en base a esto se diseñaron nuevas políticas de comunicación interna que estimularon una cultura organizativa en pro de la comunicación institucional.

De igual manera Vaca (2015), en su trabajo “Diseño de un Plan de Comunicación Interna y Clima laboral de la Dirección Distrital del Mies Ambato”, afirma que al existir una buena comunicación dentro de una organización se logra un clima laboral armónico y de compañerismo, para lograr los objetivos planteados enfatiza la necesidad de realizar reuniones de trabajo, publicaciones internas, capacitación al personal e integración cultural ya que las personas y los servicios son los que dan vida a las instituciones.

Por último se hace mención a dos publicaciones Nacionales, en primer lugar; Sánchez (2016), en su trabajo titulado “Comunicación interna: Farmacias Lider S.A”, realiza un estudio desde la perspectiva de los Recursos Humanos en dos etapas, la primera de diagnóstico, la segunda de aplicación y desarrollo de un Plan Estratégico abocado a la gestión de la Comunicación Interna, mejorando la satisfacción laboral y el compromiso con la organización se logró aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa. En segundo lugar, Laurenti (2017), en su trabajo titulado “La Gestión de la Comunicación Interna en la Municipalidad de Ulapes La Rioja”, señala que para optimizar la gestión de la Comunicación interna se debe valorar el capital humano, al desarrollar un plan de Relaciones Públicas internas se logra fomentar la identificación y compromiso del público interno.

Relevancia del caso

La relevancia de este caso se fundamenta en crear procedimientos y políticas de comunicación interna que generen un continuo y oportuno conocimiento para lograr un óptimo clima laboral, siendo necesario establecer un plan que permita mejorar la comunicación en todo el personal; al promover el diálogo, la participación, la transparencia y la confianza se logra sentido de pertenencia.

Por lo tanto, en el presente trabajo final de grado se pretende demostrar el alto impacto y la relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para esto se considera la comunicación como un aspecto integral y un vector estratégico donde sus causas y efectos se reflejan en los niveles de producción y el desarrollo organizacional al fomentarse un excelente ambiente laboral, mejorar las tomas de decisiones, el desempeño, rendimiento y satisfacción de todos sus empleados.

Análisis de la Situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Su centro de distribución principal se ubica en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales situadas

en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. La empresa presenta una larga trayectoria en el negocio de la distribución por la cual su aceptación en la localidad de James Craik es elevada.

Cuenta con una amplia cartera de clientes que cubren las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis, se consolida como una de las empresas de comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos más importantes en el interior del país. Además de su centro de Distribución principal ubicado en James Craik, Córdoba, la empresa cuenta también con sucursales de venta mayorista, preventistas y ejecutivos de ventas para abarcar una mayor área geográfica. Actualmente se encuentra en marcha la aplicación de un plan de expansión de su infraestructura edilicia, que le permitiría trabajar con mayores volúmenes de productos, reduciendo costos y errores (Daham, 2019).

Descripción de la situación

La estructura organizacional de la empresa es funcional, con un organigrama y un sistema de distribución jerárquico, existiendo una comunicación directa desde los niveles inferiores hasta los superiores y viceversa, su cultura organizacional es conservadora, paternalista y cuyas prácticas laborales son del tipo informal, esta característica se hace evidente al momento de ejecutarse las políticas de selección y promoción del personal, donde la gerencia prioriza las buenas relaciones y el trabajo local, los ascensos ocurren por antigüedad laboral y el indicador utilizado es la confianza; no existe un proceso de selección del personal prediseñado, al presentarse una vacante se examinan los currículos y la contratación se consulta previamente con Gerencia General, cuando se amerita contratar personal con un perfil específico se hace pública la solicitud en el diario “La voz del Interior” u otros diarios.

Tal como lo describe Trani (2015), la comunicación informal puede ser utilizada como una herramienta de gran utilidad en la vida de las empresas, surge de la espontaneidad y de la propia necesidad de comunicación del personal en su afán de sociabilizar, fluye sin la existencia de canales preestablecidos, dándosele una elevada credibilidad pero que puede ocasionar ideas infundadas de la organización y la aparición de “rumores” cuando no existe una comunicación formal previamente diseñada por la organización.

Es el área de recursos humanos el encargado de representar a las empresas a través de un departamento de comunicación, con estrategias y acciones que brinden a los empleados la atención de los aspectos comunicacionales, garantiza el compromiso laboral para el logro de los objetivos, promueve una cultura comunicacional en todos los niveles de la organización. Debido a la carencia de esta área en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se manifiestan ciertas problemáticas como; la desactualización de descripción de puestos, carencia de un manual y

proceso de inducción del personal, falta de planificación y capacitación de los empleados en carreras profesionales. En consecuencia, la administración es la encargada de atender las necesidades de los empleados como también las auditorías, liquidación de sueldos, planificación del trabajo y otras.

Todo lo mencionado anteriormente hace evidente cómo la comunicación interna se hace difícil de abordar, su eficiencia depende de una adecuada gestión, para que esto ocurra las relaciones públicas juegan un rol importante al mantener a sus miembros vinculados y de estos depende el logro de las metas y objetivos trazados por la organización. Laurenti (2017) plantea lo beneficioso que resulta para el personal de una empresa poseer una imagen positiva, sentir el espíritu de pertenencia hacia la entidad y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la organización definiendo al mismo tiempo su rol y aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cabe señalar que desde su fundación hasta la actualidad la empresa no ha realizado estudios, encuestas o entrevistas a todos los empleados que arrojen valores significativos de clima laboral. Sin embargo, pese a la carencia de una comunicación interna organizada, la empresa maneja una buena relación con sus empleados, representando una fuente laboral para los pobladores del sector y considerada como patrimonio de la localidad al involucrarse en sus actividades socioculturales.

La comunicación interna es el medio por el cual se da respuesta a las necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. La empresa es lo que sus equipos humanos son, por ello, motivar es mejorar los resultados. Además de ser el medio por el cual se retroalimenta de información en ambas direcciones para optimizar el desempeño y funcionamiento, permite implementar herramientas de seguimiento y control. Sin comunicación interna las empresas no pueden existir, ya que la coordinación sería imposible y colapsaría, la comunicación permite el logro de todas las funciones administrativas básicas como: planeación, organización, dirección y control para que se logren los objetivos y se enfrenten dificultades que se puedan presentar (Stevani, 2019).

Análisis de contexto

A lo largo de la trayectoria empresarial de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L sus directivos se han abocado a los logros financieros sin tomar en cuenta su principal recurso de éxito, el talento humano; por lo cual con el fin de evaluar la proyección en función del entorno macroeconómico y su impacto en la organización interna se realiza el siguiente análisis PESTEL (Factores; Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal):

- Factor Políticos

La elevada inflación y devaluación del peso argentino se ha tornado incontrolable por parte del Gobierno nacional, que estudia posibles mecanismos para frenar las alzas de precios registradas en las empresas alimentarias. Algunas de las estrategias han sido las negociaciones con el Fondo Monetario Internacional y tasas de interés de hasta 70%, estas medidas han obligado a algunas empresas a aumentar los precios de sus productos (Daham, 2019).

En este caso se evalúa el impacto de los cambios políticos y legislativos que acontecen en el ámbito Nacional e internacional y cómo influyen dentro de la organización empresarial; en Argentina el plan económico actual está fundamentado en una política fiscal expansiva, es decir, el déficit fiscal se financia con deuda principalmente externa, sin embargo los resultados no han sido los esperados observándose un aumento gradual de la inflación, con una alta demanda de dólar (Daham, 2019).

También se hace mención a los acuerdos políticos de control de precios en alimentos y canasta básica, que afectan directamente al consumo y por último el acceso a productos importados sin restricciones.

