

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

La Comunicación Interna en una Organización sin Departamento de Recursos Humanos



Trabajo Final de Graduación

Müller Germán Federico

DNI: 27077397

Legajo: RPI02115

Julio 2020

Índice

Resumen / Abstract	3
Introducción	4
Marco de referencia institucional	4
Breve descripción de la problemática	6
Resumen de antecedentes	7
Relevancia del caso	7
Análisis de la situación	9
Descripción de la situación	9
Análisis de contexto	10
Diagnóstico organizacional	13
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	15
Marco teórico	22
Diagnóstico y Discusión	25
Declaración del Problema	25
Justificación del Problema	25
Conclusión Diagnóstica	26
Plan de implementación	27
Conclusiones y recomendaciones	42
Anexos	43
Bibliografía	46

Resumen

El siguiente trabajo responde al formato de reporte de caso y tiene como fuente de estudio a la empresa Redolfi, mayorista de productos alimenticios ubicada en la ciudad de James Craik en la Provincia de Córdoba. Se logró diagnosticar una deficiencia en la comunicación interna e implementación errónea, lo que trae aparejados algunos problemas laborales como el bajo clima laboral o la presencia permanente de rumores e incertidumbre. Por esto se propuso un plan de acción anual con el objetivo de crear nuevos canales y fortalecer y eficientizar los ya existentes, y de este modo elevar la productividad y disminuir incertidumbre reinante.

Palabras clave: Comunicación interna, empresa familiar, relaciones públicas, rumor, clima laboral.

Abstract

The following work responds to the case report format and has as its source of study the company Redolfi, wholesaler of food products located in the city of James Craik in the Province of Córdoba. It was possible to diagnose a deficiency in internal communication and erroneous implementation, which brings with it some labor problems such as low work environment or the permanent presence of rumors and uncertainty. For this reason, an annual action plan was proposed with the aim of creating new channels and strengthening and making existing ones more efficient, thereby increasing productivity and reducing prevailing uncertainty.

Key words: Internal communication, family business, public relations, rumor, work environment.

Introducción

El presente trabajo se enmarcará en la comunicación interna de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., radicada en la ciudad cordobesa de James Craik. Se trabajará concretamente en la sede central ubicada en dicha ciudad, aunque eso no exime que se puedan hacer menciones a las otras sucursales, depósitos o unidades de negocio que forman el conglomerado.

Marco de Referencia Institucional

Redolfi S.R.L. fue creada por Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi en el 1959. A partir de allí fue creciendo y mutando hasta la configuración que hoy posee, la cual será descripta con detalle más adelante. Se dedica a la comercialización por mayor de diferentes productos del rubro alimenticio, limpieza e higiene.

La empresa pudo mantener un crecimiento sostenido a pesar de que en 1975 los hermanos socios se separasen y que en 1993 muriese Alonso, quien continuara con la empresa después de la separación. Hoy es José (hijo de Alonso) y sus tres hijos quienes dirigen la empresa, que posee varios puntos de venta mayorista y depósitos de acopio, sucursales en varias ciudades del sur de la provincia y aproximadamente 6000 clientes.

Su directorio, ha definido dentro del Marco Estratégico la misión, la visión y los valores de Redolfi. Estos son:

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”¹.

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, 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

¹ Tomado de Canvas Instructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/7649/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1> Fecha de Consulta: 09/04/2020

personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.²

Valores:

- “Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción”.³

² Tomado de Canvas Instructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/7649/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1> Fecha de Consulta: 09/04/2020

³ Tomado de Canvas Instructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/7649/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1> Fecha de Consulta: 09/04/2020

Por su tamaño, la empresa queda catalogada como una Pyme. Según el Ministerio de Producción de la Nación, en Córdoba existen 126.014⁴ Pymes de las cuales 32700⁵ pertenecen al rubro Comercio, al igual que Redolfi. Y por la composición de su directorio, se encasilla como empresa familiar. Estas empresas se caracterizan porque las decisiones son tomadas por los miembros de una o más familias y la intención es que dichas familias sigan en control de la organización a través de generaciones futuras (Belausteguigoitia 2009). Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar, representando más del 50% de la actividad económica⁶.

Redolfi no cuenta con áreas específicas para la Gestión ni de sus Recursos Humanos, ni de sus comunicaciones, tanto internas como externas, siendo éstas algunas falencias de la entidad.

Breve Descripción de la Problemática

Como se mencionó, Redolfi, no cuenta con un área que se dedique a la Comunicación y tampoco un área de Recursos Humanos. Si bien estas áreas tienen tareas específicas y diferentes, comparten un objetivo: trabajar sobre los colaboradores internos para que puedan desarrollar al máximo sus capacidades. No pueden darse procesos correctos, si la información es deficiente. Si los procesos eran la sangre de la organización, podríamos decir que la información es su alma.

La falta de Comunicación Interna o el ruido en la escasa comunicación que pueda existir en una organización donde nadie la gestione con eficiencia puede generar problemas entre sus colaboradores internos (Avilia Lammertyn 1999). Se puede esperar la generación de rumores, malos entendidos, desmotivación, y repetición de tareas o ineficiencia en los procesos (Avilia Lammertyn 1999).

Desde nuestra área de estudio consideramos que éste es el principal problema que tiene Redolfi en este momento, ya que la comunicación interna es la que permite

⁴ Página del Ministerio de Producción. Datos al 23 de febrero de 2020. Fecha de Consulta: 07/04/2020
<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

⁵ Página del Ministerio de Producción. Datos al 23 de febrero de 2020. Fecha de Consulta: 07/04/2020
<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

⁶ Tomado del Observatorio de la Empresa Familiar de la UCC 2006. Fecha de Consulta: 07/04/2020
<https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

que una organización actúe como un ente coordinado, y no que tenga sólo reacciones espasmódicas, que probablemente la puedan llevar al fracaso.

Resumen de Antecedentes

Usaremos como antecedente el estudio realizado por Rivera Mariana (2006) en el cual relaciona las tareas del departamento de Recursos Humanos con la tarea de realizar Comunicación Interna por parte del área de Relaciones Institucionales. Los procesos que Recursos Humanos inicia, por ejemplo el de la selección e inducción, nunca terminarán de estar completos sin comunicación interna. Así Rivera (2006) establece también otras relaciones directas entre ambos departamentos como el diseño de planes de capacitación, la planificación de carrera y hasta las desvinculaciones. En su investigación se concluye que existe una relación simbiótica entre ambos.

También se tomará como antecedente la investigación de Rossi (2012) quién establece la necesidad de realizar comunicación interna como medio para la profesionalización de los Recursos Humanos en empresas familiares.

Munch (2010) clasifica a la comunicación interna dependiendo de varios factores: su dirección (vertical, horizontal, transversal), su forma (escrita, oral, no verbal) y su grado de institucionalidad (formal o informal). La informal es la que surge en forma espontánea (chismes o rumores) o no (rumores intencionados). A veces este tipo de comunicación puede ser hasta contraria a la que la organización desea transmitir. La falta de comunicaciones oficiales, permite la creación y propagación de los mismos.

Relevancia del Caso

Debemos hacer el mayor de nuestros esfuerzos en fomentar la profesionalización de las empresas familiares y Pymes. Deben vencer esa debilidad inherente a la empresa familiar, devenida muchas veces del tipo de liderazgo (Belausteguigoitia 2009) para poder ser así el motor de la economía de la nación y los principales dadores de trabajo.

Así como las sociedades, las empresas también tienen cada una su propia cultura. La cultura organizacional no viene de las máquinas ni de los mobiliarios, viene de las personas que integran la empresa. En el caso de las empresas familiares, son los dueños los que imprimen su cultura y valores a la empresa. Cuando en una empresa familiar se habla de la cultura organizacional, estamos hablando de la cultura de los

dueños, o la que ellos quisieron transmitir (Schein 1985). Los dueños de las empresas redactan la Misión, la Visión y los Valores de la misma. Allí quedan explicitados los valores que ellos quieren demostrar. Pero para que la empresa toda pueda transmitir estos, sus valores, es necesario que los comuniquen eficientemente. Es a través de la Comunicación Interna que ellos transmitirán a su público interno su cultura y valores, para que pueda ser replicada, tanto hacia adentro, como hacia afuera de la misma (Avilia Lammertyn 1999).

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

Redolfi no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, y desde administración, sólo se liquidan sueldos. El último antecedente de gestión de Capital Humano se realizó en el año 2005. Fue una encuesta de clima laboral, pero no se conservan los resultados obtenidos en ese momento. Tampoco cuenta con un Departamento dedicado a la comunicación. A diferencia de Recursos Humanos, esta tarea, directamente no existe. Tampoco se cuenta con asesoramiento externo al respecto.

Los dueños afirman mantener una buena relación con los empleados en general. Sin embargo, no poseen datos concretos al respecto. Es una suposición que realizan, o perciben. No hay canal de comunicación formal ascendente por el cual ellos pudieran recibir información de los empleados.

De alguna manera, realizan responsabilidad social empresaria dando trabajo a personas residentes en la zona. Este es uno de los valores enunciados dentro del Marco Estratégico de la empresa. No obstante, no poseen política de reclutamiento, selección ni inducción. La función de ésta última es brindar al nuevo empleado información fehaciente sobre los objetivos, misión, visión y valores de la empresa. Ante su falta, el empleado puede buscarla de fuentes apócrifas e informales, o solo obtener rumores. Esta información, no solamente que puede ser incorrecta, sino que hasta puede contrariar a la oficial, poniendo en riesgo la organización.

