

## **Seminario Final de Relaciones Públicas e Institucionales**

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

### **El desafío de la implementación de la Comunicación**

#### **Interna en el canal informal**



**Nombre y Apellido:** Juan Pablo Calleja

**Legajo:** VRPI04059

**DNI:** 30885533

**Carrera:** Licenciatura en Relaciones Publicas

## Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
Palabra Clave.....	3
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
Keyword.....	4
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
Marco de referencia institucional.....	7
Breve descripción de la problemática .....	8
Resumen de antecedentes .....	9
Relevancia del caso.....	9
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....</b>	<b>10</b>
Descripción de la situación.....	10
Análisis de contexto .....	11
Diagnóstico organizacional .....	15
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera .....	17
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>24</b>
Declaración del problema .....	24
Justificación del problema.....	24
Conclusión diagnóstica.....	25
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>26</b>
Objetivos y metas.....	27
Alcance.....	27
Acciones concretas.....	27
Marco de Tiempo.....	36
Evaluación general.....	36
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>40</b>

## Resumen

El reporte de caso desarrollado abordó diversos temas relacionados con la gestión de la comunicación interna de A. J. & J. A. Redolfi, una empresa que nació como una prestadora de servicio logístico y que fue transformando su negocio para convertirse en un distribuidor mayorista de alimentos en la provincia de Córdoba.

Se detectó una oportunidad para la optimización y el desarrollo de los procesos internos. En relación a esto, se propuso un plan de comunicación el cual tuviera como principal estrategia la creación de un área, que se ocuparía de la gestión e implementación de diversos procesos de comunicación.

Sabiendo la importancia de las necesidades de los públicos internos para toda organización, se propusieron procesos y herramientas que se irían implementando de manera organizada, con el objetivo velar por los aspectos más importantes como, por ejemplo, trabajar en la unificación de los equipos de trabajo, a través de la mejora en la coordinación de tareas y el clima de laboral.

El objetivo más importante que buscaba dicho plan sería el desarrollo del sentimiento de pertenencia de cada uno de los empleados de la empresa, trabajando en la transmisión de la cultura empresarial.

Para facilitar y potenciar la rápida adaptación de estos nuevos procesos, se propuso entre otras cosas una capacitación de todas las áreas de la empresa. Sumado a esto, se planteó implementar el manual de inducción, una cartelera en lugares comunes, buzones de sugerencia, entre otros.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Planificación Estratégica, Comunicación Interna, Estrategias de Comunicación, Clima Laboral, Recursos Humanos.

## **Abstract**

This case report developing a lot of topic about the internal communication management of A. J. & J. A. Redolfi, this company born like only a logistic service but they have to transform to the distribution of food products in the province of Córdoba.

It was detected an opportunity about the internal process developing in the area of Human resources that take care the management of the internal communication. In relation to this, he proposed a communication plan with his objective was like the most important strategy the creation of this area which would take care about the management and implementation of a lot of communication process.

Knowing the importance of needs of the internal publics about the all organization, proposed in said plan, process and tools they will be implemented with the aim of ensuring by the most important aspects like, work in the unification of the work team's through the stablishing and order and improving coordination of task and the work team.

Keywords: Organizational culture, Strategy Planification, Internal Communication, Communication Strategies, Work Climate, Human Resources.

## Introducción

### *Marco Referencial*

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Uno de sus principales estándares fue la estrategia comercial que la empresa se planteó a la hora de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Esto fue factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales. Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado (Canvas, Universidad siglo 21, 2020, p. 15-16)

## 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 personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad” (Canvas, Universidad siglo 21, 2020, p. 15-16).

## 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” (Canvas, Universidad siglo 21, 2020, p. 15-16).

## 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.

La expansión y el crecimiento que tuvo la empresa a lo largo de sus 50 años, fue realmente de importancia, pero fue fundamental para la familia Redolfi entender que hoy tienen una oportunidad (por demás importante), que les permitirá lograr la optimización de procesos internos que traerán aparejados muchos beneficios para los proyectos que la empresa tiene para el futuro (Canvas, Universidad siglo 21, 2020, p. 15-16).

*Breve descripción de la problemática A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.*

La falta de gestión en el desarrollo de la comunicación interna en Redolfi, trae aparejado diversas situaciones conflictivas, como la falta de colaboración y compromiso o dificultades en el alineamiento del personal con la estrategia corporativa.

Si bien la empresa afirma tener una relación fluida con todos sus empleados, los problemas internos son muy relevantes e involucran a todas las áreas, ya que una correcta gestión de la comunicación interna será fundamental para la transmisión de la cultura

empresarial, la formación de la imagen corporativa, además de incentivar y desarrollar el sentimiento de pertenencia en los públicos internos.