- Factor económico:

La devaluación del peso, la cotización del dólar que sube, el acuerdo y las misiones de revisión del Fondo Monetario Internacional, los vencimientos de las letras del Banco Central, las Lebac y la suspensión de algunas retenciones a las exportaciones de productos derivados de la soja son algunos de los factores que influye en la economía nacional (Daham, 2019).

La inflación actual influye en el comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo que a su vez afecta la venta del producto, pese a la situación actual, la empresa se orienta en mejorar y desarrollar economías de escala para ofrecer precios competitivos y posicionarse en los primeros lugares del mercado, y así enfrentar el desequilibrio económico general (Daham, 2019).

Los ingresos fiscales aumentaron para marzo de 2020 y la inflación para la misma fecha alcanzó un 50%, los ingresos del gobierno están cayendo justo cuando el país intenta reestructurar su deuda y aumentar el gasto social para hacer frente al impacto de la pandemia de coronavirus. Otras variables económicas que afectan directamente la empresa son; el aumento de la tarifa eléctrica, que elevan los costos de mantenimiento de ciertos productos que necesitan refrigeración, el aumento de los precios de la nafta y los peajes que afecta directamente el sistema de distribución de mercadería y en último caso el valor al consumidor (Daham, 2019).

- Factor Social

El tema de la inflación afecta directamente a los distintos estratos sociales y se produce por una lucha distributiva, no de asalariados y empresarios, sino del Gobierno con los ciudadanos al usar la emisión para apropiarse de recursos del sector privado y el excesivo costo del impuesto inflacionario, siendo la eliminación del crédito una de las consecuencias más negativas (Sturzenegger, 2018). Los costos laborales en Argentina son los más altos de América Latina, incrementando el trabajo informal. Según datos reportados por INDEC (2018), durante el segundo semestre de este año se alcanzó un 32% de pobreza.

Las ventajas del nuevo centro de distribución se reflejan en su impacto social, al presentar mejor ubicación geográfica, se considera un proyecto de expansión empresarial ambicioso con oficinas comerciales, área de mantenimiento para los vehículos y un área de estacionamiento, que a su vez incluirá mejoras en su desarrollo organizacional y por tanto representará una de las principales fuentes laborales del sector, contrario a las proyecciones realizadas por SIPA (2019), que manifiestan un alza en los costos laborales y como resultado una reducción de los empleos fijos para el sector privado.

- Factor Tecnológico

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para efectuar la venta de productos y servicios. La globalización ha llevado al desarrollo de un trabajo más independiente, el uso de nuevas tecnologías como la telefonía móvil con conexión a internet, el uso de aplicaciones y el marketing digital facilitan las actividades transmitiendo la información de manera instantánea, es difícil para las empresas adoptar los cambios y las nuevas tecnologías al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados (Ayala & Arias, s.f.).

A medida que avanza la tecnología (la robótica y las TIC) son muchas las empresas que automatizan sus procesos, al invertir en nuevas tecnologías disminuyen los costos de producción a largo plazo reduciendo la mano de obra.

- Factor Ecológico:

La Constitución Nacional consagra el derecho a vivir en un ambiente sano, la problemática de la contaminación mundial ha obligado a las diferentes provincias a establecer mecanismos y acciones para formar la generación de relevo respecto al ambiente. Sin embargo, el Estado

reconoce la falta de conciencia ecológica, particularmente en Argentina no existe una cultura de eficiencia energética ni de concientización.

En repuesta a la crisis ambiental los consumidores han demandado alimentos y procesos industriales amigables con el medioambiente, esto ha obligado a los gobiernos a crear leyes que limiten las actividades de las organizaciones contaminantes, también resaltan las prácticas de marketing ecológico el cual se fundamenta en la producción y comercialización de productos ecológicos. También es importante que las empresas inviertan en espacios estratégicos donde se ubiquen sólo productos ecológicos, incentivando al consumidor por la compra de estos e implementar un modelo de producción de la economía circular donde la mayor parte de la materia prima sea biodegradable para reducir los daños medioambientales al agotar su vida útil (Hidalgo-Alcázar, 2017).

- Factor Legal

Desde el ámbito legislativo, la Ordenanza N° 1564/07 del año 2003, impulsó el crecimiento productivo y el desarrollo social generando fuentes de trabajo, la empresa aprovechó los beneficios fiscales ofrecidos a las pymes. La misma instaba a trasladar las grandes infraestructuras fuera de área urbana antes del 2012, y aquellos que lo logran antes del 2009 dispondrían de beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados (Stevani, 2019).

La comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional son dos elementos que están estrechamente relacionados, las personas son las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, los procesos laborales y las estructuras, siendo ellos quienes utilizan todos los recursos económicos, tecnológicos y toman las decisiones de la marcha empresarial, representando el motor y eje fundamental de la gestión empresarial y la comunicación, además de una comunicación abierta, receptiva y empática que fomente el desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios concebidos en el ser humano.

Diagnostico organizacional

Con esta investigación se da a conocer el impacto positivo y la relación que existe entre la comunicación y el desarrollo organizacional, por un lado, la comunicación se establece como un vector estratégico e integral cuyas causas y efectos se manifiestan en el clima laboral, la cultura, la toma de decisiones, el trabajo cooperativo y por último en los niveles de producción y desarrollo de la organización.

Romero (2006) destaca la importancia de conocer el comportamiento de la empresa de la cual se forma parte, menciona el rol que juega la gerencia al dirigir y conocer el equipo y el

talento humano con el que se dispone, para ello es necesario detectar las fortalezas, debilidades, aptitudes y habilidades del personal para adaptarlo al sistema de trabajo y lograr los objetivos empresariales.

Por su parte, para el análisis interno de la organización, se elabora un análisis FODA donde se evalúan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en su estructura interna y los distintos recursos disponibles como el humano y financiero.

En cuanto a las fortalezas, la empresa presenta gran solvencia económica. Ofrece precios competitivos en un abanico de marcas de primera línea, contando con exclusividad para la comercialización de algunas en su zona de influencia. Su cartera de clientes es surtida no limitándose a grandes comercios sino también medianos y pequeños, ofreciendo diferentes estrategias de venta (descuentos, financiamiento, mix de productos, etc.) Cuenta con una flota de vehículos propios para el reparto de las mercaderías. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una organización de larga trayectoria en su medio y elevada responsabilidad social, constituyéndose como una de las principales dadoras de empleo de James Craik, cumpliendo con la normativa vigente de seguridad e higiene laboral. Cuenta con buena comunicación informal y al tratarse de una empresa familiar la rotación de personal es baja.

Analizando las oportunidades, la empresa se ha propuesto aumentar su participación en actividades de responsabilidad social, económica y ambiental, lo que redundará en una mejora de su situación competitiva. La apertura de su nueva sede principal, con excelente ubicación estratégica y mayor infraestructura, le posibilitará expandir su economía de escala (mayor volumen de ventas y menores pérdidas por manejo de stocks). La incorporación de nuevas tecnologías de automatización de los despachos e informatización de los pedidos permitirá mejorar la organización de las bodegas y un manejo más eficiente de los productos. La aplicación de políticas y estrategias de comunicación interna sumado a nuevas tecnologías de información y comunicación le dan la oportunidad de mejorar el funcionamiento y la productividad.

En cuanto a debilidades, la comunicación interna es deficiente ya que no existe un plan para su gestión, resultando informal y acarreado diversos inconvenientes. No cuenta con un área de Recursos Humanos y su proceso de selección e inducción de personal no está estandarizado. No existe un proceso claro de desarrollo del personal, las políticas de promoción y ascenso son poco objetivas, lo que produce poca estimulación a los empleados y un ambiente laboral rutinario y de baja motivación. No lleva un registro o control digital de las compras minoristas, ni análisis de siniestros laborales. No existen estrategias publicitarias planificadas y cuenta con un deficiente marketing digital.