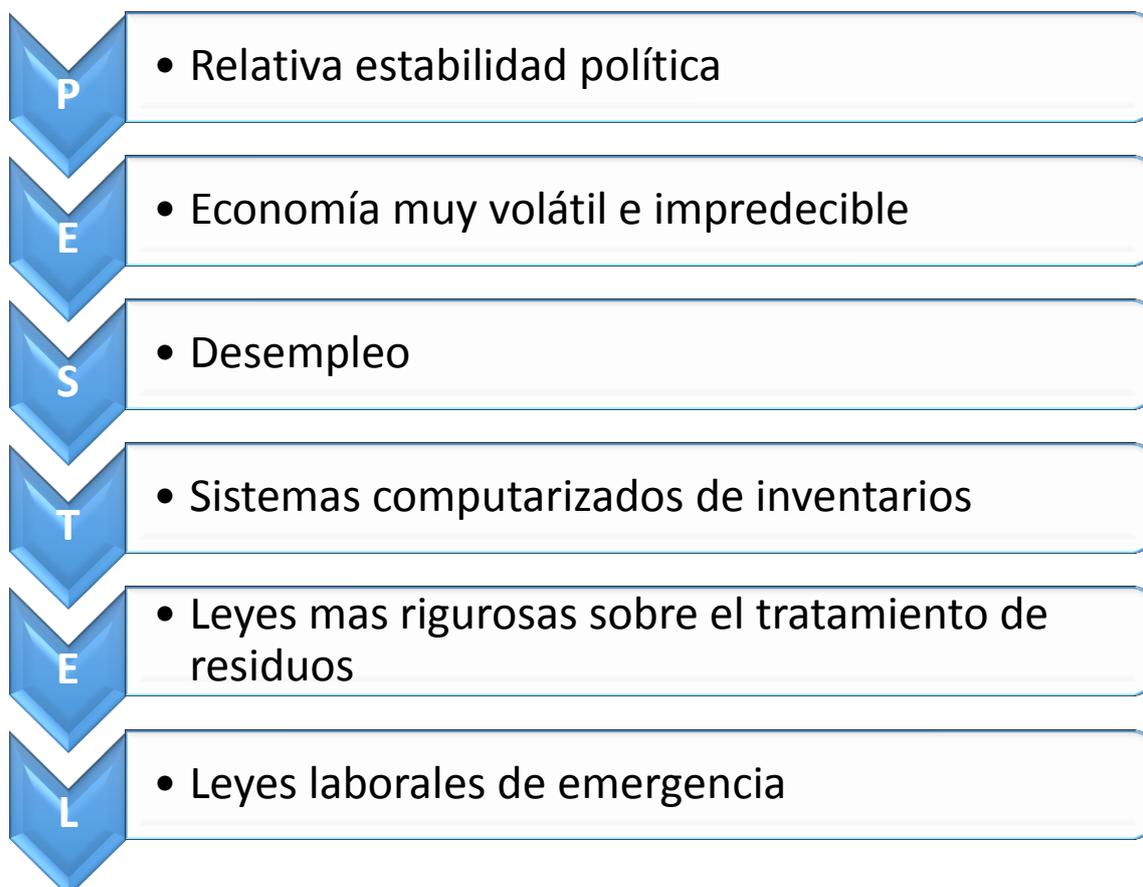
En materia de Seguridad e Higiene, si bien Redolfi cuenta con asesoramiento externo, no cuenta con canales de comunicación necesarios para trasladar las recomendaciones que la consultora realiza a los empleados, quienes deberán ponerlas en práctica para evitar riesgos, tanto para ellos, como para sus compañeros y los bienes de la empresa.

En síntesis, la falta de Comunicación Interna acarrea varios problemas consigo: La desinformación de los empleados, la cual se puede traducir en malas decisiones, errores de tipo comerciales, accidentes o pérdidas de ventas por mal asesoramiento; Desmotivación de los colaboradores por el surgimiento de rumores o la misma incertidumbre que la gerencia no combata; Errores en los procesos internos; Repetición de tareas; Pero también la falta de comunicación puede ser ascendente. Los dueños de las

empresas también deben tener información de lo que sucede en la base de la pirámide. Deben conocer a los empleados, su estado de ánimo, sus necesidades y sus propuestas. Es poco probable el éxito empresarial cuando no se dispone de información. Y la información viaja en forma de comunicación.

La ausencia de Comunicación Interna hace difícil lograr que los colaboradores se identifiquen con la empresa y sus valores. Desde la gerencia se establecen pautas sociales, cruciales para el desarrollo de las actividades de la empresa. En el caso de Redolfi, que cuenta con 170 empleados, es menester que todos las conozcan para que puedan cumplirlas y luego transmitir las. Para todo ello es necesario que primero las conozcan. Es imposible no comunicar (*Watzlawick 2002*). Todo lo que la gerencia no diga en forma explícita, los trabajadores lo podrán interpretar dependiendo de su percepción y subjetividad. *No se puede amar lo que no se conoce, ni defender lo que no se ama.*⁷

Análisis de Contexto



⁷ Frase atribuida a Leonardo Da Vinci

Para el análisis del contexto externo de la empresa, se ha confeccionado una matriz PESTEL. Esta herramienta toma los seis factores externos más relevantes de las organizaciones.

Político: Sergio Berensztein, Rosendo Fraga y Julio Burdman en su conversatorio en la Academia de Ciencias Morales y Políticas el día 30 de Noviembre anticiparon un año 2020 con estabilidad política relativa. El oficialismo acaba de asumir con un alto grado de imagen positiva, pero se encuentra con una oposición unida y un líder que la encabeza.⁸ Debido a la situación de la pandemia de Coronavirus, la figura presidencial se ha visto fortificada. La Consultora Analogías habla de una imagen positiva de la gestión frente a la situación del Covid-19 superior al 90 %.⁹ El gobierno anunció que las empresas de más de 100 empleados quedarán incluidas en la ayuda estatal para afrontar el pago de salarios.¹⁰

Económico: La economía nacional está en un estado de incertidumbre, debido a que el gobierno aún no ha mostrado un plan económico concreto. Sólo ha tomado medidas en forma aislada en busca de paliar ciertas situaciones. El Presidente Fernández pide responsabilidad a los formadores de precios¹¹, sin embargo, un trabajo de Quanton Finanzas destaca que en lo que va de 2020 y hasta el 27 de marzo, con apenas siete días de cuarentena, la base monetaria se expandió 17% en términos nominales¹², medidas claramente contradictorias. El BCRA afirma en su informe *Objetivos y planes respecto del desarrollo de las políticas monetaria, cambiaria, financiera y crediticia para el año 2020* que primero se debe esperar que las medidas internas tomadas surtan efecto, para poder después delinear las políticas exteriores y cambiarias¹³. Todavía no se han contemplado las consecuencias de la cuarentena obligatoria sobre la economía, pero por el momento, no son alentadoras para las empresas. Algunas se vieron obligadas a frenar

⁸ Diario El Economista edición digital. Publicado el 01/11/2019. Fecha de Consulta: 07/04/2020
<https://www.economista.com.ar/2019-11-un-escenario-politico-incierto-para-la-transicion-y-el-2020/>

⁹ Diario El Cronista Edición Digital. Fecha 26/03/2020. Fecha de Consulta: 07/04/2020
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Coronavirus-y-la-gestion-de-Alberto-Fernandez-que-dicen-las-encuestas-20200326-0043.html>

¹⁰ Página 12 Edición Digital. Fecha 20/04/2020. Fecha de Consulta 21/04/2020
<https://www.pagina12.com.ar/260977-como-recibir-la-ayuda-estatal-para-pagar-sueldos>

¹¹ Ambito.com. Fecha 01/03/2020. Fecha de Consulta: 07/04/2020
<https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/para-el-gobierno-las-medidas-contra-la-inflacion-estan-dando-resultados-incipientes-n5085929>

¹² Infobae Económico edición digital. Fecha 05/04/2020. Fecha de Consulta: 07/04/2020
<https://www.infobae.com/economia/2020/04/05/la-emision-monetaria-el-salvavidas-de-plomo-para-reactivar-la-economia-y-el-consumo/>

¹³ Fecha de Consulta: 07/04/2020 http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Institucional/ObjetivosBCRA_2020.pdf

la producción, pero no hubo disminución en los impuestos ni en los montos de los sueldos¹⁴. Los rubros mayoritarios de Redolfi, alimentos y artículos de limpieza, quedan exceptuados de realizar el Aislamiento Social Obligatorio, según el Art. 6° del DNU 297/2020, por lo cual no se verá prácticamente afectada en el corto plazo.¹⁵ El Ministerio de Trabajo de la Nación en su Boletín de Estadísticas Laborales correspondiente al tercer trimestre del año 2019, publicaba una tasa de desempleo del 9.7 %.¹⁶

Social: En este momento existe un espíritu de unidad debido al miedo al contagio por el Coronavirus. El combate contra la pandemia se da a través de la prevención contra el contagio. El aislamiento social es un compromiso de todos.¹⁷ Sin embargo, hay estudios que muestran que este estado de ánimo ya está decayendo.¹⁸

Tecnológicas: Las tareas dentro de un depósito han cambiado poco en los últimos años. Hay empresas como Ikea que cuentan con depósitos totalmente automatizados¹⁹. En Argentina, lejos estamos de eso, pero sin embargo, hay una creciente necesidad de comenzar a adoptar nuevas tecnologías que permitan un mejor control de los inventarios y una óptima gestión²⁰.

Ambientales: El medio ambiente podría volverse el factor más importante en el futuro al momento de comenzar un emprendimiento. En el caso de Redolfi, sus cuestiones ambientales se ven reducidas a dos dimensiones: La emisión de los vehículos y la de producción de residuos en los depósitos. Estos residuos son en su mayoría plásticos y cartones, ambos reciclables y con valor de mercado. Por su tipo y volumen, Redolfi es catalogado como *gran generador*, lo cual le obliga a abonar una tasa

¹⁴ Panam Post Edición Digital. Fecha 24/03/2020. Fecha de Consulta: 07/04/2020

<https://es.panampost.com/marcelo-duclos/2020/03/24/las-consecuencias-economicas-de-la-cuarentena-tambien-provocaran-muertes/>

¹⁵ Boletín Oficial de la República Argentina. Fecha de Consulta: 07/04/2020

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

¹⁶ Página del Ministerio de Trabajo de la Nación. Fecha de Consulta: 07/04/2020

<http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/index.asp>

¹⁷ Revista Digital compromiso Empresarial. Fecha 18/03/2020. Fecha de Consulta: 07/04/2020

<https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/2020/03/cartas-animo-aislamiento-enfermos-covid19-hospitales/>

¹⁸ Tomado de Marketing News Digital. Fecha 01/04/2020. Fecha de consulta: 21/04/2020.

<https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1158817031605/covid-19-baja-levemente-estado-de-animo-y-crece-preocupacion-salud.1.html>

¹⁹ Página de Siever. Fecha de Consulta: 07/04/2020 <http://www.siever.it/portfolio-articoli/ikea-piacenza/>

²⁰ Blog Portinos. Fecha 10/01/2020. Fecha de Consulta: 07/04/2020

<https://blog.portinos.com/novedades/tecnologia/3-para-irrupir-la-transformacion-tecnologica-de-los-depositos-y-mejorar-la-atencion-a-los-clientes>

diferenciada, y sus residuos serán retirados de acuerdo a un cronograma establecido por la empresa de recolección. Los municipios imponen cada vez medidas más restrictivas respecto a la generación de RSU²¹. Si bien todavía no existen muchas obligaciones, se anticipa la separación en origen, la recolección selectiva y programas de reciclaje obligatorios.