### *Resumen de antecedentes*

Lograr canales de comunicación dentro de una organización fluidos y ordenados es fundamental para cualquier empresa, ya que representa un bastión muy importante para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en cualquier organización.

Como expresa Avilia Lammertyn en sus estudios sobre las Estrategias y Tácticas de comunicación integrada “...la incompreensión, la falta de relaciones sinceras y fluidas entre las personas, la falta de credibilidad de los públicos frente a las instituciones, hicieron y hacen tambalear los sistemas e impiden el correcto funcionamiento del entramado societario. Hoy la comunicación eficiente debe agudizar su ingenio, poner todas las armas afiladas para lograr sus objetivos, ya que el mundo se ha hecho cada día más complejo...” (1997, p. 55-56).

En la investigación sobre la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral de los empleados, de Vinasco, Valencia y González (2019) resaltan que la comunicación en las organizaciones, juega un papel esencial para cualquier tipo de compañía, ya que sin comunicación ningún proceso es posible y su forma cotidiana y natural no es suficiente para mantener óptimos los procesos empresariales.

Barrie, Iturriagoitia y Bouzas (2017) hablan de la importancia en el desarrollo de las estrategias de comunicación, en donde mencionan que una buena gestión en la implementación de dichas estrategias podrá facilitar la articulación del trabajo que lleva adelante cada área de la empresa, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por organización.

“...En la actualidad los esfuerzos deberían dirigirse a reinventar las propias organizaciones al servicio de las nuevas demandas de comunicación, expresión y participación de los empleados y de las nuevas necesidades de compromiso que tienen las organizaciones...” Barrie, Iturriagoitia y Bouzas (2017, p. 162-163).

### *Relevancia del Caso*

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización.

Con el fin de aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen la misión, la filosofía, los valores, la estrategia, y se sienten parte de la organización, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

Una correcta implementación de la Comunicación Interna brindara grandes beneficios para el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa, entre ellos podemos mencionar:

- Crea engagement, compromiso basado en la transparencia y el buen conocimiento de la compañía.
  - Evita los rumores, falsas interpretaciones, incertidumbres.
  - Una buena política de comunicación redundante en una mejor reputación. Los empleados que hablan bien de su empresa son los mejores embajadores de la marca.
  - Mejora el clima laboral, aumentando la autoestima de la plantilla que se sabe escuchada.
  - Se evita la fuga de talento al crearse un buen ambiente laboral. Una empresa que comunica bien a sus empleados atrae talento.
  - Permite la identificación de puntos de mejora, ya que se tiene información de primera mano por parte de quienes la ejecutan de la marcha de los procesos.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

El análisis realizado permitió observar que Redolfi carecía de desarrollo y gestión en la comunicación interna, lo cual pudo inferir a partir de la ausencia de un área que se ocupe de necesidades del personal de la empresa.

La ausencia de dicho departamento dentro de la estructura de la organización, no permite contar con herramientas básicas como, políticas de capacitación, implementación de canales de comunicación, un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, entre otras.

En primera instancia analizamos la visión, misión y valores de la organización, en donde no logramos observar estrategias concretas para la implementación de un proyecto que permita el desarrollo profesional del personal, el cual pueda brindarles a los empleados la posibilidad de capacitarse.

Continuando con lo desarrollado anteriormente, debemos mencionar la dificultad para consolidar la cohesión de los equipos de trabajo, en donde es fundamental trabajar sobre las necesidades de las áreas que conforman a la empresa.

Una de las herramientas más importante que debe lograr implementar Redolfi es consolidar el feedback interno entre las áreas que conforman a la organización. Es decir, motivar todo tipo de comunicación entre los diversos departamentos, lo que permitirá la optimización de resultados mediante el trabajo en equipo.

Con el fin de reducir la conflictividad, mejorar el clima laboral, difundir su política, su identidad y encauzar el flujo de información, es fundamental trabajar en la implementación de herramientas de comunicación interna, lo cual impactara directamente en el desarrollo diario de actividades y en los resultados finales que espera Redolfi. Para esto, lograr la optimización y el desarrollo de procesos de CI, será fundamental.

### *Análisis de contexto*

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permite realizar un análisis descriptivo del entorno de la empresa. En este caso, evaluamos aspectos del entorno de Redolfi S.R.L, que son relevantes para la misma, ya que de su análisis podremos establecer las estrategias para diversos periodos de tiempo.

#### *Dimensión Política*

Evaluamos diversos factores del entorno de la organización, entre ellos aspectos Políticos los cuales influyen directamente en el desarrollo diario de la organización, ya que a través de las decisiones del Gobierno de turno o las normativas impositivas se definirán los procesos internos y externos a implementar, por ejemplo a través del Proyecto Mi Pyme, se alcanzaran beneficios impositivos que serán de una gran importancia porque le permitirán a la empresa optimizar diversos costos financieros como por ejemplo, el impuesto a las ganancias, IIBB, entre otros. Así mismo, a través del Anses se ofreció a las empresas el beneficio de apoyarlos en esta transición brindando la posibilidad de abonar el 50% del sueldo de los empleados.