En el plano de las amenazas, sus competidores directos cuentan con mejores planes de financiación y precios más competitivos. Esto implica menor poder de negociación con los clientes, quienes fácilmente pueden cambiar de proveedor. El escenario inflacionario actual afecta el poder adquisitivo de la empresa y su capacidad financiera para responder ante los cambios.

Cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia esencial que tienen los empleados en el éxito de la empresa. Esta importancia se ve reflejada en diversas cuestiones, principalmente desde la perspectiva “interna” de la organización, nuestra organización sujeta a estudio está obligada a tomar conciencia y reconocer a sus públicos internos en su diversidad, cada público posee sus propios valores, experiencias y opiniones acerca de la organización. La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. debe plantearse como objetivo promover el sentido de pertenencia, mantener un adecuado clima laboral, informar de todo lo que suceda, atender sus necesidades y proyectar una imagen positiva de la organización.

Se debe considerar que el posicionamiento no lo define únicamente el lugar que los productos distribuidos por la empresa ocupan en el mercado y el porcentaje de ventas, sino también el posicionamiento existe a partir de la mente de las personas, encontrando ese lugar que tiene su identidad y que es asociado a una serie de elementos representando lo verdaderamente importante.

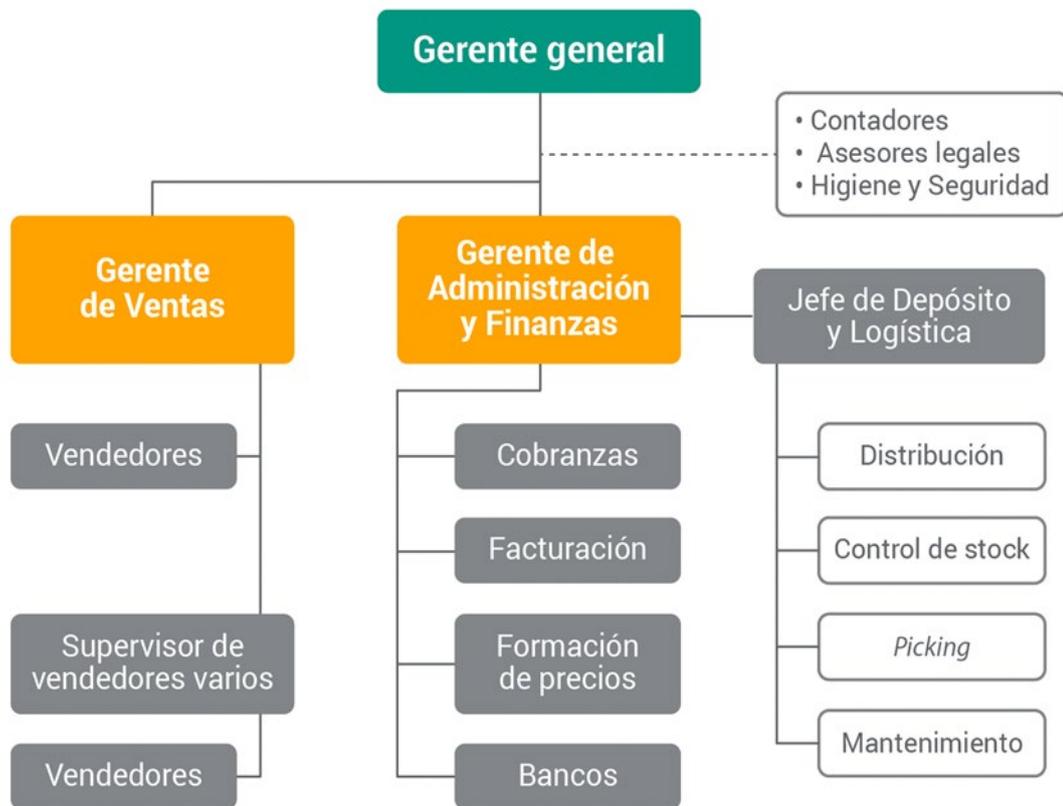
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

La comunicación interna es una herramienta clave e importante para el fortalecimiento y desarrollo organizacional, debe ocurrir un flujo de información entre todos los niveles de la Organización, siendo la comunicación interna y el desarrollo organizacional dos elementos estrechamente interconectados, donde el éxito de una empresa depende de los objetivos pautados por la gerencia y el desempeño de las personas que allí laboran, se deben definir con exactitud los objetivos, además de las estrategias, protocolos, recursos financieros y herramientas tecnológicas con las que se dispone para lograrlos.

En la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se observa una profunda carencia de la formalización de la comunicación interna, no se consideran los roles que cumplen los líderes y su necesidad de capacitación para una mejora sustancial en las prácticas laborales, los canales de comunicación utilizados son tradicionales y desactualizados e imposibilitan una mejora en las actividades e interacciones de los operarios, por tal motivo se amerita un plan estratégico de comunicación interna para poder resolver los conflictos que se puedan presentar en la nueva etapa de expansión de la organización e impulsar el sentido de pertenencia y fidelización de los empleados.

Para que esto ocurra se amerita una Comunicación Interna formal multidireccional, donde confluyen en forma simultánea mensajes descendentes, ascendentes y horizontales y multiformato (escrito, cara a cara y no verbal). Todo esto con el objetivo de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad de flujos y redes de comunicación, y aminorar el impacto de la comunicación informal.

Figura 1: Organigrama Centro de James Craik



Como se aprecia en el organigrama, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. presenta un tipo de organización empresarial centralizada, las actividades se agrupan de acuerdo con la función que cumple cada una para la empresa, cuenta con 170 integrantes que ocupan distintos puestos y con funciones poco delimitadas, en primer lugar y como nivel jerárquico más alto se encuentra el gerente general, quien cumple a su vez el rol de gerente comercial.

Mapa de públicos

El mapa de públicos se utiliza en relaciones públicas para identificar a todos los grupos con los cuales se relacionan las organizaciones. Las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y por lo tanto pueden hacer

interpretaciones distintas de una misma información. Contar con un mapa de públicos permite segmentar los grupos de interés y diseñar estrategias de comunicación diferentes para cada uno, centrándose en lo más importante para la consecución de los objetivos organizacionales.

Fig. 2: Mapa de públicos



La comunicación interna debe avanzar en consolidar su utilidad transversal hacia toda la organización. El modelo de gestión actual de la comunicación interna se destaca por su integralidad y por tener multitud de propósitos, cumple un rol importante en los procesos de cambios (compras y fusiones), en las crisis internas (despidos y huelgas), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la armonía de las diferentes áreas, en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

Todo esto se consigue a través de un método de planificación estratégica de la comunicación que incluye el diagnóstico, los planes de acciones, el seguimiento y evaluación de las acciones de la organización; y gracias al uso combinado de herramientas tradicionales y actuales como lo son: los medios digitales, medios escritos y audiovisuales (Intranet, revistas impresas y electrónicas, podcasts, canales de TV internos y otros) y las acciones masivas grupales (programas, reuniones estratégicas y encuentros de comunicación) (Trani, 2015).

Marco Teórico

En la vida productiva de las instituciones la comunicación interna cumple un rol importante al incorporar innovadores modelos de organización y gestión. Actualmente se le da más importancia a esta herramienta ya que al ser usada de forma apropiada se logra fundamentar y reforzar la imagen de las organizaciones, así dan a conocer las actividades que desempeñan y los servicios que brindan y es de esta manera que actúa de forma operativa optimizando las relaciones entre el personal para así lograr un posicionamiento en sus públicos. Es así como en este trabajo se citan definiciones de diversos autores sobre la comunicación interna y algunos temas vinculados a este modelo conceptual.