Legales: Este año el gobierno nacional ha promulgado leyes laborales con la finalidad de impedir despidos, como la doble indemnización²², y ha habido un fuerte aumento impositivo. Con fecha 1° de Abril, a través del DNU 329/2020, el gobierno prohibió los despidos por un plazo de 60 días²³. Han habido algunos atisbos de legislar el teletrabajo, pero por el momento, no pasó de la obligación de los empleadores de informar a las ART las nómina de empleados que realizarán sus actividades en forma remota.²⁴.

Diagnóstico Organizacional

La empresa ha decidido diferenciarse de los competidores usando dos estrategias. La primera, es ser competitiva en los precios. Y la segunda es diferenciarse de la competencia a través del servicio personalizado que brindan sus empleados, tiempos de entrega acotados, financiación, descuentos por pago contado, amplia variedad de productos y asesoramiento a nuevos comercios.

En la actualidad la plantilla de personal está constituida por 170 empleados entre todas las sucursales y autoservicios, y cuenta con aproximadamente 70 vehículos entre camiones de gran porte, utilitarios más pequeños y automóviles.

El organigrama de la empresa está constituido de la siguiente manera:

²¹ Fecha de Consulta: 07/04/2020

http://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/SAM_03_residuos_solidos.pdf

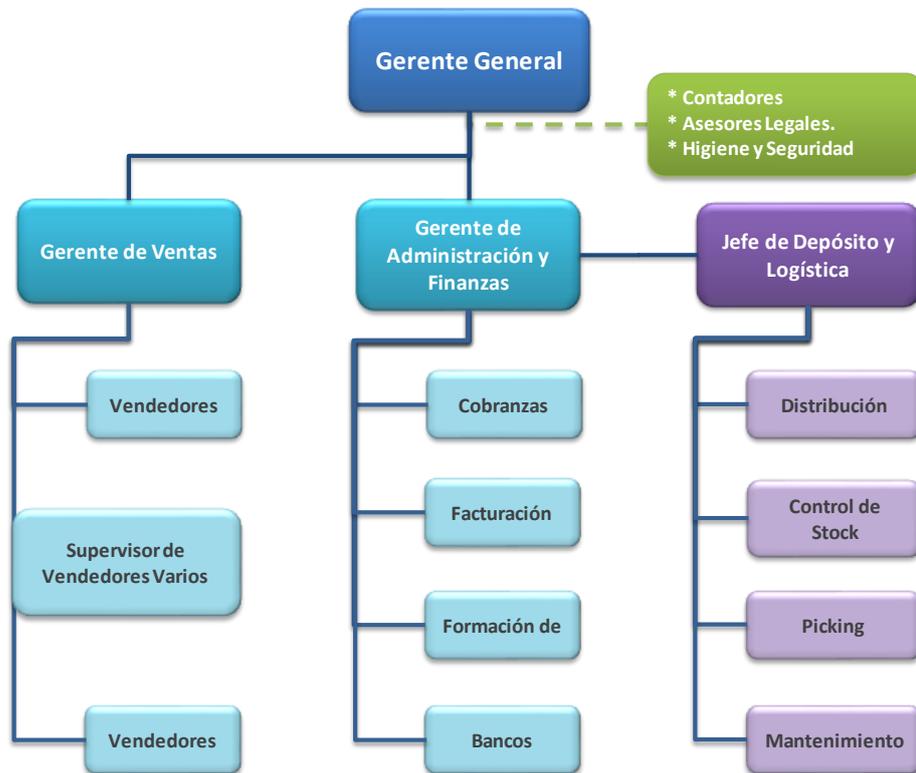
²² Infobae Económico. Fecha 15/12/2019. Fecha de Consulta: 07/04/2020

<https://www.infobae.com/economia/2019/12/16/los-detalles-de-la-doble-indemnizacion/>

²³ Infoleg. Fecha de Consulta: 07/04/2020 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>

²⁴ Diario Clarín Edición Digital. Fecha 29/03/2020. Fecha de Consulta: 07/04/2020

https://www.clarin.com/economia/cuarentena-obligatoria-teletrabajo-llego-quedarse-0_Q8MJN7pgz.html



Fuente: Elaboración Propia

Se ha elaborado una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa. Debemos tener en cuenta que hemos tomado los aspectos para la configuración de la matriz, desde el punto de vista comunicacional. No se han tenido en cuenta los factores que no tendrán implicancia a la hora de analizar las comunicaciones de la organización.

Desde el punto de vista comunicacional, se destacan algunos aspectos:

Fortalezas:

- Su trayectoria, la popularidad del apellido, las marcas que comercializan, la buena relación con sus empleados y la RSE, hacen muy tentador trabajar en Redolfi.
- La atención personalizada que brinda hace necesario que los empleados estén muy bien informados.

Debilidades:

- No cuenta con algún encargado de comunicación de ningún tipo.



Oportunidades:

- La tendencia a comprar en lugares más pequeños, hacen que Redolfi no sólo venda más cantidad, sino que sus vendedores tendrán más oportunidades. Ahora más que nunca necesitan estar informados.

Amenazas:

- En épocas como la actual, habiendo más dudas que certezas, es cuando la empresa más debe comunicar para evitar cualquier desinformación que pudiera suceder. La incertidumbre genera rumores. Y la desinformación genera malas decisiones.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Manual de Marca

En el año 2016, la empresa realizó un manual de marca. Se confeccionó un rediseño de la imagen institucional. Sin embargo, sólo en los camiones se puede identificar el nuevo isologo con los colores de la marca.

Se eligieron colores como el rojo y el negro, que denotan acción y seriedad, y se decidió darle gran importancia al nombre Redolfi como centro del isologo, algo acertado, ya que el apellido familiar es sinónimo de seriedad en la zona.

La confección de un Manual de Marca se encomienda con la finalidad de aplicarlo a todo el ámbito de la organización. En éste quedan diseñados los logos, isologos e imagotipos, los colores institucionales y su uso correcto. El objetivo es poder crear una imagen de la marca, tanto hacia afuera, como hacia dentro de la organización. Se busca que los empleados usen los colores y se identifiquen con ellos. La papelería interna también debe tener el diseño correcto. Esto vuelve legítima la comunicación, al estar usando la papelería oficial.

Recorrido Virtual

Como se puede apreciar en el recorrido virtual, no se logra distinguir el logo de Redolfi en ningún sitio. Tampoco hay mención de acciones de comunicación interna de ningún tipo. Se desconoce la forma en la cual la organización comunica a sus públicos internos las decisiones, información o la implementación de políticas y formas de trabajo. Si la gerencia decide implementar una medida de aplicación en la zona de los depósitos, no tendrá forma de comunicarla eficientemente. No hay un lugar destinado a comunicaciones internas. Tampoco se puede apreciar que haya una manera de realizar comunicación de vector ascendente.



25



26

Como observamos en las fotografías correspondientes al área de depósitos de la empresa, no existe mención alguna del nombre de la marca. No se encuentra ni el isologo, ni el nombre, ni los colores institucionales. Tampoco se pueden observar

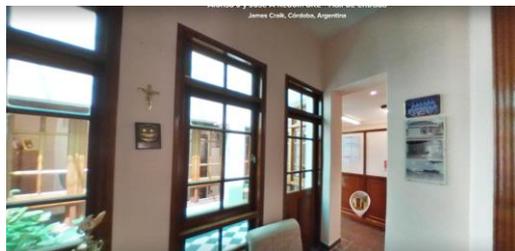
²⁵ Interior de uno de los depósitos

²⁶ Calle de los depósitos

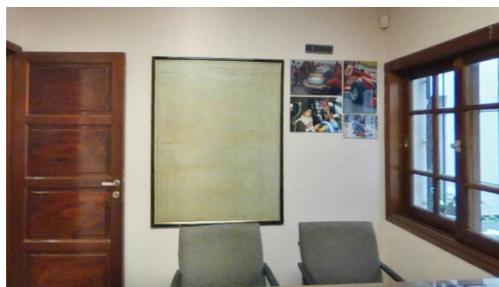
comunicaciones ni lugares destinados a ellos. Desde el punto de vista de la seguridad, no se ven calles demarcadas ni cartelera, y podemos ver que hay material estibado fuera de lugar. Si bien este trabajo no se basa en la gestión de la seguridad de la empresa, desde un área de comunicación hay que contemplar todos los aspectos. Posteriormente se realizará un análisis más pertinente al respecto.



27



28



29



30



31



32



33

- 27 Puerta de ingreso a las oficinas administrativas
- 28 Hall de entrada
- 29 Oficina de José Antonio
- 30 Sala de Reuniones
- 31 Pasillo 3
- 32 Entrada Posterior
- 33 Oficina Lucas Redolfi



Las fotos anteriores corresponden al área administrativa de Redolfi. A simple vista podemos ver que no existe indicio de comunicación interna. Salvo en la oficina de Pablo Redolfi, en ningún otro lado encontramos mención de la marca. En la oficina de Lucas Redolfi hay un isologo de la otra unidad de negocios, la que distribuye helados y congelados. También podemos ver algo de esta unidad de negocio en el depósito. Se pueden distinguir en dos oportunidades carteles de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo. Debemos tener en cuenta que las fotos son ilustrativas. Se seleccionaron estas tomas porque mostraban claramente el punto que se busca identificar en el presente trabajo. Sin embargo, estas tomas fueron obtenidas de los recorridos virtuales de la empresa, que son en 360°.

En esta etapa del recorrido, tampoco se pudieron apreciar indicios de Comunicación Interna realizada por la empresa. No encontramos los colores ni los logos estipulados en el manual de marca. No encontramos papelería que contenga el nombre de Redolfi. Por todo esto podemos inferir que se realiza un manejo muy informal de la comunicación interna de la organización.

Procesos Internos

La comunicación interna obligada se da en forma de los procesos que la empresa debe realizar para poder cumplir con su objetivo social: la venta, el abastecimiento y la recepción.

- Abastecimiento: Los pedidos al centro de distribución de James Craik llegan a través de internet.
- Recepción: Cuando llegan las mercaderías, un empleado controla con una lista de pedidos. No está informatizado el sistema.
- Ventas: No hay mención de la forma de comunicación.

³⁴ Oficina 3B

Como se puede observar, la comunicación para realizar los procesos no está especificada, ni explicitada en forma clara. Tampoco se especifica qué tipo de papelería debería ser utilizada. No existen formularios oficiales, lo cual puede llevar a la confusión, a la duplicación y a otras ineficiencias de procesos.

Organigrama y Marco Estratégico

Como se pudo apreciar más arriba, la organización no cuenta con área de Relaciones Públicas, ni comunicación, tanto en forma permanente ni como asesoría externa.