Se presentaron situaciones en el ámbito empresarial, que generaron intranquilidad entre los empresarios, debido a la posibilidad de expropiación de Vicentin.

#### *Dimensión Económica*

A través de dos decretos, el gobierno busco detener los incrementos en los precios, con el fin de evitar que se resintiera la economía, las mismas fueron los Precios Máximos para las góndolas de los supermercados y el congelamiento de los combustibles. Cada uno ellos, afectando de diferente manera al entorno de la organización, ya que los precios máximos decretados por el Gobierno no permiten el traslado de aumentos, pero por otro lado el beneficio por el congelamiento del combustible, ya que la empresa cuenta con una importante red de distribución, lo que implica costos muy importantes.

#### *Dimensión Sociocultural*

Los factores Socioculturales, fueron de vital importancia para este análisis, ya que permite entender las necesidades de los públicos tanto internos como externos, como por

ejemplo el aumento en el consumo de terceras y cuartas marcas o la oportunidad con la que hoy cuentan los públicos de estar muy informados respecto a aspectos generales del mercado.

Puede presentar realmente una oportunidad para Redolfi el hecho del cambio en el consumo, ya que podrían evaluar un proyecto para el desarrollo de su marca propia permitiendo lograr un posicionamiento de marca en la cabeza del público.

### *Dimensión Tecnológica*

Todos estos factores mantienen una relación estrecha con los factores Tecnológicos, ya que presentan una oportunidad relevante para destacar respecto a la competencia como por ejemplo la implementación de una APP que permita a al cliente estar actualizado con información general de la empresa, lanzamientos, ofertas, etc. Además de generar en el cliente una fidelización respecto a la competencia.

Es necesario para la empresa sumarse a esta nueva etapa que atraviesa el mercado, ya que a través de las páginas webs propias o las apps, se puede recabar información sobre las tendencias de consumo y con estos datos poder trabajar en la optimización del surtido, por ejemplo.

### *Dimensión Ecológica*

Los aspectos Ecológicos, serán fundamentales en el mediano plazo, ya que el cuidado del medio ambiente hoy mantiene una relevancia significativa. Es por este motivo que la implementación de procesos que sean beneficiosos para el medio ambiente brindaran un rasgo diferencial respecto a otras empresas.

### *Dimensión Legal*

Los decretos relacionados con las leyes laborales serán fundamentales para el futuro de Redolfi. Trabajar en la implementación y el respeto de lo establecido por la ley será uno de los tantos desafíos que deberá afrontar internamente la empresa, es por esto que contar con un área que se ocupe de todos los procesos internos es de vital relevancia.

Factor		Detalle	Plazo		
			Corto	Mediano	Largo
Político	Nuevo Gobierno Argentino <sup>1</sup>	Incertidumbre por la pandemia y las medidas políticas que se irán implementando respecto a la situación de las Pymes		X	
	Beneficios Impositivos <sup>2</sup>	El gobierno beneficiara a las empresas con reducción impositiva (Ganancias, IIBB, etc)	X		
	Situación de expropiación de empresas <sup>3</sup>	Incertidumbre en el ambiente empresarial por las medidas tomadas por el gobierno con Vicentin.		X	
	Pago de haberes a través del Anses para las Pymes <sup>4</sup>	Ayuda del estado para las empresas en el pago de haberes (Hasta el 50% de los mismos)	X		
Económico	Precios Máximos <sup>5</sup>	El control del gobierno complejiza el traslado de los aumentos a los clientes por el control y la regulación y control de precios en las góndolas	X		
	Congelamiento de Precios Combustible <sup>6</sup>	El congelamiento de los precios en el combustible permite la optimización de los costos logísticos de la empresa	X		
Sociocultural	Crecimiento en el consumo de las MP <sup>7</sup>	Crecimiento de venta en las marcas propias debido a los cambios en el consumo y la crisis económica que transita el país	X		
	Consumidores más informados <sup>8</sup>	Mayor información de los consumidores debido al desarrollo de nuevas aplicaciones	X		

<sup>1</sup> Infobae, Cuales son los consejos del sector emprendedor a las Pymes para sobrevivir a la crisis que desato la pandemia <https://www.infobae.com/economia/2020/04/19/cuales-son-los-consejos-del-sector-emprendedor-a-las-pymes-para-sobrevivir-a-la-cri-sis-que-desato-la-pandemia/>

<sup>2</sup> El Cronista, Los beneficios fiscales que trae el certificado Mipyme para las empresas <https://www.cronista.com/columnistas/Los-beneficios-fiscales-que-trae-el-certificado-MiPyme-para-las-empresas-20180402-0001.html>