La Comunicación

La comunicación es de gran importancia en las relaciones interpersonales, desde que nace el ser humano se comunica con su entorno ya sea de manera verbal o no, formal e informal, consciente o inconsciente. En este sentido, Davis y Newstrom (2002), la definen como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, y la manera en la que el ser humano se pone en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, donde se pretende que el receptor capte el mensaje tal como lo desea el emisor.

Por su parte Robbins (2004), establece que la comunicación cumple con cuatro funciones fundamentales: control, motivación, expresión emocional e información, sin discriminar ninguna de estas toda cumplen un rol importante. De igual manera Robbins y Coulter (2005), la definen como la transferencia y la comprensión de significados, debe impartirse y entenderse y se establece cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido de manera exacta como lo previó el receptor.

La Comunicación interna

Si bien esta ocurre dentro de las empresas, destinándose a establecerse entre el personal que las integra, Brandolini y González (2010), la definen como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa, al ejecutarse de manera eficaz da como resultado mayor productividad y armonía dentro del ambiente laboral. Por lo tanto, con la comunicación interna se mantiene informado a todos los miembros de una empresa y a su vez se consiguen los canales necesarios para comunicarse, es importante contar con un plan que la gestione para que la misma dentro de la empresa sea fluida, llegue a todos los miembros y sea comprensible de manera inmediata (Amador 2011).

Por consiguiente, la comunicación interna es el conjunto de actividades llevadas a cabo por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus integrantes mediante el uso de diversas herramientas y recursos que lo mantengan informados, integrados y motivados contribuyendo así al logro de las metas y proyecciones empresariales.

Plan de comunicación interna

Según lo define Vaca (2015), es el esqueleto o base que permite desarrollar una comunicación institucional profesional. Aborda diversas actividades dirigidas a distintos públicos con uno o múltiples objetivos y es fundamental planificarlo y ejecutarlo con un marco de referencia claro. Por lo tanto, consiste en implementar según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en el proceso comunicacional a través de programas integrados y coherentes. Consiste en un instrumento que engloba el programa comunicativo de acción a corto, mediano y largo plazo y recoge metas, estrategias, objetivos, públicos, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuestos y métodos de evaluación.

En resumen un plan de comunicación interna es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación interna que se propone realizar una organización, organiza los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo, facilita la orientación y evita la dispersión a la que pueda llevarnos el trabajo diario, promueve el seguimiento y evaluación de los procesos mencionados en pro de alcanzar la calidad y la mejora continua, por tanto actúa como una guía de principios y propuestas flexibles y adaptable.

Elementos de la comunicación interna

Según lo describe Vaca (2015), los principales elementos de comunicación interna que utilizan las instituciones para lograr tener un contacto exitoso con los empleados y generar un buen clima laboral son:

- Intranet: Es un nuevo servicio que le permite a las organizaciones compartir con sus empleados información, noticias, descargas y formaciones.
- Tablones de anuncios: es un espacio físico dentro de la organización donde se publican los anuncios más relevantes y actuales de la empresa (reuniones, cursos de formación y otros).
- Emails: el correo electrónico es una de las herramientas comunicacionales mayormente utilizada por las organizaciones por la rapidez y economía de este.

- **Página web corporativa:** en ella aparece la información más destacada de la empresa, noticias de interés tanto para los empleados como para posibles clientes, mediante esta se puede tener acceso a la intranet, blog corporativo y a las redes sociales.
- **Redes sociales:** esta herramienta es muy utilizada por su eficiencia y bajo costo que además de transmitir algunas noticias a los empleados puede ser utilizada con fines promocionales.
- **Revistas corporativas:** es un medio de comunicación que otorga información a los empleados y al público pero que puede resultar costoso.
- **Blog corporativo:** es un elemento de la internet que ofrece un plan de comunicación interna y externa, donde los empleados pueden informarse de las novedades de la empresa.

Cultura organizacional

Otro concepto que es indispensable abordar es el de cultura organizacional, la cual se define como un conjunto de valores, tradiciones y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales, por tanto la cultura es un conjunto de normas, valores y formas de pensar y de actuar que caracteriza el comportamiento de las personas que integran la organización en todos los niveles constituyendo su propia presentación de imagen corporativa, para darse a conocer ante todos los públicos, otorgándole identidad, distinción y reconocimiento a la empresa (Rincón , 2014).

Comunicación Corporativa

Para desarrollar un plan de comunicación efectivo es indispensable definir lo que es la comunicación corporativa, la cual se considera; como la actividad por la cual la empresa emite de forma predeterminada un mensaje con el objeto de transmitir o expresar al público lo que es, es decir, el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios. Se establece como un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructuras organizacionales con el propósito de generar una marca organizacional, a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental, estableciendo una nomenclatura o código organizacional con base a su naturaleza y razón social que impulsa todas las acciones organizacionales y genera un concepto corporativo adecuado para proyección de una imagen global (Rincón , 2014).

En base a lo antes mencionado se puede concluir que el proceso comunicacional es un elemento clave en la gestión empresarial que establece la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención de los logros comunes. Una mala

comunicación en el ámbito corporativo ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando algunos indicadores de excelencia como la productividad y calidad. Por tanto, esto permite deducir cómo la comunicación corporativa establece una diversidad de elementos que inciden en la proyección global de la misma, influenciados en forma directa e indirecta por las acciones éticas, morales y legales con la intención de generar una simetría en la normativa ética que rige sus comunicaciones sin símbolos y comportamientos generando una plataforma comunicacional e informativa que sirva para respaldar la empresa.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L presenta grandes deficiencias en su comunicación interna cuyas consecuencias repercuten en toda la organización. Principalmente, la falta de una comunicación estructurada y formal por parte de la empresa hacia sus colaboradores impide la optimización del trabajo en equipo y el fortalecimiento de las relaciones, lo que actúa en detrimento de alcanzar las metas pautadas y el consecuente éxito de la organización. Es importante que en los empleados exista un elevado grado de confianza, responsabilidad y sentido de compromiso para alcanzar el posicionamiento de la empresa, que solo se logra con una comunicación eficiente de los directivos con sus colaboradores. La ausencia de un proceso estandarizado para la inducción de nuevos empleados genera un marco de incertidumbre y grandes trastornos en la ejecución de las tareas, ya que los mismos aprenden en el trabajo. Además, se pierde en ese momento una gran oportunidad para incorporar a las personas en la cultura organizacional. Descansar en un criterio de antigüedad para las promociones y ascensos genera también problemas de idoneidad para el desarrollo de los trabajos, sumado a la falta de motivación del personal por la falta de perspectivas de desarrollo. Todo ello contribuye a la creación de un clima laboral que no aporta nada positivo

Justificación del problema

Como se ha evidenciado, la empresa carece de una estructura comunicacional interna bien definida, no cuenta con herramientas tecnológicas actualizadas e innovadoras que mejoren la comunicación y el involucramiento de sus empleados con los objetivos organizacionales, sus procesos de incorporación de nuevos colaboradores y desarrollo profesional son informales y mal gestionados, lo que indudablemente impacta e impactará tanto en la evolución de los negocios como en la consecución de los objetivos de la empresa. La gestión estratégica y profesional de la comunicación interna tiene como resultado la alineación de los objetivos de los empleados con los de la organización, mejorando el clima interno y logrando un

compromiso que se traduce en más y mejores resultados. Además, la detección de potencialidad en el recurso humano implica una oportunidad de reconocer el talento de los colaboradores y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, que redundan en beneficios económicos incalculables para la organización. El impacto de un plan de comunicación interna correctamente gestionado puede medirse cuantitativa y cualitativamente, y se verá reflejado en todos los ámbitos de la empresa. El manejo estratégico de esta comunicación permite también reducir el impacto de los rumores y la comunicación informal, que habitualmente generan problemas hacia adentro de la organización. Ignorar los procesos de comunicación hacia adentro de la empresa tendrá consecuencias inevitables en el desarrollo de las operaciones y los negocios, afectará la imagen interna y repercutirá eventualmente en la imagen externa de la organización.