Dentro de la Misión redactada por la Dirección, podemos encontrar la siguiente frase: “...Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. En la Visión, “...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”. Y dentro de los Valores existen frases tales como: “Respeto hacia el... equipo de trabajo que conforma la empresa”; “... los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa”; “... liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.”; “...sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.”; “Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.” Todas las citas fueron tomadas de la Visión, Misión y Valores enunciados dentro del Marco Estratégico de la empresa.³⁵

Todas estas acciones expresadas dentro del Marco Estratégico de la organización, deben ser llevadas a cabo mediante comunicación interna. No se puede trasladar los valores familiares, si no se los comunica.

Por otro lado, también dentro del Marco Estratégico, una de las estrategias de diferenciación de la empresa es la atención personalizada. Para que esto se pueda llevar a cabo, los vendedores y los empleados en general deben estar no solamente satisfechos dentro de su trabajo, sino también bien informados y actualizados sobre la situación real y actual de la organización para ser lo más eficientes posible al transmitirle al cliente.

³⁵ Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/7649/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
Fecha de Consulta: 09/04/2020

Mapa de Públicos

Debido a que el presente trabajo aborda el tema de la comunicación interna, el público casi exclusivo de ésta es el público interno, es decir los miembros de la organización, los empleados. También podrían existir públicos semi internos, como los empleados que realizan tareas dentro de la organización pero que pertenecen a empresas tercerizadas, y en mucha menor medida a los públicos denominados mixtos, que serían los proveedores por ejemplo.

Redolfi cuenta con un total de 170 empleados, pero en una primera instancia haremos hincapié en los 130 pertenecientes a la sucursal de James Craik.

Por el rubro al que pertenece, por el tamaño de la empresa y por la cantidad de vehículos que posee, se puede inferir que la mayoría de los empleados están dedicados a las tareas de tipo logísticas. Tendremos entonces diferentes tipos de empleados:

- **Camioneros y transportistas:** Realizan su trabajo sobre el vehículo de la empresa haciendo entrega de mercaderías. Además van a pasar tiempo en el galpón de vehículos, en el taller y en el depósito de mercaderías. Tienen relación con operadores de elevadores, operarios de taller y operarios de depósito.
- **Operadores de elevadores:** Son los que manejan los vehículos montacargas. Realizan su tarea dentro de los depósitos, en las calles externas a los depósitos y en menor medida en el taller. Tienen relación con camioneros y transportistas, operarios de taller y operarios de depósito.
- **Operarios de Taller:** Reparán los vehículos de la flote de Redolfi. Su jornada transcurre dentro del taller. Tienen relación con operadores de elevadores, camioneros y transportistas.
- **Operarios de depósito:** Su actividad la realizan dentro de los depósitos y en sus calles externas. Tienen relación con operadores de elevadores, camioneros y transportistas.
- **Administrativos:** Desempeñan sus tareas dentro de las oficinas administrativas de la empresa. Se incluyen en esta categoría a los vendedores, administrativos de todas las áreas, etc. Tienen relación sólo entre ellos.

- Áreas de apoyo: Por el tamaño de la organización deben existir personas dedicadas a tareas de apoyo como lo son limpieza, mantenimiento general, etc. Desarrollarán sus tareas tanto en las oficinas administrativas como en las áreas de depósitos. Tienen relación con las personas dependiendo de donde estén desarrollando sus actividades.

Marco Teórico

La comunicación interna es la dirigida hacia dentro de la estructura de la organización y tiene como destinatario el público interno, que son quienes tienen un vínculo más estrecho con la misma (Gruning 2000). Actualmente, las empresas reconocen que las personas que las integran son su capital máspreciado, a diferencia de otras épocas, donde lo importante eran los medios de producción (Black 2000). A través de la comunicación, se busca afianzar la imagen que la empresa quiere proyectar (Avilia Lammertyn 1999), los valores y también el eliminar rumores surgidos de la comunicación informal, los cuales pueden generar serios problemas internos (Black 2000).

Avilia Lammertyn (1999) define a los públicos como grupos de personas que cuentan con algún interés común en la organización. Los empleados de las mismas son quienes constituyen lo que se denomina público interno, y son por excelencia los destinatarios de la comunicación interna (Gruning 2000).

Villafañe (1998) opina que la comunicación interna es una parte clave de la gestión y debe ser considerada como una política estratégica de organización. Junto con la comunicación externa generarán la imagen perceptible y auténtica, que a decir de Avilia Lammertyn (1999) es lo que le permitirá participar en la sociedad.

Todas las organizaciones comunican tanto hacia afuera, como hacia adentro por más que no cuente con alguien ocupando el puesto específico en el organigrama. Para Watzlawick (2002) no se puede no comunicar. Los empleados comunicarán con sus actos, y para que lo que ellos comuniquen sea coherente con los valores que la organización desea transmitir, debe existir la comunicación interna (Avilia Lammertyn 1999).

Capriotti (2009) nos dice que todos los públicos se generarán una imagen de la organización, la cual muchas veces es la que se desea proyectar y otras veces no es así. A través de la comunicación interna es que lograremos generar la imagen deseada a nuestro público interno, quienes serán los primeros en transmitirla al exterior también.

La comunicación interna trae aparejada consigo otros beneficios y ventajas tales como:

- *Contrarrestar los rumores:* Los rumores son información no formal que es más atractiva que la información oficial. Se suele transmitir en forma oral y tiene elementos que lo hacen creíble. Puede tener consecuencias nefastas (Avilia Lammertyn 1999).
- *Evitar deformaciones:* Para Avilia Lammertyn (1999) se producen deformaciones cuando la comunicación interna existe, pero es incompleta o incomprensible, entonces se da una combinación de información formal con información informal. Si bien es diferente al rumor, sus consecuencias pueden ser similares.
- *Mantiene unidos a los distintos niveles:* Las comunicaciones internas suelen ser descendentes, pero también pueden ser ascendentes. En estos casos, se acerca a la base con el resto de la pirámide organizacional (Avilia Lammertyn 1999).
- *Contribuye con la motivación:* En los estudios de Elton Mayo quedó demostrado que la motivación y la productividad de las personas aumenta cuando sienten que sus necesidades son atendidas por los niveles jerárquicos de las organizaciones (Vélaz Rivas 1996). Por eso Avilia Lammertyn (1999) recomienda diseñar programas de comunicación interna para contribuir a elevar el nivel de motivación de los clientes internos basándose en que el Ministerio de educación de la Nación reconoce como función de las Relaciones Públicas en su resolución RM 01245 del 25.07.88 a: “Diseñar programas de comunicaciones para la motivación del personal, de publicidad institucional de organizaciones y de apoyo a la comercialización” (Avilia Lammertyn 1999 p. 139).
- *Mejora el clima laboral:* Para Chiavenato (1996) el clima laboral u organizacional es un derivado a nivel de la organización en general, de la motivación de los trabajadores a nivel individual. Afirma que si el nivel motivacional es alto, podemos esperar entonces que el nivel de clima organizacional también sea alto. El clima laboral bajo posee ciertas características que vale la pena mencionar: apatía, insatisfacción, depresión, agresividad e insubordinación. Es por eso también que se podría afirmar que el concepto de clima organizacional es un reflejo de

la influencia ambiental en la motivación individual de los trabajadores. Podría definirse como: “cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento” (Chiavenato 1996 p. 120).

Otra función atribuida a las Relaciones Públicas es la de realizar el proceso de inducción, que es la ambientación e ingreso que se realiza a cada nuevo miembro de la organización. Su finalidad es crear sentimiento de pertenencia por la empresa. Es por eso que se le otorgan manuales, videos institucionales, pero lo más importante, se le comunican los valores de la organización, y se le empieza inculcar la cultura (Avilia Lammertyn 1999). Según Chiavenato (1996) la inducción es un proceso necesario y clave para que el empleado nuevo pueda alcanzar su mayor potencial en el menor tiempo posible.

Villafañe (1998) opina que cuando una organización en la actualidad no tiene contemplado el crear dentro de la estructura un área dedicada al tema ni el realizar ningún tipo de Comunicación Interna, la comunicación existirá, pero de forma caótica, aleatoria y de forma poco eficiente, lo que terminará produciendo un sistema improductivo, y de esto se encontrarán evidencias en todos los niveles organizativos.

Es destacable remarcar que no se han encontrado autores que opinen diferente a los expuestos. Es unánime la idea de la importancia de la existencia de un Departamento de Relaciones Públicas, pero sobre todo de la aplicación de planes de Comunicación Interna.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

Como hemos podido observar, en la empresa A.J. & J. A. Redolfi S. R. L., existe una deficiencia en la Comunicación Interna, lo cual genera ciertos cortocircuitos en sus procesos internos. Esto sucede porque los empleados no tienen conocimientos de las decisiones que se toman en la organización, del rumbo que ésta lleva y sobre la forma de hacer el trabajo. Ante esta carencia comunicacional, muchas veces recurren a rumores para saciar su necesidad de información de la organización.

La deficiente Comunicación Interna se evidencia en el bajo desempeño laboral en algunas situaciones debido a que en muchas oportunidades los empleados deben aprender mientras trabajan, ya que no han recibido inducción alguna. También se genera descontento entre los empleados debido a que no conocen cuales son los criterios con los cuales se podría llegar a acceder a una promoción, y en ocasiones cuando ésta ocurre, por ser el empleado seleccionado poco idóneo para el puesto, se debe volver atrás con la decisión.

Justificación del Problema

La empresa Redolfi cuenta con varias fortalezas, pero se ven desaprovechadas debido a la falta de Comunicación Interna.

La gerencia demuestra su compromiso con el resto de la organización dándole lugar en la estructura a funciones que son destinadas a satisfacer sus necesidades. Redolfi sólo ha generado estructura para atender al cliente externo y ninguna para el interno, como un área de Recursos Humanos, de comunicación o de Seguridad e Higiene.

La falta de procesos de comunicación, denotan poco interés por los nuevos empleados y por el desarrollo profesional de los mismos al no existir un claro lineamiento para los ascensos y recompensas.

También es importante para la gerencia conocer el estado anímico y motivacional de los empleados. Sin embargo, la empresa no cuenta con canales de Comunicación Interna ascendente. Esto también es algo que puede ser tomado a mal por los colaboradores, que no se sentirán tenidos para nada en cuenta.

La empresa tiene como nombre al apellido familiar de los dueños. Todo lo que la empresa comunique, será asociada a esta familia. Redolfi es un apellido y una empresa con mucho arraigo territorial, y esto es motivo de orgullo para la gente de la zona. Sin embargo, por la falta de Comunicación Interna, la gerencia no transmite los valores que la empresa ha fijado dentro de su marco estratégico.

El público interno es el capital máspreciado y al mismo tiempo más volátil dentro de una organización, y es necesario mantenerlos informados, sobre todo en épocas de alta incertidumbre.