<sup>3</sup> Infobae, La intervención de vicentin genero inquietudes en un dialogo informal entre diplomáticos <https://www.infobae.com/politica/2020/06/11/la-intervencion-de-vicentin-tambien-genero-inquietudes-en-un-dialogo-informal-entre-diplomaticos/>

<sup>4</sup> Infobae, Ayuda del gobierno para sueldos <https://www.infobae.com/economia/2020/05/08/ayuda-del-gobierno-para-sueldos-como-saber-si-anses-aprobo-la-solicitud/>

<sup>5</sup> El Cronista, El gobierno extendió precios máximos y no aplicara aumentos <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-Gobierno-extiende-Precios-Maximos-y-no-aplicara-aumentos-20200514-0054.html>

<sup>6</sup> Argentina: El gobierno analiza congelamiento de precios de combustibles hasta fin de año <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-gobierno-analiza-congelamiento-de-precio-en-combustibles-hasta-fin-de-ano/>

<sup>7</sup> Ventas de marcas locales de consumo masivo crecen más que la de etiquetas globales <https://www.baenegocios.com/negocios/Ventas-de-marcas-locales-de-consumo-masivo-crecen-mas-que-las-de-etiquetas-globales-20190515-0070.html>

<sup>8</sup> Pymes y Autonomos, Exigente e informado el nuevo consumidor que las empresas quieren seducir <https://www.pymesyaautonomos.com/vocacion-de-empresa/exigente-informado-nuevo-consumidor-que-empresas-quieren-seducir>

Factor	Detalle	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
Tecnológicos	Dearrollo de nuevas APPs <sup>9</sup>		X	
	Desarrollo del E-commerce <sup>10</sup>		X	
	Nuevas plataformas para los clientes		X	
Ecológico	Implementación de normas para la prevención del medio ambiente <sup>11</sup>		X	
Legal	Decreto Ley 26361 <sup>12</sup>	X		
	Decreto Ley 26993 <sup>13</sup>	X		
	Decreto Ley 26991 <sup>14</sup>	X		

<sup>9</sup> Inforetail, Las apps de supermercado se consolidan <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/las-apps-de-supermercados-se-consolidan/fddfe570ad63f59b00c07b8f2bb9e48d>

<sup>10</sup> Telam, La evolución del e-commerce en tiempos de pandemia <https://www.telam.com.ar/notas/202005/462414-opinion-coronavirus-comercio-electronico.html>

<sup>11</sup> Gobierno Argentino (9 de noviembre de 1995) Ley de medioambiente <http://argentinambiental.com/legislacion/buenos-aires/ley-11723-ley-medio-ambiente/>

<sup>12</sup> Ley 26361 <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26361-139252>

<sup>13</sup> Ley 26933 <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26993-235275>

<sup>14</sup> Ley 26991 <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26991-235279>

### *Diagnostico organizacional*

Entendiendo al análisis FODA como una herramienta de planificación estratégica, pudimos llevar adelante un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa.

El análisis realizado permitió identificar las principales fortalezas de la organización, entre ellas podemos mencionar la solvencia financiera, la economía de escala, etc. Es decir, logramos detectar aquellos atributos o puntos positivos que pueden servir para alcanzar los objetivos corporativos. Un claro ejemplo es esto, es la optimización de los costos logísticos, lo que permite tener un costo operativo mucho menor al de la competencia, brindando la posibilidad de mejorar los costos para los clientes.

En tanto que, basándonos en las condiciones externas, realizamos un análisis de la competencia y otros factores como las regulaciones actuales para identificar las oportunidades que tenía Redolfi como la expansión en el mercado, apoyo de empresas líderes, entre otras.

Es fundamental para la compañía contar con el acompañamiento de las marcas líderes, ya que esto le permite contar con un valor agregado importante respecto a otras empresas.

Continuando con la línea de análisis, logramos identificar las debilidades que podía tener la empresa, dentro de los cuales podían contemplarse aspectos del negocio perjudiciales o factores que pueden ser desfavorables para los objetivos de la organización como, por ejemplo, falta de procesos de inducción para el ingreso del personal, ausencia de un área de RRHH, etc.

La ausencia de dicha área puede traer aparejado grandes inconvenientes, ya que es fundamental para Redolfi generar un sentimiento de pertenencia entre los empleados y así lograr un compromiso con los objetivos empresariales.

Por ultimo entendiendo a las amenazas como aquellos aspectos que no podemos controlar, pero sí podemos contraatacar para enfrentarlos, debimos contemplar diversas circunstancias relacionadas con la supervivencia de la empresa, por ejemplo, podemos mencionar altos costos operativos, comercialización ilegal, etc.