Conclusión diagnóstica

Se hace necesario implementar un plan de comunicación interna que potencie y fortalezca las relaciones interpersonales entre los empleados y con la dirección para así alcanzar las metas pautadas y el consecuente éxito de la organización. Es importante que exista una comunicación eficiente de los directivos con sus empleados, debe existir disposición y atención de calidad que les permita a los empleados adoptar un carácter positivo, empatía con sus compañeros y un trabajo cooperativo, generando un clima organizacional que fomente la participación, la motivación y el compromiso, redundando en el éxito empresarial.

Plan de Implementación

Análisis de Factibilidad

Fig. 3: Análisis de Factibilidad

Dimensión	Alta	Moderada	Baja
Política	X		
Económica	X		
Humana	X		
Técnica	X		
Material	X		

El plan de comunicación interna para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es altamente factible en su dimensión política debido a que sus directivos están al tanto de los inconvenientes provocados por la falta de su gestión, además de haber demostrado interés en el clima interno al ordenar

una encuesta y tener previstas estrategias para abordarlo en el corto y mediano plazo. Por otra parte, los integrantes de la organización reconocen los problemas generados por la falta de políticas específicas para selección de nuevos empleados y los criterios de ascensos y promociones. En el plano económico, incluso teniendo en cuenta los avatares actuales en un contexto inflacionario, con poco acceso al crédito y devaluación de la moneda; la organización cuenta con un nivel de facturación que permite afrontar el presupuesto para la realización del presente plan. Desde la dimensión humana la falta de un área de Recursos Humanos no implica impedimento, ya que el tamaño de la estructura permite crear equipos dedicados a la gestión de la comunicación por lo que la dedicación temporal del recurso humano no resulta una dificultad. En la faz técnica los recursos necesarios desde la organización son computadoras con acceso a Internet, servidores de red, vehículos de flota y espacios físicos para el desarrollo de las tácticas, elementos todos disponibles en la empresa por lo que la factibilidad es alta. En el plano material la organización cuenta con amplios espacios físicos en sus oficinas, que permitirán llevar adelante el plan sin inconvenientes.

Objetivo general

Gestionar la comunicación interna de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., orientado al logro de la optimización del desarrollo organizacional de la empresa.

Objetivos específicos

- Reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Fomentar la comunicación interna multidireccional.
- Reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización.
- Generar oportunidades de detección de potencial del recurso humano.
- Optimizar el clima interno reforzando la satisfacción del personal.

Alcance

El plan de comunicación interna para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L tendrá un alcance temporal de 7 meses e incluirá al personal de toda la estructura en todas las localidades en donde la organización tiene presencia, pero algunas de sus actividades se concentrarán principalmente en las instalaciones de la ciudad de James Craik. Teniendo esto en cuenta se imponen traslados temporarios para los colaboradores que participen de ellas. La inexistencia de un área de Recursos Humanos supondrá que la organización de las actividades no esté centralizada y dependa de la comunicación de toda la estructura. Esto a su vez implica una inversión de tiempo por parte de los empleados que deberá ser distraído de sus tareas habituales probablemente

dificultando la operatoria, lo que impondrá la conformación de equipos. El aspecto económico será un factor a tener en cuenta, considerando la cuantía de la inversión que deber hacerse para implementar el plan y el contexto económico adverso por el que se está atravesando.

Actividades

Actividad 1: Intranet

Red informática en base web de acceso exclusivo para los integrantes de la empresa, que permite centralizar la comunicación en una única plataforma al alcance de todos. En su página principal se encuentran todas las novedades de la empresa, anuncios importantes y noticias relacionadas a la organización y a su sector. Se encuentra en ella un directorio dividido por áreas, con los nombres de su responsable, los empleados que la conforman y los datos de contacto de cada uno (teléfono del sector, mail corporativo). Todas las áreas pueden comunicarse libremente utilizando la mensajería integrada. Cuenta con un apartado de capacitación en donde se pueden descargar manuales explicativos y dictar cursos y capacitaciones con la posibilidad de utilizar cuestionarios para evaluación. Otra de sus funcionalidades son las encuestas para el personal que pueden ser administradas desde la plataforma. Está vinculada con el sitio web de la empresa y también cuenta con un apartado para consultar mix de productos y listas de precios.

- **Objetivos:** fomentar la comunicación interna multidireccional, reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización, aumentar los vínculos e integración entre las distintas áreas.
- **Públicos:** todos los empleados.
- **Recursos:** diseñador web, diseñador gráfico, profesional de Relaciones Públicas, gerente general y gerentes de área, computadoras, servidores de red.
- **Costos:** \$29.832 honorarios de diseñador web. \$19.674 honorarios diseñador gráfico. \$830 mensuales por servicio de hosting.
- **Mecanismo de evaluación:** Encuesta bimestral a todos los colaboradores administrada mediante la plataforma.

Actividad 2: Curso de inducción

Todos los colaboradores que se incorporen deben pasar por un curso de inducción en donde se les brinda la información básica que les permite familiarizarse rápidamente con la organización, principalmente con su misión, visión, valores y políticas. Su contenido aporta al

nuevo miembro información acerca de: propósitos, fines y objetivos; estructura funcional, división del trabajo, funciones y responsabilidades. Dentro de esa información se incluyen los criterios para ascensos y promociones. Es administrado a través de la Intranet y el nuevo integrante puede descargar el reglamento para el personal y una breve reseña de la empresa, consignando su historia y lo arriba mencionado. Los gerentes de Ventas, Administración y Finanzas y el jefe de Depósito y Logística son responsables de que cada ingresante en sus respectivas áreas cumpla con el curso. En sucursales esta supervisión la realiza el encargado. Los contenidos del curso son elaborados por la Gerencia General con la asistencia del profesional de Relaciones Públicas.

- Objetivos: reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización, reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Públicos: todos los empleados ingresantes.
- Recursos: diseñador web, diseñador gráfico, profesional de Relaciones Públicas, Gerencia General y gerentes de área, computadoras, impresoras, servidores de red.
- Costos: \$8.976 diseñador web, \$4.341 diseñador gráfico.
- Mecanismo de evaluación: evaluación de tipo multiple choice sobre los contenidos, inmediatamente finalizado el curso. Se repetirá 30 días después a través de la Intranet, junto a una encuesta sobre la actividad.

Actividad 3: Somos Redolfi

Capacitación obligatoria a través de Intranet para todos los colaboradores con contenidos similares al Curso de Inducción, con especial énfasis en la visión, misión y valores de la empresa. También se refuerza la información relacionada a la división funcional de la organización, su estructura, la interconexión entre las distintas áreas y los criterios que aplica la organización para la detección de potencial humano y la determinación de ascensos y promociones. De este modo, el conocimiento sobre estos temas es uniforme entre los nuevos miembros (que cuentan con Curso de Inducción) y los empleados ya existentes. Al igual que en la actividad N° 1 los gerentes de Ventas, Administración y Finanzas y el jefe de Depósito y Logística son responsables de que los colaboradores de sus áreas respectivas realicen la capacitación. En sucursales esa responsabilidad es del encargado. Los contenidos de la capacitación son elaborados por la Gerencia General con la asistencia del profesional de Relaciones Públicas, introduciendo leves modificaciones al curso de inducción.

- Objetivos: reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización, reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Públicos: todos los empleados.
- Recursos: diseñador web, diseñador gráfico, profesional de Relaciones Públicas, Gerencia General y gerentes de área, computadoras, servidores de red.
- Costos: \$3.876 diseñador web, \$1.674 diseñador gráfico.
- Mecanismo de evaluación: evaluación de tipo multiple choice sobre los contenidos, inmediatamente finalizado el curso. Se repetirá 30 días después a través de Intranet, junto a una encuesta sobre la actividad.