Conclusión Diagnóstica

Por todo lo expuesto previamente, es que podemos decir que Redolfi necesita aplicar programas de Comunicación Interna para lograr optimizar los procesos y mejorar, fomentar y fortalecer la relación que mantiene la empresa con los empleados. Es posible tomar acciones comunicacionales que, por un lado ayuden al desarrollo personal y profesional de los empleados y por el otro aumenten la eficiencia organizacional.

No es tarde para Redolfi revertir esta situación. Solamente se debe implementar un plan de Comunicación Interna.

Plan de Implementación

Objetivo General

- Crear un plan de Comunicación Interna integral que colabore en la optimización del funcionamiento de la empresa Redolfi a través del desarrollo personal y profesional de los empleados para el año 2021.

Objetivos Específicos

- Implementar sistemas de comunicación interna que brinden a los empleados la máxima cantidad de información de la organización posible.
- Crear nuevos canales de comunicación entre los diferentes niveles de la organización
- Colaborar con la cohesión grupal a través de actividades programadas.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización a través de la identidad institucional.

Programa 1: Destinado a brindar información a los empleados

Contratación de un Encargado de Comunicación Interna

Se sugiere la contratación de un encargado de la Comunicación Interna para Redolfi a tiempo completo. Todos los planes y las acciones aquí descriptas, no sólo necesitan seguimiento, sino que es necesario que la empresa las tome como políticas y que continúen en el tiempo. No tendría sentido aplicar una medida si después no hay nadie para que reciba el feedback, la evalúe y, o la siga implementando o la corrija. De no existir dicha persona, los problemas que hoy muestra Redolfi, continuarán. Se recomienda un Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales a tiempo completo, y con un sueldo de \$ 52.000, según estimaciones de sueldo de mercado. En un futuro, la misma persona podría hacerse cargo de las comunicaciones externas también.

La utilidad de la contratación de esta persona, se verá reflejada en los resultados de la encuesta de clima laboral.

Colocación de paneles transparentes con información

Se colocarán cuatro en total. Uno, en las oficinas administrativas, ya sea en el hall de ingreso o en alguno de los pasillos; otro en el taller de vehículos y dos en el área

de depósitos. El tamaño sugerido es de aproximadamente 1 m². Preferentemente deberá estar cubierto de vidrio protector con llave, para que solamente la persona encargada de realizar las publicaciones tenga acceso al mismo, evitando así que cualquiera pueda quitar publicaciones o colocar información extra o no deseada por la empresa, generando ruido en la comunicación interna.

Las comunicaciones colocadas en el tablero serán responsabilidad de la persona designada por la gerencia, según la disponibilidad de la estructura. Los contenidos a ser publicados serán: cronogramas de cumpleaños del mes, valores, misión y visión de la empresa, eventos organizados por la empresa, información sobre la ART, información sobre el calendario de feriados, y toda otra información que la Gerencia General y el encargado de Comunicación Interna consideren pertinente.

Se dará la instrucción de colocar en los cuatro puntos la misma cartelería institucional y el contenido será el mismo para todas. Se realizará un seguimiento de las publicaciones para poder instruir a colocar alguna nueva, o retirar la obsoleta. Este seguimiento deberá ser permanente y cumplido en cada establecimiento donde existiere la cartelería. La persona designada como encargada de la cartelería, deberá enviar una foto por correo electrónico al encargado de Comunicación Interna con la actualización del contenido una vez realizada. El plazo de actualización de la cartelería será de 2 días. Esto significa que desde el momento en el que se genera la orden de colocar o eliminar información de la cartelera, el encargado tendrá 2 días para realizarlo y enviar la foto. En cada lugar, existirá una cadena de sucesión para los casos donde el encargado no pudiera realizar la actualización por algún motivo.

El objetivo del presente es mantener permanentemente informados a los miembros de la organización de las novedades de la empresa y demás comunicaciones que considerase importantes y pertinentes. También acallar potenciales rumores surgidos de la falta de información. Toda cartelería usará la identidad de la marca establecida en el Manual de Marca.

Se implementará a partir de la semana 3. El tiempo es suficiente para encargarlos, construirlos y colocarlos.

Su utilidad será evaluada a través de una encuesta de conformidad realizada a los empleados que realicen tareas en las dependencias físicas y sean potenciales

consumidores de la cartelera. En esta encuesta se preguntará si la han encontrado de utilidad. Será de carácter anónimo y se colocará un buzón de sugerencias para que una vez respondida, se deposite allí sin que se pueda mantener el anonimato

El costo aproximado de construcción e instalación es de \$ 4.000 por panel.

E-Mailing

El e-mailing es el envío de información a través del correo electrónico. Tiene la ventaja de que es de muy bajo costo de implementación y que puede llegar masivamente a todos los miembros de la organización. Pero tiene como desventaja que muchos usuarios no leen la información recibida.

El objetivo de esta táctica es la de poder enviar información simultáneamente a todos los empleados, inclusive aquellos que no deben presentarse físicamente en las oficinas donde se encuentra la cartelera fija.

Su implementación se deberá realizar en tres pasos: en las semanas 1 y 2, se solicitará a todos los empleados que actualicen la casilla de e-mail que figure en sus legajos. En el transcurso de las semanas 1, 2 y 3, se cargarán las direcciones de e-mail a una base de datos desde la cual, a partir de la semana 4 se podrá estar enviando toda la información que la empresa desee. Se enviará casi la misma información que se coloque en la cartelera, pero en formato digital. No se enviará el cronograma de cumpleaños.

El encargado de enviar la información será el responsable de la Comunicación Interna de la empresa, quien recibirá el archivo digital confeccionado con la información que la gerencia desee publicar. Los mails serán enviados cada vez que surja información nueva. Se enviarán al mismo tiempo que se actualice la cartelera.

Para su envío se utilizará una plataforma de e-mail marketing, de descarga gratuita. La misma plataforma recibe un aviso al momento en el cual el mail es abierto por el destinatario. Esto no implica que el contenido haya sido leído. Si bien la plataforma es paga, para el uso que la empresa necesita darle, utilizará la versión de uso gratuito.

Mensajería a través de WhatsApp

Al igual que el e-mailing, ésta tiene muy bajo costo. Se implementará igual que el anterior, en tres pasos, y de forma idéntica. Se puede llegar de esta forma a todos los miembros de la organización.

El canal telefónico será usado ya que puede alcanzar a aquellos que no hayan accedido a la información de la cartelería por no estar presentes en las oficinas o que no hayan leído los e-mails. Se propone por esta vía enviar mensajes más personalizados que por las otras, como por ejemplo saludos de cumpleaños, felicitaciones por el día de la mujer, por el día del padre o de la madre, o cualquier otra clasificación que la gerencia creyere pertinente. También se enviará información que posea carácter de urgencia. En este caso, se solicitará que respondan con acuse de recibo a un número que será enviado en ese momento.

Se utilizará la misma plataforma elegida para mandar los mails, ya que también permite cargar los números telefónicos y dividirlos o segmentarlos por la categoría deseada. De esa forma, se puede seleccionar en el momento el público destino del mensaje. Esto no quitará que se pueda saludar por el cumpleaños por otras vías.

No hay una manera directa de evaluar la utilidad de la mensajería, salvo para los casos de urgencia, que será dependiendo del porcentaje de respuestas.

Cada una de las tres vías tienen el mismo público, pero se segmentan diferente. La cartelería será consumida por quien esté interesado en acercarse y será de contenido generalista. Los e-mails tendrán contenido más específico sobre la empresa y serán consumidos por quienes estén dispuestos. Y la mensajería por WhatsApp será más personalizada y se enviará por esta vía lo que tenga más carácter de urgente. Se espera de esta forma poder llegar al 100 % de los empleados con información. Existe la posibilidad de que algunos, quienes consuman a través de las tres vías se sientan abrumados por tanta información. Se espera que estas situaciones potenciales puedan ser planteadas a través de las vías de comunicación ascendentes que se describirán más adelante.

Cartelería de Seguridad e Higiene

Serán carteles simples, estandarizados según las normas vigentes que indiquen riesgos a la seguridad (ver Anexo 1) Serán colocados en las áreas de depósitos y taller. En el sector administrativo no son necesarios ya que no hay situaciones de riesgo. No

estarán colocados en los paneles transparentes de información, sino distribuidos según sea necesario remarcar el riesgo existente en el lugar preciso. El encargado de Comunicación Interna instruirá al consultor en Seguridad e Higiene a que identifique los carteles necesarios a ser adquiridos y los lugares a ser colocados. Serán colocados por empleados de mantenimiento de Redolfi y el control de su existencia y estado serán responsabilidad de la misma persona a cargo de la publicación de la información en los paneles. De ser necesario reponer alguno, deberá informar al encargado de Comunicación Interna. La acción será llevada a cabo en dos etapas. En la primera semana, el consultor de Seguridad e Higiene hará el relevamiento, y en la segunda, los carteles serán comprados y colocados.

Cada uno tiene un costo aproximado de \$ 80. Se estiman serán necesarios alrededor de 20 en total.

En los paneles de información se colocarán las recomendaciones de la SRT (ver Anexo 2), los datos de la ART (ver Anexo 3), consejos genéricos sobre el trabajo en ese lugar (ver Anexo 4) y cualquier otra información que la gerencia considere necesaria y pertinente.

Una forma de evaluar la medida es hacer comparaciones de los índices de siniestralidad, pero no es posible realizarla a corto plazo.

Esta medida también es destinada a brindar sensación de más seguridad a los empleados, ya que Redolfi cuenta en su historia con el incendio de uno de sus depósitos, en el cual, afortunadamente no hubo víctimas.

Programa 2: Destinado a crear nuevos canales de comunicación

Curso de PNL destinado a los Gerentes

Los cursos de PNL son destinados a favorecer las comunicaciones asertivas y la escucha activa y mejorar la comunicación en general. Los gerentes realizarán un curso que tendrá una duración de cinco semanas y será de cursado virtual, dictado por la UTN.BA y tendrá un costo final de \$ 8.046.³⁶

³⁶ <https://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-online/Recursos-Humanos/Introduccion-a-la-Programacion-Neuroling%C3%BCistica-%28PNL%29/temario.html> Fecha de visita: 14/06/2020

Es necesario que realicen este curso, debido a que parte del plan general de Comunicación Interna es el de crear nuevos canales de comunicación, del que ahora serán parte. Más específicamente, será de utilidad para los desayunos gerenciales que se describirán más adelante.

Desayunos Gerenciales

Esta táctica tiene como objetivo el crear un sentimiento de cercanía entre los diferentes niveles verticales de la organización. Consiste en reuniones, viernes de por medio, entre empleados de todas las áreas de la Ciudad de James Craik con los dueños. Se llevará a cabo en la sala de reuniones del área administrativa.