### **OPORTUNIDADES**

- Optimización de los procesos internos
- Desarrollo organizacional mediante la creación de nuevas áreas o departamentos internos.
- Motivar el crecimiento profesional y personal.
- Expansión del mercado
- Añadir nuevas líneas de productos y representaciones

### **FORTALEZAS**

- Desarrollo logístico óptimo dentro de diferentes provincias y departamentos.
- Compromiso social con la comunicada de James Craik.
- Identidad institucional marcada
- Capital humano
- Capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas

### **AMENAZAS**

- Altos costos operativos
- Volatilidad en la fidelidad del cliente debido a la amplia competencia del mercado.
- Ingreso de fuertes cadenas mayoristas
- Pequeños re-vendedores
- Comercialización ilegal
- Situación económica del país
- Medidas impositivas

### **DEBILIDADES**

- Falta de proceso de Inducción para el ingreso del personal nuevo.
- No cuentan con un proceso establecido para la selección de personal.
- Limitado sistema de incentivos para el personal de la empresa.
- Débil área de Recursos Humanos.
- Ausencia de canales de Comunicación interna.

### *Análisis específico según el perfil profesional de la carrera*

Apoyándonos en la implementación de diversas herramientas, buscaremos evaluar e identificar la problemática propuesta con el fin de lograr un diagnóstico profesional.

Para ello realizaremos un análisis integral de diversos criterios para construir y fundamentar este diagnóstico, el cual justifique la problemática planteada para Redolfi SRL.

A través de una lectura profunda y analítica de la información proporcionada sobre la Empresa, se lograron desarrollar diversos análisis en relación a varios aspectos que hacían a la problemática.

### Mapa de Públicos

REDOLFI S.R.L, cuenta con un abanico muy amplio de públicos, el cual se encuentra conformado por proveedores, entidades del Estado (Municipios, intendencias, etc), accionistas, consumidores, clientes, medios de comunicación y principalmente a los empleados de la empresa.



Figura: Mapa de públicos de A.J. y J.A. Redolfi SRL

## Isologotipo



El Isologotipo como parte de la identidad visual de la empresa, es la representación del mensaje que buscan transmitir a sus clientes y proveedores en Redolfi.

A través de las iniciales de los fundadores en el isologotipo (los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi), se busca transmitir un mensaje a la comunidad, los clientes, los proveedores, etc. "Somos una empresa familiar y responsable".

## Organigrama

El organigrama de la empresa nos permite apreciar una estructura jerárquica verticalista. En rasgos generales se puede observar que las áreas de Ventas, Logística y Administración están claramente bien organizadas, pero carecen de un Área de Recursos Humanos que se ocupe de cuestiones hacia y para el Público Interno.

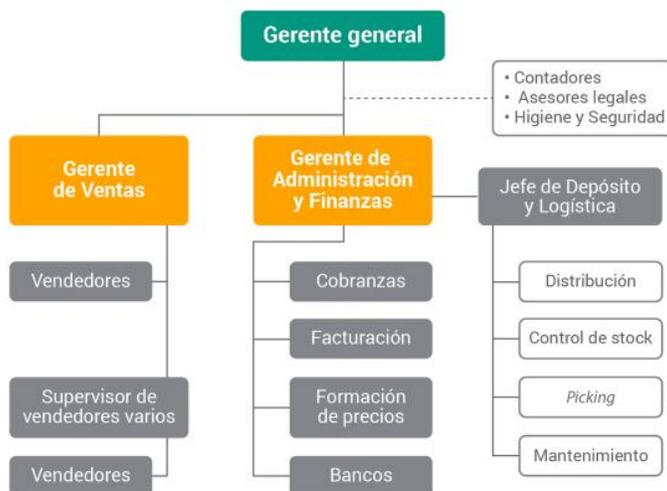


Figura 1: Organigrama Centro de James Craik

## Entrevista

Durante la entrevista a Pablo Redolfi (Socio Gerente), se pudieron apreciar grandes proyectos para la empresa en relación al desarrollo y expansión de la empresa en muchas áreas.

Pero llamativamente no se menciona ningún proyecto para el desarrollo de un departamento o área de Recursos Humanos que se ocupe de las necesidades, expectativas personales o profesionales del cliente interno. Es por este motivo que consideramos que puede existir una enorme oportunidad para la empresa, ya que sería innovador para la dirección contar con un proyecto para la implementación de un área de Recursos Humanos que se ocupe de potenciar los talentos, incentivar el personal, desarrollar los canales de comunicación interna a través de diversas herramientas, entre otras.

Fuente: Entrevista a Pablo Redolfi, Socio Gerente de Alonso J. y José A. Redolfi SRL

## Desarrollo y gestión del área de Recursos Humanos

Durante el análisis de la información proporcionada, se pudo observar que una de las áreas donde se carecía de mayor desarrollo era la RRHH. Es decir, la empresa tenía una limitación muy importante en cuanto a los diversos procesos y herramientas de comunicación interna.