Actividad 4: Desayunos de Trabajo

Encuentros mensuales el cuarto viernes de cada mes entre gerentes de área y jefes de área y sus equipos en el centro de distribución de James Craik. La cantidad de asistentes no puede exceder de 15 empleados. La Gerencia General tiene a su cargo la selección de los participantes, poniendo especial énfasis en la rotación de los convocados de modo que luego de un tiempo todos los empleados hayan pasado por la experiencia. Los colaboradores de sucursales deben contar con el día libre teniendo en cuenta las distancias de los traslados, que se realizan en transporte público o con vehículo propio, en ambos casos con reintegro de los gastos incurridos. El evento es un desayuno de 2 horas de duración sin agenda establecida, pero los gerentes y jefes de área deben introducir disparadores para que los participantes dialoguen sobre dificultades en el trabajo pasadas o presentes, estrategias potenciales de mejora en las tareas, dudas sobre la ejecución, etc.; siendo una forma tanto de detección de potencial del recurso humano como de corrección de problemas. Los gerentes deben tomar notas de los intercambios para luego, en forma consensuada entre todos los participantes, elegir los puntos más sobresalientes y confeccionar un informe que es evaluado por la Gerencia General después de cada actividad. El jefe de Depósito y Logística tiene a su cargo la organización de los traslados de los colaboradores de sucursales. El área de Administración y Finanzas es responsable de la contratación del servicio de catering. Los gerentes de cada área son responsables de la organización el día de la actividad, designando a los colaboradores que crean necesarios, con la asistencia del recepcionista.

- Objetivos: fomentar la comunicación interna multidireccional, generar oportunidades de detección de potencial del recurso humano, optimizar el clima interno reforzando la satisfacción del personal.

- Públicos: todos los empleados.
- Recursos: Gerencia General y gerentes de área, salas de reuniones, vajillas, catering.
- Costos: \$5.000 servicio de catering por evento, \$3.000 viáticos (estimado).
- Mecanismo de evaluación: encuesta por correo electrónico a los participantes de los eventos el lunes siguiente a su ocurrencia.

Actividad 5: Desafío Redolfi

Competencias individuales para operarios diseñadas para evaluar conocimientos sobre las tareas, la empresa, destrezas y habilidades útiles para el trabajo. Estará abierta a todos los empleados que deseen inscribirse. La convocatoria se realiza mediante un apartado especial en la página de ingreso de Intranet y a través de la mensajería de la plataforma dirigida a cada colaborador, las inscripciones se receptan por el mismo medio. La Gerencia General y los gerentes de cada área definen el contenido de las evaluaciones en consonancia con lo que se considere mejores prácticas laborales y los criterios que se utilicen para la promoción y ascenso del personal. Las competencias están divididas entre vendedores, personal de depósitos y choferes para poder considerar los diferentes tipos de habilidades necesarias para la ejecución de cada tipo de trabajo. Consta de 3 desafíos eliminatorios teóricos a través de Intranet en 3 semanas consecutivas, que abarcan temas relacionados a la actividad de cada área. De estos desafíos surgen 3 finalistas por cada una de ellas que son invitados a un evento principal de 1 día en las oficinas de James Craig, con traslados mediante transporte público o vehículo propio, en ambos casos con reintegro de gastos. La organización de la movilidad de los participantes es responsabilidad del jefe de Despacho y Logística. En las oficinas centrales se desarrolla una competencia práctica para cada tipo de actividad, simulando condiciones del trabajo diario. Los finalistas son recibidos por la Gerencia General y agasajados con un almuerzo antes de las actividades. Se debe prever la posibilidad de que el resto de los empleados pueda observar el desarrollo de las competencias. La evaluación del desarrollo de las mismas es responsabilidad de los gerentes de cada área y de la Gerencia General. Los ganadores se hacen acreedores de un premio a determinar.

- Objetivos: reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores, reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización, generar oportunidades de detección de potencial del recurso humano, optimizar el clima interno reforzando la satisfacción del personal.
- Públicos: Operarios.

- Recursos: diseñador web, diseñador gráfico, Gerencia General, gerentes de área, operarios, vehículos de flota, instalaciones de James Craik, computadoras, servidores de red, catering.
- Costos: \$3.876 diseñador web, \$3.238 diseñador gráfico, \$40.000 viáticos (estimado), \$25.000 servicio de catering.
- Mecanismo de evaluación: encuesta obligatoria en Intranet para todos los participantes.

Actividad 6: Fiesta de fin de año

Evento de esparcimiento unificado para todos los empleados, generando un espacio distendido, entretenido y participativo. Ofrece la posibilidad de comunicar y celebrar los logros del año, además de compartir informalmente con colaboradores de distintos sectores. En la primera edición se invita únicamente a empleados, pero debe preverse la posibilidad de, en lo sucesivo y cuando las cuestiones presupuestarias lo permitan, hacer extensiva la actividad a un invitado por colaborador ya que esto tiene un gran efecto en el clima interno. El evento cuenta con show musical y comida para todos los asistentes. Las invitaciones se cursan mediante correo electrónico y mensajes en la página principal de la Intranet. Se solicita confirmación de asistencia a los colaboradores para calcular la cantidad de presentes. Se contrata un espacio, catering y se producen las piezas de comunicación para la difusión del evento. Para evitar inconvenientes en el desarrollo de las tareas habituales y asegurar el éxito de la actividad, se contrata un organizador de eventos que tiene a su cargo el desarrollo de esta. Los empleados finalistas de la actividad N° 6 y los beneficiarios de la actividad N° 8 son invitados con los gastos pagos. En el evento se sortean premios y se regalan materiales publicitarios de la empresa (lapiceras, mates, almanaques, etc.). La fiesta se desarrolla durante el día para simplificar los traslados de los asistentes, comenzando con una recepción seguida del almuerzo y el resto de las actividades. Los colaboradores son saludados en el ingreso por los integrantes de la familia Redolfi y la Gerencia General. En cada lugar que ocupen los empleados en las mesas debe haber un kit con los regalos empresariales. Luego del almuerzo se prevé un espacio de tiempo para que el Gerente General pueda informar los resultados del año, hacer entrega de los premios a los ganadores del Desafío Redolfi y los diplomas a los beneficiarios de las becas “Alonso J. Redolfi”, compartir los logros que crea importante destacar y felicitar a todos los colaboradores. Luego se realizan los sorteos, cerrando con el show musical. Es importante destacar que en el evento no se sirve alcohol, por cuestiones de imagen y teniendo en cuenta que varios colaboradores deben trasladarse desde sus localidades de origen hasta James Craik.

- Objetivos: reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores, fomentar la comunicación interna multidireccional, optimizar el clima interno reforzando la satisfacción del personal.
- Públicos: todos los empleados.
- Recursos: diseñador web, diseñador gráfico, profesional de Relaciones Públicas, Gerencia General, organizador de eventos, vehículos de flota, instalaciones de James Craik, salón de eventos, equipos de sonido, banda musical, catering.
- Costos: \$1.958 diseñador web, \$23.459 diseñador gráfico, \$80.000 viáticos (estimado), \$450.000 servicio de catering, \$110.995 material publicitario (500 lapiceras, 200 almanaques, 100 mates, 40 anotadores), \$30.000 organizador de eventos, \$150.000 salón de eventos, \$75.000 equipos de sonido y proyección, \$140.000 show musical de 1 hora.
- Mecanismo de evaluación: encuesta por correo electrónico el lunes siguiente a la ocurrencia del evento.