A un ritmo de dos desayunos semanales, se podrían realizar 24 en el transcurso del año. Para que los 170 empleados puedan concurrir, deberán realizarse con 7 de ellos por cada vez.

No necesita nada más que un mínimo diagnóstico previo, para comprobar que en ese día y horarios no se resienta el servicio. Se puede implementar a partir de la semana 5. Tiene un costo de implementación relativamente bajo.

El encargado de Comunicación Interna hará una selección en forma aleatoria de los potenciales candidatos al desayuno de la semana subsiguiente. Posteriormente deberá dar aviso a los superiores de cada uno de los sorteados, quienes deberán coordinar con el resto de los empleados del área para cubrir las funciones del asistente al desayuno. De no ser posible por el motivo que fuere, se eliminará de la lista a quien no pudiere asistir y se lo reemplazará por otro empleado sorteado. Todos los empleados deberán participar a lo largo del año. Los supervisores deberán prever esta situación. Se comunicará a través de WhatsApp a quienes hayan obtenido el visto bueno para poder asistir al menos con 10 días de anticipación. El empleado deberá dar acuse de recibo hasta tres días antes del viernes del desayuno.

Se servirán bebidas calientes como te, café, mate cocido y comida como galletas, bizcochos y demás productos que comercialice Redolfi. El encargado de Comunicación Interna será quien arme la mesa y estará presente durante la reunión. El costo de las bebidas, de la comida y de la vajilla es despreciable.

A lo largo del año, teniendo en cuenta un promedio de 2 hs de duración, se perderían 340 hs de trabajo. Estimando la hora promedio de trabajo en \$ 200, en el transcurso del año equivaldría a \$ 68000 en horas laborales perdidas.

En estas reuniones los empleados podrán contarles a los gerentes, en un ambiente calmado y relajado, sus percepciones respecto a la organización y su funcionamiento. Es la mejor manera de conocer el clima laboral reinante en la empresa. Y los gerentes podrán, de parecerles pertinente, brindar alguna información necesaria.

Se realizará un informe sobre cada reunión y será otorgado y archivado por el encargado de Comunicación Interna, quién usará esta información como feedback para futuras acciones posibles.

Además, este tipo de actividades, acerca a los empleados entre sí, ya que les da la oportunidad de interactuar en un lugar fuera del ámbito estrictamente laboral, y además, al ser de distintos niveles jerárquicos, crear la imagen de cercanía entre ellos, acortando las distancias.

Desayunos Gerenciales con Delegados Gremiales

Para esta ocasión se invitará a los delegados gremiales de todas las áreas de la empresa a concurrir a un desayuno con los gerentes. La finalidad es conocer la visión que existe desde el punto de vista sindical de la realidad que cursa la empresa. Se realizará cada tres meses, también en un día viernes, y no deberá coincidir con el desayuno con los empleados. Es válido aclarar que no necesariamente la visión desde el punto de vista del sindicato sea la misma que desde el punto de vista de los empleados. Por eso es que se realizan dos desayunos diferentes como si se trataran de dos públicos distintos. El costo de la comida es también despreciable, y el costo laboral también, ya que los delegados no tienen tareas específicas asignadas.

Buzón de Sugerencias

El buzón de sugerencias es un sistema muy sencillo de aplicación y con costo prácticamente nulo. Consiste en una caja de algún material resistente con una ranura por la cual se insertan papeles con sugerencias escritas por los empleados. Estas cajas deberán estar amuradas para evitar que sean removidas y deberán contar con un dispositivo de seguridad que sólo permita que sean abiertas por la persona encargada, la cual será la misma que para la comunicación de los paneles transparentes. Se colocarán

tres en total. Una en las oficinas administrativas, una en el taller y una en la zona de depósitos. Para garantizar la confidencialidad de las sugerencias, se colocarán en lugares en los cuales no sean alcanzadas por cámaras de seguridad.

Tienen como función fomentar la comunicación ascendente, por la cual la gerencia escucharía las sugerencias de todos los empleados, sean del nivel que sean, en forma directa. El encargado de la apertura de los buzones le entregará la totalidad de las sugerencias al encargado de Comunicación Interna, el cuál clasificará las sugerencias en las categorías que considere necesarias, para luego poder tabular estadísticamente cuáles son los rubros que representan mayor inquietud entre los empleados. El informe será de frecuencia quincenal y con él se reunirá con la gerencia para discutir las distintas categorías surgidas en los buzones. Acto siguiente, deberá publicar en los paneles de información las respuestas recibidas desde la gerencia (ver Anexo 5).

La medida se implementará a partir de la semana 2.

Esta medida tiene dos aristas que son la participación de los empleados en el nuevo sistema, que se evalúa a partir de la cantidad de sugerencias dejadas en el buzón, y la posibilidad de responder a las inquietudes o canalizar las sugerencias, que se evaluará a partir del porcentaje de categorías que desde la gerencia se pudieran responder.

Programa 3: Colaborar con la cohesión grupal

Torneo semestral de Truco

El Truco es un juego de cartas autóctono y muy practicado en todo el territorio.

Dos veces al año se organizará un torneo de Truco por parejas. Deberá realizarse un día domingo para que todos puedan participar. Será en el quincho del nuevo centro de distribución de la Ciudad de James Craik. El primer torneo del año se realizará el domingo siguiente a Semana Santa y el segundo será el domingo siguiente al 26 de Septiembre, día del empleado de comercio. Para la organización, se abrirá un mes antes la inscripción. Deberán anotarse las parejas que quieran participar. Solamente pueden participar empleados de Redolfi. No hay otras condiciones para la inscripción. La convocatoria se publicará 45 días previos a la fecha del torneo en los paneles de información. La inscripción se abrirá 30 días antes de la fecha, y cerrará 10 días antes,

para que el encargado de Comunicación Interna pueda armar el fixture y publicarlo en los paneles.

El torneo comenzará a las 9 de la mañana y terminará aproximadamente a las 17 hs. Se servirán bebidas sin alcohol, frías y calientes y distintos alimentos como galletas o bizcochos durante toda la jornada y al mediodía se servirán empanadas a modo de almuerzo. La jornada concluirá con la entrega de premios a las tres parejas mejor posicionadas. Los premios serán trofeos alusivos.

La evaluación de la actividad será a través de la cantidad de inscriptos, considerando un 30 % de la plantilla como un éxito y con una encuesta de satisfacción que se repartirá antes de la finalización de la jornada.

El costo podría oscilar alrededor de \$ 150, pero por el rubro de la empresa, si se llegase a realizar el acuerdo pertinente de sponsoreo de alguna marca, podría bajar a \$ 0. Se otorgarán 6 trofeos en total a los miembros de las 3 parejas ganadoras. El costo de los trofeos ronda los \$ 1.200, haciendo un total de \$ 7.200. También podrían entregarse sólo 3 trofeos (ver Anexo 6).

Festejo mensual de cumpleaños

El último viernes de cada mes, se realizará un festejo de cumpleaños de todos los empleados que hayan cumplido años durante el mes en curso.

Dicho festejo se realizará en el quincho de las nuevas instalaciones. Será fuera del horario laboral, apenas finalizada la jornada. Quienes cumplieran funciones en otros lugares físicos y no realizaran atención al público, podrán retirarse 15 minutos más temprano para poder llegar a tiempo al agasajo.

El encargado de Comunicación Interna deberá elaborar un calendario anual con las fechas de todos los cumpleaños de los empleados, los cuales figuran en sus respectivos legajos. Este calendario tendrá tres funciones: la primera, el conocer cuáles son los cumpleaños que serán festejados en el evento de ese mes; la segunda, servirá para elaborar un listado semanal que será expuesto en los paneles de información. Esto quedará a cargo de la misma persona que actualiza la información de la cartelera; y tercero, servir de ayuda memoria para saludar en el día de su cumpleaños a los empleados, tanto de manera presencial de ser posible, o por mensajería WhatsApp.

El evento será armado por el encargado de Comunicación Interna más dos empleados voluntarios (de haber más se realizará un sorteo entre ellos), quienes deberán ofrecerse durante el mes en carácter de tales, hasta la semana anterior al día del festejo. El día del agasajo, los voluntarios podrán retirarse de sus tareas para colaborar con el evento. Sus horas de trabajo serán pagadas como si siguieran en funciones.

Se servirá torta, gaseosas y diferentes snack y comidas variadas. Salvo las tortas, el resto de los elementos serán provistos desde el mismo depósito.

Estarán invitados todos los empleados, especialmente quienes hayan cumplido años durante ese mes. Se considerará un éxito si asisten al menos un 30 % de los empleados totales del depósito y un 20 % del área administrativa, ya que se encuentra en otro edificio en el centro de la ciudad.

El costo sería el laboral, por las dos horas de cada empleado voluntario, las tortas, que estimamos tres en una primer instancia y el del resto de la comida, que por ser mercadería propia, no consideraremos su costo.

Programa 4: Destinado a fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización

Proceso de Inducción

El encargado de Comunicación Interna elaborará el proceso de inducción para los nuevos empleados que a futuro se integren a la empresa. Además deberá confeccionar un manual de inducción que les será entregado como parte de dicho proceso. Deberá estar confeccionado en un mes. Sin embargo, los empleados actuales no recibieron proceso de inducción, por lo cual, en lugar del manual de inducción completo, se les entregará un tríptico con la información que la Gerencia considere más relevante. Ésta estará conformada por: Visión, Valores, Misión, muy breve reseña histórica, organigrama, información de la ART y acciones de RSE. Además se publicará en forma permanente en los paneles de información la Misión, la visión y los Valores de Redolfi.

Para el tríptico, habrá dos meses de plazo, y para las publicaciones en los paneles, a partir de la primera semana de implementación. El encargado de Comunicación Interna será el responsable de diseñarlo utilizando Word o Canva, ambas

plataformas sin costo, y será impreso en hoja A4 en blanco y negro dentro de la misma empresa. Es por esto que el costo de implementar esta acción será nulo. No hay una forma de evaluar en forma directa la utilidad de esta acción, pero se suma al conjunto de acciones que buscan fomentar el sentimiento de pertenencia y será evaluada en forma general con la encuesta de clima laboral.

Utilizar los elementos diseñados en el Manual de Marca de Redolfi en las distintas instalaciones

Como vimos en los recorridos virtuales de la empresa, no se encuentran los colores ni imágenes asociadas a la marca en las instalaciones. Solamente en los vehículos se encuentra un ploteo con estos elementos. Con la finalidad de acrecentar el sentimiento de pertenencia de los empleados, se colocarán logos, isologos y se utilizarán los colores institucionales en las oficinas administrativas, depósitos, taller y papelería interna.