La empresa cuenta con 132 empleados entre todas las áreas que conforman a la organización. Tienen baja rotación y los empleados ascienden por promoción interna, lo cual también ha llegado a generar problemas a la empresa en ocasiones.

En cuanto al clima laboral, realizaron una encuesta al respecto en el 2005 en la sucursal de James Craik, pero no tienen registrados los resultados. A pesar de ello, aseguran tener una buena relación con los empleados.

La empresa declara que desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo, Sin embargo, a lo largo de todo el análisis no se pudieron identificar indicadores de la elaboración de un plan que procure ver realizadas estas declaraciones. Pero esta falencia puede plantear una oportunidad muy importante para la dirección de Redolfi, ya que, si se logra la implementación estrategias y canales que

organicen e integren la comunicación interna de la empresa, se lograrán grandes resultados para toda la organización.

## Marco Teórico

El objetivo del presente reporte se enmarca en la importancia que tiene la Comunicación Organizacional, enfocándose en un aspecto de ésta que es la comunicación organizacional interna, es decir, en las actividades comunicativas que se dan al interior de la organización y que tienen el fin de fortalecer la cultura organizacional. Con este objetivo bien definido, se citarán y analizarán diferentes autores de importancia para las Relaciones Públicas.

La comunicación interna hace referencia al desarrollo en las relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Jennings y David Churchill "...La comunicación en la empresa es un elemento indispensable en el mercadeo de productos y la estrategia empresarial constituyen partes de un sistema integral; y por esto, afirman estos autores que una organización que se quiera proyectar, debe tener un programa de comunicaciones acorde con su estrategia general..." (1991, 71-72)

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

La gestión de la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional constituido por diversos vectores, entre ellos podemos mencionar:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros

- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión<sup>15</sup>

En relación a esto Paul Capriotti cita “...Aquella posición en relación con la organización es lo que denominaremos status de público, mientras que las expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la empresa constituyen el rol de público que desempeñarán dichos sujetos...” (2013, p.34-35)

Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje “articulador” de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo.

Entendiendo la importancia de todo lo mencionado con anterioridad es fundamental trabajar en el desarrollo de un clima laboral confortable, en donde la calidad de este influya directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Una buena gestión de administración de personal, traerá aparejado ventajas por demás importantes en los procesos internos de la organización.

Así mismo, es fundamental resaltar la importancia del feedback, para la implementación de un programa efectivo de comunicación empresarial. Al respecto Paul Capriotti, menciona que “...El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades...” (2009 p. 46-47)

Lograr la fidelización de cada uno de los miembros que forman parte de organización contribuye indefectiblemente al logro de los objetivos propuestos. Entendiendo que un empleado motivado es sin lugar a duda, un promotor de la organización, que contribuye a fortalecer la imagen positiva de la empresa. Según Xifra y Lalueza “... los principios de la comunicación eficaz son los mismos en las relaciones con los empleados que en otros ámbitos de las relaciones públicas, aunque debe ponerse el acento especialmente en la

---

<sup>15</sup> Antonio Lucas 2018, Guía de buenas prácticas de Comunicación Interna, Madrid, Editora:FEAPS

comunicación bidireccional y en la participación del público. El proyecto de empresa o la organización de eventos son técnicas ideales para acentuar estos dos factores...” (2009, p.45)

Trabajar de forma punzante sobre los procesos mencionados con anterioridad será clave para generar el sentido de pertenencia que necesitará Redolfi en sus públicos internos. Para esto debemos lograr la implementación de diversas acciones de comunicación interna, las cuales tendrán como fin captar el interés de los diversos grupos que conforman a la organización, a fin de generar un clima interno positivo y favorable para la optimización de todos los procesos internos. En este sentido, Xifra y Lalueza concuerdan en que “...los principios de una comunicación interna eficaz residen en la comunicación bidireccional y en la participación del público...” (2009, p 53-54)

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema*

Durante el diagnóstico realizado a la empresa Redolfi S.R.L, se logró identificar la problemática que se desarrolló a lo largo de este reporte de caso, el mismo consistía en la falta de planificación y desarrollo de la comunicación interna.

La ausencia y gestión de la comunicación interna en la empresa puede traer aparejado diversos inconvenientes, entre ellos podemos mencionar, falta de predisposición para el trabajo en equipo, dificultad para alinear al personal con la estrategia corporativa, falta de compromiso y reducción de la productividad, entre otros.

Los rumores o “radio pasillo” suelen ser de los inconvenientes más importantes por lo que puede atravesar una empresa, es decir la falta de una comunicación fluida entre las áreas puede presentar diversos problemas como, por ejemplo, bajas en la productividad personal, inseguridad laboral, desmotivación, etc.