Actividad 7: Programa de Capacitación Permanente

Cursos de capacitación que comprenden las mejores prácticas en el desarrollo de las tareas de cada área. Los contenidos aportan al empleado información relevante para el desarrollo de su trabajo dependiendo del sector en el que se desempeñe. Los cursos se actualizan permanentemente para introducir mejoras que puedan darse tanto por la incorporación de nuevas tecnologías, procesos o actividades de la organización. Además, se incorporan capacitaciones en cuestiones como trabajo en equipo, género y diversidad, liderazgo y otras que pueden resultar útiles para el desarrollo del recurso humano y el aprovechamiento de su potencial. Como mínimo cada empleado debe recibir 2 capacitaciones anuales, en temas específicos de sus tareas o en otros que la organización considere relevantes al momento. El desarrollo de los contenidos es responsabilidad de la Gerencia General en conjunto con los gerentes de Ventas, Administración y Finanzas, jefe de Depósito y Logística y el profesional de Relaciones Públicas. Los resultados de las evaluaciones sirven para monitorear la incorporación de los conocimientos, así como detectar colaboradores con potencial de desarrollo. El módulo de capacitación de Intranet produce reportes que permiten monitorear el cumplimiento obligatorio de los cursos por parte del personal y las calificaciones de las evaluaciones, tanto para identificar desvíos que requieran la modificación de contenidos o su profundización como también los resultados sobresalientes que ameriten atención para el

desarrollo de potencial. El seguimiento y análisis de los reportes es responsabilidad de la Gerencia General, como mínimo cada 6 meses.

- Objetivos: reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores, reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización, generar oportunidades de detección de potencial del recurso humano, optimizar el clima interno reforzando la satisfacción del personal.
- Públicos: todos los empleados.
- Recursos: diseñador web, diseñador gráfico, profesional de Relaciones Públicas, Gerencia General y gerentes de área, computadoras, impresoras, servidores de red.
- Costos: \$17.952 diseñador web, \$4.341 diseñador gráfico.
- Mecanismo de evaluación: evaluación de tipo multiple choice sobre los contenidos, inmediatamente finalizado cada curso. Se repetirá 30 días después a través de la Intranet, junto a una encuesta sobre la actividad.

Actividad 8: Programa de becas “Alonso J. Redolfi”

Como una forma de rendir homenaje al socio fundador, profesionalizar el recurso humano, fidelizarlo y reconocer y desarrollar su potencial, se instituye el programa de becas “Alonso J. Redolfi”. Su lanzamiento se comunica en la página principal de Intranet, mediante mensajería interna, mail corporativo y Whatsapp. Considerando los resultados de las evaluaciones de desempeño y de las tácticas 5 y 7, además de criterios conceptuales y otros relevantes para la Gerencia General, se otorgan 2 becas por año a aquellos empleados cuyo desempeño haya sido sobresaliente y deseen cursar estudios de grado, posgrado o cursos de capacitación. El mecanismo de las becas es el siguiente:

- Estudios de grado: estipendio mensual no remunerativo de \$3.000 pagados de marzo a diciembre durante 4 años.
- Estudios de posgrado: estipendio mensual no remunerativo de \$5.000 pagados durante 12 meses calendario.
- Cursos de capacitación: se abona el 50% del costo, contra presentación de certificado de culminación y comprobantes de pago.

En los casos de grado y posgrado, se exige al empleado que el título a obtener tenga validez nacional y sea reconocido por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Como condición para mantener la beca en estudios de grado debe acreditar la aprobación del 66% de

las materias del año según el plan de estudio, con promedio igual o superior a 7 (siete). En caso de tratarse de curso de capacitación, debe cursarse en una institución de prestigio en un área de conocimiento relevante para el desarrollo personal del colaborador y a la vez para la organización. En todos los casos, las decisiones finales que se tomen sobre el programa de becas serán responsabilidad de la Gerencia General. De resultar desierta (si en base a los puntajes obtenidos, ninguno de los primeros 6 colaboradores desea hacer uso de las becas) los fondos son mantenidos para el año siguiente. Los beneficiarios son seleccionados antes del desarrollo de la actividad N° 6 y anunciados en el transcurso de esta, recibiendo un diploma conmemorativo.

- Objetivos: reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores, optimizar el clima interno reforzando la satisfacción del personal.
- Públicos: todos los empleados.
- Recursos: diseñador gráfico, profesional de Relaciones Públicas, Gerencia General, Gerente de Administración y Finanzas, contadores, asesores legales, computadoras, impresoras, servidores de red.
- Costos: \$3.876 diseñador web, \$3.238 diseñador gráfico, \$240.000 fondo de financiamiento.
- Mecanismo de evaluación: encuesta a todo el personal 30 días después del lanzamiento, encuesta a los beneficiarios al término del primer semestre de estudios.