Como se vio previamente, la empresa y el apellido Redolfi son resonantes en la zona de influencia. La intención es aumentar la identificación de los empleados con la marca a través de la implementación de la imagen de marca en las instalaciones. Es importante saber que la familia Redolfi tradicionalmente ha participado en el deporte del automovilismo, y eso queda muy plasmado en todas las instalaciones. Sin embargo, eso pertenece a la vida privada de los dueños, y no se realiza desde un punto de vista institucional. No se les solicitará que borren toda alusión al automovilismo, pero que no tenga el papel protagónico que le corresponde a la marca. Distinto sería si en las carreras sponsoreara Redolfi, o los automóviles estuvieran ploteados con los colores de la marca. Tampoco se buscará recargar todo con los colores permitidos, pero sí llegar a un equilibrio en el cual a simple vista se pueda reconocer que se trabaja dentro de Redolfi.

Se proponen los siguientes lugares e intervenciones:

- En el ingreso, adaptar el isologo con los colores permitidos según la paleta.
- En el hall de ingreso, colocar el logotipo.
- En el pasillo 1, remover fotografías de automóviles.

- En la oficina de José Antonio Redolfi, colocar el logotipo y retirar alusión al automovilismo.
- En el pasillo 2 y 3, colocar logotipo.
- En la sala de reuniones, colocar el logotipo, usar los colores permitidos y retirar trofeos de automovilismo.
- En la entrada posterior, pintar con los colores permitidos
- En la Oficina de Lucas Redolfi, colocar logotipo y retirar trofeos de automovilismo
- En la oficina 3B, colocar isologo.
- En la oficina de Pablo Redolfi, retirar elementos de automovilismo y utilizar los colores permitidos.
- En las áreas de depósitos, pintar sectores con los colores permitidos y agregar logotipos e isologos.

Esta acción se llevará a cabo en dos etapas. En la primera, el encargado de Comunicación Interna junto con la gerencia realizan un relevamiento para ver dónde y qué elemento colocar. Se realiza durante el primer mes de la ejecución del plan. En la segunda, y durante los dos meses siguientes, se procederá a realizar las obras de pintura y ploteo según corresponda.

Los colores permitidos en la paleta del Manual de Marca son el rojo, el negro y el blanco. Deberemos adquirir por ello 3 baldes de 20 litros de pintura, uno de cada color. La pintura tiene un rinde de 14 m² por mano, por litro, o sea que cada balde tendrá un rinde total de 280 m². Se considera que será suficiente para la obra que se plantea. Cada balde de pintura de la mejor calidad ronda los \$ 10.000, con lo cual la inversión total en pintura podría ser de \$ 30.000. La mano de obra será de los empleados de mantenimiento de Redolfi.

No hay una manera específica de evaluar el resultado de la acción, pero si en general, a través de la encuesta de clima laboral.

Concursos de innovación internos y propuestas de mejoras.

Los empleados pasan mucho tiempo de sus vidas en su puesto de trabajo. Esto les brinda una experiencia única y una percepción particular sobre su tarea y la forma de realizarla. En numerosas ocasiones, los ocupantes de los puestos encuentran una manera

más eficiente de llevar adelante su labor diaria que la establecida en el manual de puestos. Lamentablemente, esas mejoras, quedan la mayoría de las veces sin ser transmitidas.

Se elaborará una acción que consistirá en convocar a todos aquellos que crean tener una idea de mejora productiva a que la presenten. La comunicación del mismo se hará mediante la cartelera y el e mailing.

Las ideas serán receptadas en el área administrativa y serán evaluadas por la gerencia. Para que sean tomadas deberán contar con el desarrollo suficiente y no ser sólo una enunciación. Todas las ideas presentadas serán evaluadas, y las que sean viables y produzcan beneficios serán efectuadas. Existen dos tipos de propuestas de mejoras: las que producirán un beneficio económico directo, y las que no.

Cuando las mejoras sean implementadas, si producen beneficio económico, el desarrollador recibirá por vez única un bono en dinero equivalente al 5% del total del beneficio que la empresa recibirá durante el primer ejercicio desde su implementación. Si las mejoras no producen un beneficio económico, el desarrollador recibirá por vez única un bono en dinero que la gerencia fijará ad hoc.

En Septiembre, durante el segundo torneo de truco anual se hará mención de todos los participantes que hayan presentado propuestas y se les entregará un recordatorio en agradecimiento, se hayan implementado sus propuestas o no.

La gerencia evaluará y hará mención distinguida a los que considere como los tres mejores proyectos innovadores o de mejora.

Esta acción no genera costos por sí misma, salvo los bonos a otorgar, los cuales serán una proporción del beneficio que la organización obtenga. Si la acción es exitosa, producirá un beneficio neto a mediano plazo. Por el hecho de no generar costos, se recomienda que se establezca como política organizacional y se dé continuidad en el tiempo a pesar de que existan periodos en los cuales no se presenten proyectos.

El grado de éxito se puede medir de varias maneras: a través de la cantidad bruta de proyectos presentados, que nos mostrará el grado de participación de los empleados; la cantidad de proyectos presentados viables; la cantidad de proyectos llevados a la práctica; y el beneficio obtenido por la organización, devenido de los proyectos. Se recomienda realizar la evaluación respecto a la cantidad de proyectos

presentados, ya que el objetivo del presente, desde el punto de vista comunicacional, es la de generar sentimiento de pertenencia por la organización.

Presupuesto

Acción	Presupuesto unitario	Unidades	Presupuesto total
Colocación de paneles transparentes con información	4.000	4	16.000
E-mailing	0	0	0
Mensajería a través de WhatsApp	0	0	0
Cartelería de Seguridad e Higiene	80	20	1.600
Desayunos Gerenciales Horas Laborales	200	340	68.000
Capacitación en PNL	8.064	4	32.184
Buzón de Sugerencias	0	0	0
Torneo Semestral de Truco Comida	150	52 x 2	15.600
Torneo Semestral de Truco Trofeos	1.200	6 x 2	14.400
Festejo cumpleaños tortas	700	3x12	25.200
Festejo cumpleaños Horas Laborales	200	2x12	4.800
Proceso de Inducción	0	0	0
Utilizar elementos diseñados en el Manual de Marca de Redolfi	10.000	3	30.000
Lic. en RPI	52.000	12	624.000
Concurso de innovación interna	0	0	0
Total anual			831.784

Evaluación general

Sabemos que Redolfi realizó años atrás una encuesta de clima laboral, pero no guardó registro de los resultados. Si bien algunas de las acciones previamente propuestas pueden ir siendo evaluadas durante su implementación, hay otras que no se puede conocer su impacto real en el corto plazo. Es por eso que se recomienda realizar una encuesta de clima laboral lo antes posible y otra al cabo de un año de implementación de las acciones de Comunicación Interna.

Alcance

Si bien al momento de desarrollar el Plan Integral de Comunicación Interna se contemplaron todas las aristas y variables posibles, existen ciertos factores que son y serán limitantes a la hora de la implementación.

En el Programa 1, destinado a brindar información a los empleados nos podríamos llegar a encontrar con que a pesar de todos los medios y formas en las cuales se realiza la comunicación, que los destinatarios se negasen a consumirla obviándola directamente.

En el Programa 2, destinado a crear nuevos canales de comunicación existe la posibilidad de que algunos empleados no deseen participar en los desayunos gerenciales. Lo que se busca a través de éstos es obtener comunicación ascendente de calidad y aumentar el nivel de compromiso de los empleados. Si uno de ellos no quisiera participar, el empleador, si bien tiene la potestad de volverla una actividad obligatoria, se concluye en que no es beneficioso desde el punto de vista del objetivo de la acción y de la conflictividad potencial que podría generar.

En el Programa 3, colaborar con la cohesión grupal nos encontramos con limitaciones inciertas y de tipo circunstancial asociadas a la pandemia de COVID-19 y el protocolo de actuación. Al momento del comienzo del diseño del plan, no existían medidas restrictivas respecto al distanciamiento humano. Durante la elaboración del plan surgieron medidas de aislamiento social en distintos grados de aplicación. Por el rubro al que pertenece, Redolfi ha sido una de las empresas que tuvieron permitida su actividad, pero aplicando ciertos protocolos establecidos por el COE para el rubro. En este momento los eventos diseñados en este programa no están permitidos. Pero su posible aplicación o no, dependerá del protocolo que el COE ordene aplicar a futuro.

En el Programa 4, destinado a fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización nos podríamos encontrar con la limitante de que nunca existen certezas absolutas cuando trabajamos con personas. Si bien las investigaciones y estudios nos señalan que estas acciones favorecerán a alcanzar los resultados buscados, no podemos establecer una causalidad proporcional directa.

En términos generales, otra limitante para la empresa será el factor presupuestario. La situación económica no es la óptima y la empresa podría no desear invertir. Por eso se buscó realizar un plan con un costo lo más bajo posible.

Otra limitación vendría de la falta de compromiso de la cúpula gerencial. Para que nuestro plan tenga el éxito deseado, necesitará indefectiblemente el compromiso de los gerentes para que las acciones se transformen en cultura. De no ser así, se perderán en el olvido y serán sólo una anécdota más.

Diagrama de Gantt

Acción	Semana												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Paneles													
Buzón de sugerencias													
E-mailing	Actualización Datos												
	Carga de datos												
	Comienzo												
Mensajería WhatsApp	Actualización Datos												
	Carga de datos												
	Comienzo												
Cartelería Seguridad e Higiene	Relevamiento												
	Colocación												
Curso PNL Gerentes													
Desayunos Gerenciales	Con empleados												
	Con delegados												
Festejos de cumpleaños	Armar Calendario												
	Publicación semanal												
	Festejo mensual												
Inducción	Confección del Manual												
	Confección Tríptico												
	Publicación de Valores												
Colores Institucionales	Relevamiento												
	Acondicionamiento												
Torneo de Truco	Marzo												
	Septiembre												
Concurso de innovación interno													

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente trabajo, se pudieron hallar diferentes problemáticas que afectan a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. En materia de comunicación interna, la encontramos deficiente, lo que lleva a una baja productividad, ausencia de procesos de inducción, promoción interna incorrecta, todas situaciones que llevan a una baja en el clima organizacional y produce insatisfacción en los empleados. Debido a la escasa comunicación interna, se vive un clima de incertidumbre que favorece la producción de rumores y de comunicación extra oficial, lo que vuelve engorrosos y complicados los procesos internos normales. Tampoco existen canales adecuados para que la comunicación pueda fluir en forma eficiente.

Luego de haber realizado un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se decide la implementación de un plan integral de comunicación interna que produzca un cambio favorable en las condiciones comunicacionales.