### *Justificación del problema*

La importancia de la comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional, es fundamental para cualquier empresa que quiera marcar una diferencia respecto otras. Es por este motivo que será necesario para Redolfi S.R.L poder llevar adelante un plan de implementación para el desarrollo de un área de recursos humanos que se ocupe de optimizar todos los procesos relacionados con las necesidades de los públicos Internos.

Esta forma de percibir y gestionar la empresa, entendiendo que el ser humano es el motor del desarrollo y epicentro de la gestión empresarial y la comunicación, conseguirá un trabajador más productivo, nuevas estructuras, relaciones sociales, optimizará todos los procesos de la dinámica de la organización, además de una comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano.

Como menciona Paul Capriotti y Francisca Schulze, “... La gestión de la comunicación resulta vital, tanto para el buen desempeño interno como para una adecuada inserción social del sistema empresa...” (2010, p 71-72)

Buscar de generar un clima laboral ameno y confortable, influirá directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir brindando canales de comunicación bidireccionales, haciendo al personal sentirse parte de los objetivos de la empresa, lo que logrará la fidelización y el sentido de pertenencia de los empleados de Alonso J. y José A. Redolfi SRL, lo cual impactará positivamente en la imagen institucional.

Citando a Joan Costa “...Es necesario contar con una plataforma estratégica que permita a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones y vínculos con todos sus públicos” (2004, p 81-82)

### *Conclusión diagnóstica*

En base al análisis realizado, podemos coincidir en la necesidad de implementar un plan de Comunicación Internas para Redolfi SRL, el cual contemple todos los procesos necesarios para poder solucionar los problemas observados a lo largo del diagnóstico.

Es fundamental para toda empresa que quiera posicionarse con ventaja respecto a otras, la necesidad de potenciar los equipos de trabajo, generar sentimiento de pertenencia y sobre todo trabajar en el desarrollo de un clima laboral motivador, a fin de que la imagen institucional de la empresa se vea representada por todas personas que forman parte de la misma.

Trabajar de manera constante en la comunicación interna, para poder contar con una comunicación bidireccional que sea planificada y organizada, traerá como resultado a la empresa la optimización en el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

## Plan de Implementación

El objetivo general del plan de Comunicación Interna diseñado para Redolfi SRL es:

- Desarrollar e implementar un plan de comunicación interna para la empresa que contribuya a reforzar el sentido de pertenencia de los públicos internos de la organización.

En tanto que el objetivo Específico del plan de Comunicación Interna es:

- Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas.
- Promover la participación de los públicos internos a las diferentes actividades que implemente la empresa, con el fin de compartir intereses, optimizaciones de procesos, reforzar los vínculos, entre otras.
- Incentivar al desarrollo personal y profesional de cada empleado de la organización.

Con el fin de lograr los objetivos planteados se llevará adelante la implementación del plan propuesto en la empresa Redolfi. La intención de dicho plan es buscar de replicarlo en los diversos puntos de venta y distribución que tiene la empresa.

En cuanto al alcance temporal, el plan abarca desde enero de 2021 hasta diciembre del mismo año.

*Programa: Desarrollo de procesos para mejorar el feedback y los procesos internos.*

Es fundamental para cualquier empresa contar con un área que se ocupe de las necesidades de los públicos internos y trabaje en el desarrollo de los procesos de comunicación.

**Táctica 1: Creación del departamento de Recursos Humanos**

Se buscará crear e implementar un departamento que se ocupe de las necesidades de los públicos internos y a su vez, funcione como un mediador entre la dirección y los puestos jerárquicos con los empleados.

Algunas de las tareas que desarrollara este departamento serán: incentivar la integración de los equipos de trabajo, cuidar y medir el clima laboral, fomentando la cohesión y el sentimiento de pertenencia; velar por el entendimiento entre las áreas que conforman a la organización; gestionar el desarrollo de la comunicación interna; trabajar en la mejora de los procesos internos y los manuales de inducción, promover espacios de encuentros sociales para los empleados, realizar el seguimiento y evaluación de las estrategias de comunicación, entre otras.

Destinatarios: todo el personal de la empresa Redolfi SRL.

Recursos:

- Humanos: Lic. en Recursos Humanos.
- Materiales: Implementos varios de oficina y un espacio específico para el desarrollo de las tareas del área.

Costos:

<b>Creacion del departamento de Recursos Humanos</b>	
Lic en Recursos Humanos	\$ 50.000
Analista de Recursos Humanos	\$ 32.000
Materiales Muebles varios (Lapicera, CPU, cuadernos, etc)	\$ 65.000
<b>Total estimado</b>	<b>\$ 147.000</b>

Fuente: Consejo de profesionales de Ciencias Económicas

Evaluación: a partir de la puesta en funcionamiento de dicho departamento, se llevarán adelante reuniones mensuales con la dirección para mostrar y evaluar los resultados obtenidos de todas las herramientas de comunicación interna implementadas.