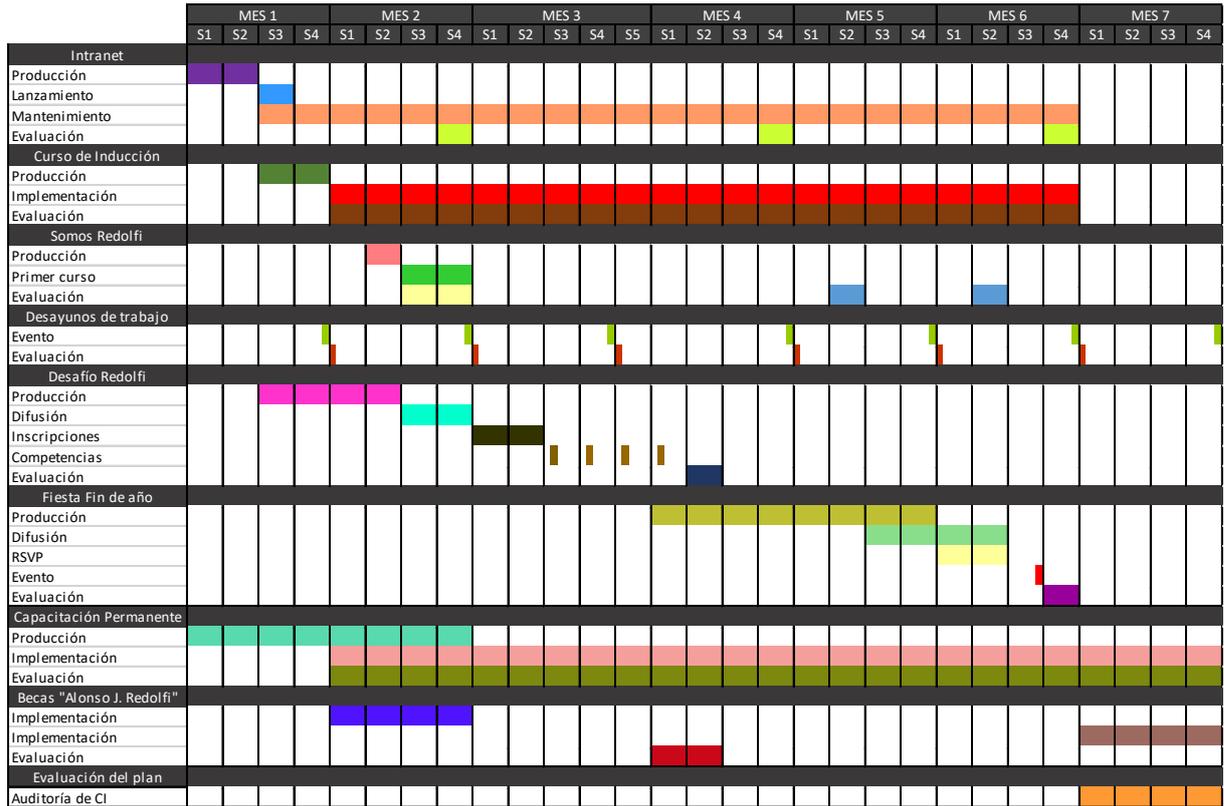
Fig. 4: Presupuesto

Actividad	Año 1						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Actividad 1: Intranet							
Diseñador Web	\$ 29.832						
Diseñador Gráfico	\$ 19.674						
Web hosting	\$ 830	\$ 830	\$ 830	\$ 830	\$ 830	\$ 830	
Actividad 2: Curso de Inducción							
Diseñador Web	\$ 8.976						
Diseñador Gráfico	\$ 4.341						
Actividad 3: Somos Redolfi							
Diseñador Web		\$ 3.876					
Diseñador Gráfico		\$ 1.674					
Actividad 4: Desayunos de trabajo							
Servicio de catering		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Viáticos		\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Actividad 5: Desafío Redolfi							
Diseñador Web		\$ 3.876					
Diseñador Gráfico		\$ 3.238					
Viáticos			\$ 40.000				
Servicio de catering			\$ 25.000				
Actividad 6: Fiesta de fin de año							
Diseñador web				\$ 1.958			
Diseñador gráfico				\$ 23.459			
Viáticos						\$ 80.000	
Servicio de catering					\$ 225.000	\$ 225.000	
Material publicitario				\$ 110.995			
Organizador de eventos					\$ 15.000	\$ 15.000	
Salón de eventos					\$ 75.000	\$ 75.000	
Equipos de sonido					\$ 37.500	\$ 37.500	
Entretenimiento						\$ 140.000	
Actividad 7: Programa de Capacitación Permanente							
Diseñador Web			\$ 17.952				
Diseñador Gráfico			\$ 4.341				
Actividad 8: Programa de becas "Alonso J. Redolfi"							
Fondo de financiamiento		\$ 120.000					\$ 120.000
Diseñador web		\$ 3.876					
Diseñador Gráfico		\$ 3.238					
PROFESIONAL EN RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES							
Honorarios	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Total mensual	\$ 78.653	\$ 163.608	\$ 111.123	\$ 160.242	\$ 376.330	\$ 596.330	\$ 143.000
						TOTAL GRAL	\$ 1.629.286

Marco de tiempo

A fin de determinar la viabilidad de la propuesta, una vez presentadas las actividades y estimados los recursos necesarios, mediante un diagrama de Gantt se determina el tiempo requerido para la implementación del plan de acuerdo con las acciones expuestas.

Fig. 5: Diagrama de Gantt



Propuesta de medición o evaluación

Con el propósito de evaluar el impacto de la aplicación del plan, se propone durante el mes 7 la ejecución de una auditoría de comunicación interna, que con un enfoque sistemático va a facilitar a la empresa identificar lo que realmente está comunicando. Esta auditoría permite detectar en qué grado los empleados conocen los objetivos, las políticas y los logros de la organización; así como su nivel de satisfacción y clima laboral. Esta herramienta posibilita también evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales por lo que, sumado a los resultados de las evaluaciones de cada actividad se podrá reunir información suficiente para arrojar un balance de la situación, identificar desvíos, posibilidades de mejora y recomendaciones para cursos de acción futuros.

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente reporte de caso se propone un plan de implementación cuyas actividades tienen como objetivo principal la optimización del desarrollo organizacional de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a través de la gestión estratégica de su comunicación interna. La implementación de una Intranet permite formalizar la comunicación y centralizar los mensajes, aportando claridad a los mismos a través de un medio ágil y de fácil utilización. Los procesos de inducción

de personal simplifican la adaptación de los nuevos colaboradores a sus tareas y, principalmente, permiten que los mismos se incorporen rápidamente a la cultura organizacional, brindando a la empresa una oportunidad de comunicar sus visión, misión y valores desde el inicio. La detección del potencial humano y una política clara de desarrollo profesional amplían las oportunidades de la empresa de mejorar el aprovechamiento de su capital más importante. Las actividades destinadas al aumento de la satisfacción de los colaboradores tienen gran impacto en el compromiso de estos y en su sentido de pertenencia. La alineación de sus objetivos personales con los de la organización contribuye en gran medida a la consecución de los resultados.

Se recomienda a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. trabajar en lo sucesivo en la ampliación de los canales de comunicación, con la posibilidad de incorporar por ejemplo una publicación corporativa, mailings, etc. También es necesario gestionar su presencia en redes sociales y contemplar la posibilidad de producir una app (aprovechando los desarrollos hechos para la Intranet) que pueda servir como nexo entre la empresa y los empleados. Se sugiere la formulación de una política de capacitación más profunda que explote las experiencias recogidas del curso de inducción, Somos Redolfi y Desafío Redolfi. El presente plan de comunicación interna brinda herramientas para la detección de talento y potencial del recurso humano, que luego deben ser explotados con planes de capacitación serios e integrados con los objetivos de la empresa. Por otro lado, sin dudas la empresa se verá beneficiada en contar con un área específica capaz de gestionar los recursos humanos, preferentemente compuesta por al menos un profesional en la materia. Varios de los problemas detectados en este trabajo son evitables contando con un área de Recursos Humanos que trabaje en forma profesional para organizar más eficientemente a los colaboradores.

La auditoría interna propuesta como evaluación integral del plan provee una retroalimentación valiosa y un cúmulo de información indispensable para la adecuación de las actividades y la generación de otras nuevas que contribuyan a una mejor gestión de la comunicación interna, lo que sin dudas tendrá un impacto aún más profundo en la optimización del desarrollo organizacional.

Bibliografía

- Amoros, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Ayala , L., & Arias, R. (s.f). *Gerencia de Mercado*. disponible en: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>: Ciencias Económicas y Administrativas.
- Brandolini, M. G. (2010). *Comunicación Interna*. Buenos Aires. Argentina: La Crujía.
- Daham, J. (2019). *Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J.A. Redolfi*. Córdoba, Argentina: Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21.
- Davis, K. y. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México : McGraw-Hill.
- Hidalgo-Alcázar, C. (2017). *CÓMO AFECTA LA CONCIENCIA ECOLÓGICA DEL INDIVIDUO AL MOMENTO DE LA COMPRA DE BIENES DE CONSUMO? UN ESTUDIO APLICADO A CHILE*. Chile: REDMARKA.
- Laurenti, V. (2017). *Gestión de la comunicación interna en la municipalidad de Ulapes La Rioja*. Ulapes de La Rioja (Argentina): Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales de la Universidad Siglo 21.
- Portilla, P. (2014). *"PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA DEL GOBIERNO."*. GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN: Tesis de Postgrado de la Universidad Rafael Landívar.
- Redolfi, P. (2016). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Córdoba, Argentina: Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21.
- Rincón , Y. (2014). *Comunicación corporativa, relaciones publicas y logistica en la dinámica organizacional*. *Encuentros, Universidad atónoma del Caribe*, 12 (1) 47-49.
- Robbins P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, P. y. (2002). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional Decima Edición*. Naucalpan de Juárez , México: Pearson.
- Sánchez , M. (2016). *Comunicación Interna: Farmacia Lider S.A*. Argentina: Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21.
- Slocum, H. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de Mexico, Mexico: Cengage Learning .

- Stevani, F. (2019). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* Provincia de Córdoba, Argentina: Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21 .
- Sturzenegger, F. (2018). *LA INFLACIÓN ES UN PROBLEMA DE TODOS.* Argentina: Diario La Nación.
- Trani, J. J. (2015). *La Comunicación Interna Una herramienta al servicio de las organizaciones.* Barcelona, España: Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras.
- Vaca, F. (2015). *DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DEL MIES AMBATO.* Ambato, Ecuador: Tesis de Maestría en Comunicación Corporativa en la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES).
- Valdez, A. (2007). *Propuesta de un plan de comunicación interno para el área de cuartos del Hotel Viva Clarion Suites de Guatemala.* Guatemala: Tesis inédita Universidad Rafael Landívar.