Se crean nuevos canales de comunicación, tanto ascendente como descendente para permitir una comunicación fluida entre los diferentes niveles, se crea un proceso de inducción para nuevos empleados y se generan actividades que fomenten la cohesión grupal y el sentimiento de pertenencia por la empresa. Mientras tanto, se van evaluando las medidas implementadas para poder recoger feedback que nos permita reacomodar el curso de ser necesario.

Se espera que la empresa de continuidad al plan elaborado, de carácter anual, para que los avances que se puedan lograr, referidos a la relación con los empleados, no desaparezcan al interrumpir las acciones, volviendo así al statu quo inicial.

Se recomienda la creación de un departamento de Recursos Humanos o la incorporación de una persona que desarrolle esta tarea para que sea un eficiente complemento de las comunicaciones internas. Y también se recomienda aprovechar el cambio de paradigma en la comunicación interna y realizar acciones de comunicación externa apuntando a afianzar la imagen proyectada en la sociedad.

Anexos

Anexo 1



Anexo 2

SARS-CoV-2 Recomendaciones y medidas de prevención en ámbitos laborales

MEDIDAS DE PREVENCIÓN EN LOS AMBIENTES DE TRABAJO

- La higiene de manos, de manera frecuente, es la medida principal de prevención y control de la infección:
 - Antes y después de manipular basura, desperdicios, alimentos, comer y/o amamantar.
 - Después de tocar superficies públicas (monitores, picapapeles, botaneras, etc.), manipular dinero, llaves, animales, ir al baño o cambiar pañales.
 - Mantener una distancia mínima de 1 metro con cualquier persona.
 - Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca.
 - Cubrirse la boca y nariz al toser o estornudar con el pliegue del codo o con un pañuelo desechable.
 - Evitar compartir elementos de uso personal (tapas, cubiertos, elementos de higiene, etc.).
 - Informarse sobre la forma de protegerse al mismo y a los demás ante la COVID-19, de acuerdo a las indicaciones del empleador y las indicaciones de los medios oficiales.
 - Respetar las restricciones relativas a los viajes, los desplazamientos y las concentraciones multitudinarias de personas.
 - Ventilación de ambientes mediante la apertura de puertas y ventanas que produzcan circulación cruzada del aire.
 - La limpieza de superficies se recomienda que sea frecuente y frecuente de objetos y superficies, con productos como alcohol al 70%, lavandina, etc.

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

Deben ser adecuados al riesgo o riesgos frente a los que debe ofrecerse protección acorde con la actividad laboral o profesional. Usar EPP descartables, o si no es así, que puedan desinfectarse después del uso, siguiendo las recomendaciones del fabricante. La correcta colocación de los EPP es fundamental para evitar posibles vías de ingreso del agente biológico. Cuando sea necesario el uso conjunto de más de un EPP, debe asegurarse la compatibilidad entre ellos.

PROTECCIÓN RESPIRATORIA

Sólo está recomendado para personas con síntomas de infección respiratoria y personal de salud que atiende a personas con síntomas respiratorios. Es obligatorio cuando exista riesgo de exposición, ya que favorece la difusión del virus.

GUANTES

Se recomiendan que sean desechables. Para tareas de limpieza y desinfección de superficies, se deben utilizar guantes resistentes a la rotura.

ROPA DE PROTECCIÓN

Debe tener resistencia a la penetración de microorganismos. Se recomienda que la ropa de protección biológica sea desechable. La ropa que sea reutilizable (batas, guantes, botas, etc.) no deberá ser utilizada fuera del ambiente laboral y la limpieza deberá evitar la difusión o propagación de los contaminantes biológicos.

PROTECCIÓN OCULAR Y FACIAL

Se utilizará cuando haya riesgo de contaminación de los ojos a partir de salpicaduras o gotas (por ejemplo: sangre, fluidos del cuerpo, secreciones y mucosidad) y durante los procedimientos de generación de aerosoles.

COLOCACIÓN Y RETIRO DE LOS EPP

Deben colocarse antes de iniciar cualquier actividad probable de causar exposición y ser retirados únicamente después de estar fuera de la zona de exposición. Se debe evitar que los EPP sean una fuente de contaminación.

DESCARTE / DESCONTAMINACIÓN

Después del retiro:
Los EPP descartables deben colocarse en contenedores adecuados y correctamente identificados para residuos patológicos.
Los EPP reutilizables deben recogerse en contenedores o bolsas específicas y descontaminarse usando el método indicado por el fabricante antes de guardarlos.
Deberá haber un procedimiento específico para disposición y tratamiento de los EPP.

ALMACENAJE Y MANTENIMIENTO

Los EPP deben ser almacenados adecuadamente, siguiendo las instrucciones dadas por el fabricante, de manera que se evite el daño accidental de los mismos o su contaminación.

Su ART es: **Emergencias:**

SRT Sistema de Rescate y Tratamiento

Consultas e informes
0201 454 8778
ayuda@srt.gob.ar

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
Argentina

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/srt> Fecha de Consulta: 01/06/2020

Anexo 3

Müller Germán Federico
Universidad Siglo 21



Fuente:

http://www.exactas.unlp.edu.ar/articulo/2019/4/11/aseguradora_de_riesgos_del_trabajo

Fecha de Consulta: 01/06/2020

Anexo 4



Fuente: <https://ar.pinterest.com/pin/699395017106792139/> Fecha de Consulta: 01/06/2020

Anexo 5

Ejemplo de construcción de categorías surgidas del buzón de sugerencias:

Sugerencia	Categoría
Se sabe la fecha de vacaciones?	Fecha de Vacaciones
Cuándo salimos de Vacaciones?	
Me gustaría que mis vacaciones coincidan con las de mi señora.	

Ejemplo de Respuesta a ser publicada en el panel de información:

Tema	Respuesta
Vacaciones	El período de vacaciones según la ley vigente es desde Octubre hasta Marzo inclusive. Sin embargo en Redolfi nos gustaría que todos pudiéramos disfrutar nuestras vacaciones bien merecidas entre Diciembre y Febrero. Como todos sabemos, debemos tomarnos las vacaciones de forma tal que la empresa pueda seguir trabajando. A fin de agilizar la confección del cronograma, solicitamos a quienes deseen una fecha en particular, se aproximen a las oficinas administrativas. Tendrá prioridad los empleados cuya pareja ya tenga la fecha informada de vacaciones.

Anexo 6



Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-833715003-trofeo-acrilico-truco-torneo-campeonato- JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=115cd618-7a6c-45f0-8570-f338895f8b5b Fecha de Consulta: 02/06/2020

Bibliografía

- Avilia Lammertyn, Roberto. (1999). *Relaciones públicas, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires, Argentina: Revista Imagen 3ª Edición.
- Belausteguigoitia Rius, Imanol. (2009). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Madrid, España: 1ra Ed. - McGraw-Hill 2ª Edición.
- Black, Sam. (2000) *ABC de las Relaciones Públicas*. México: Ed. Gestión.
- Capriotti, Paul. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Andros Impresores 1ª Edición.
- Capriotti, Paul. (1992); *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*; Primera edición; Barcelona; Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- Chiavenato, Idalberto. (1996). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. 5a Edición.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. (2012). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Proceso*. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana. 10º Edición.
- Gruning, James E; Hunt, Todd. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. México: Ed. Gestión. 2ª Edición.
- Hackman, J.R.; Lawler, E.E.III y Porter, L.W. (1975). *Perspectivas del comportamiento en las Organizaciones*. México: Ed. McGraw-Hill. 2da Edición.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. McGraw-Hill 6ta Edición.
- Munch, Lourdes. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: 1ª Edición. Editorial Pearson.
- Rivera, Mariana. (2006). *La Vinculación de las Relaciones Públicas e Institucionales con las Principales Funciones de Recursos Humanos, para la Optimización de la Comunicación Interna*. Recuperado de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11731>

Rossi, Cintia Soledad. (2012). *Profesionalización de los Recursos Humanos en el marco de las Empresas Familiares*. Recuperado de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11328>

Schein, Edgar H. (1985). *Cultura organizacional y El liderazgo*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bajo Editores.

Vélaz Rivas, José Ignacio. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. España: Ed. Diaz de Santos.

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

Watzlawick, Paul. (2002). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas* (con Janet Beavin y Don Jackson). Barcelona. Ed. Herder.

Leyes y Resoluciones

Ministerio de Educación de la Nación: RM 01245 del 25.07.88

Páginas Web

Ministerio de Producción de la Nación

<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

Ministerio de Trabajo de la Nación

<http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/index.asp>

Ministerio del Interior de la Nación

http://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/SAM_03_residuos_solidos.pdf

Revista Digital compromiso Empresarial

<https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/2020/03/cartas-animo-aislamiento-enfermos-covid19-hospitales/>

Página Web de Siever

<http://www.siever.it/portfolio-articoli/ikea-piacenza/>

Blog Portinos

<https://blog.portinos.com/novedades/tecnologia/3-para-irrumper-la-transformacion-tecnologica-de-los-depositos-y-mejorar-la-atencion-a-los-clientes>

Infobae Económico

<https://www.infobae.com/economia/2019/12/16/los-detalles-de-la-doble-indemnizacion/>

<https://www.infobae.com/economia/2020/04/05/la-emision-monetaria-el-salvavidas-de-plomo-para-reactivar-la-economia-y-el-consumo/>

Infoleg

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>

Diario Clarín Edición Digital

https://www.clarin.com/economia/cuarentena-obligatoria-teletrabajo-llego-quedarse-0_Q8MJN7pgz.html

Observatorio de la Empresa Familiar de la UCC 2006

<https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

Diario El Economista Edición Digital

<https://www.eleconomista.com.ar/2019-11-un-escenario-politico-incierto-para-la-transicion-y-el-2020/>

Diario El Cronista Edición Digital

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Coronavirus-y-la-gestion-de-Alberto-Fernandez-que-dicen-las-encuestas-20200326-0043.html>

Ambito.com

<https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/para-el-gobierno-las-medidas-contrala-inflacion-estan-dando-resultados-incipientes-n5085929>

Panam Post Edición Digital

<https://es.panampost.com/marcelo-duclos/2020/03/24/las-consecuencias-economicas-de-la-cuarentena-tambien-provocaran-muertes/>

Boletín Oficial de la República Argentina

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Banco Central de la República Argentina

http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Institucional/ObjetivosBCRA_2020.pdf

Facebook

<https://www.facebook.com/Redolfiexclusivokodak/>

https://www.facebook.com/distribuidoraredolfi/?ref=br_rs

<https://www.facebook.com/redolfisrl.com.ar/>

Página Web Redolfi

<http://redolfisrl.com.ar/index.html>

Superintendencia de Riesgos del Trabajo

<https://www.argentina.gob.ar/srt>

Universidad Nacional de La Plata

http://www.exactas.unlp.edu.ar/articulo/2019/4/11/aseguradora_de_riesgos_del_trabajo