Marco Temporal: preparación durante octubre de 2019, con el fin de implementarlo a partir de enero de 2020.

Alcance: El plan propuesto para Redolfi tendrá una duración de un año y se replicará en la Empresa Central de James Craick y todas sus sucursales. Dicho plan se podría ver afectado por el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

#### Táctica 2: Cartelera

Se colocarán carteleras para la comunicación de anuncios en lugares comunes, ya sea tanto en la empresa como en las sucursales. La intención de las mismas será informar a los empleados de la empresa sobre lanzamientos, logros, cursos, beneficios, incorporaciones, noticias de la compañía, eventos con patrocinio de la empresa, presentaciones etc. También se utilizará para informar nacimientos, cumpleaños, titulaciones, entre otros. Siendo su ubicación estratégica, se priorizarán espacios sociales y lugares de tránsito por todos los empleados de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos será quien se encargue de la actualización y control de la información que figure en la cartelera.

Destinatarios: Todo el personal de la empresa Redolfi SRL.

Recursos:

- Humanos: Departamento de Recursos Humanos
- Materiales: Cartelera, Hojas, Computadora, impresiones, marcadores, cinta adhesiva.

Costo:

Cartelera	
Cartelera de Corcho	\$ 1.290
Cantidad (Unidades)	10
<b>Total estimado</b>	<b>\$ 12.900</b>

**Evaluación:** El área de recursos humanos recorrerá mensualmente, las áreas comunes de la empresa para conversar con los empleados, a fin de poder evaluar la importancia de esta herramienta de comunicación.

**Marco temporal:** A partir de la segunda semana de enero de 2020.

**Alcance:** El plan propuesto para Redolfi tendrá una duración de un año y se replicará en la Empresa Central de James Craick y todas sus sucursales. Dicho plan se podría ver afectado por el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

### *Integración a los procesos organizacionales*

Sera fundamental para la integración de todos los miembros que conforman la organización y aquellos que ingresan a la empresa, la implementación de procesos para el desarrollo del trabajo en equipo

### Táctica 3: Manual de Inducción

Se llevará adelante el desarrollo e implementación de un Manual de Inducción para todos aquellos ingresantes a la empresa. El fin de dicho manual será favorecer el proceso de adaptación del ingresante, buscando lograr una rápida adaptación a la cultura empresarial y asegurar el conocimiento de las políticas, normas y procedimientos de la empresa.

El objetivo del dicho manual será funcionar como una guía para el ingresante, a fin de que este pueda adaptarse con facilidad a los procesos de la empresa y rápidamente pueda incorporarse al equipo de trabajo.

La estructura del manual contemplara los aspectos más relevantes de la empresa como por ejemplo la misión, visión y valores; organigrama de la empresa; entre otros. Así mismo contendrá una descripción de todas las áreas con los referentes de cada una y su estructura interna.

**Públicos:** Todos aquellos ingresantes a la empresa.

**Recursos:**

- Humanos: Cargos jerárquicos de cada departamento donde ingrese el personal.
- Materiales: Impresiones, Computadora, hojas, encuadernaciones.

Costos:

Manual de Inducción	
Costo Unitario (SIN IVA)	\$ 220
Cantidad Solicitada	150
Total Inversion (SIN IVA)	\$ 33.000

Fuente: Grupo Maggio S.A

Evaluación: Llevaremos adelante una encuesta mensual anónima al personal ingresante, con el fin de poder medir la utilidad del manual y si modificarían algo del mismo.

Marco Temporal: La primera semana de febrero de 2020 para todos aquellos empleados que ingresen a la empresa.

Alcance: El plan propuesto para Redolfi tendrá una duración de un año y se replicará en la Empresa Central de James Craick y todas sus sucursales. Dicho plan se podría ver afectado por el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

#### Táctica 4: Know How (Manual de Proceso y Políticas)

Se llevará adelante el desarrollo e implementación de un Manual de procesos y normas para todos los empleados que conforman a la empresa. El fin de dicho manual será informar a todos los empleados sobre las normas, políticas y procesos que caracterizan a la empresa.

Uno de los objetivos que buscara lograr dicho manual será la de funcionar como una guía para los empleados, es decir, que todos los empleados que conforman a la empresa estén informados sobre las políticas internas y procesos que definió la dirección de Redolfi.

La estructura del manual contemplara aspectos como; la misión, visión y valores; organigrama de la empresa; políticas de trabajo, entre otros. También contendrá una descripción de todas las áreas con los referentes de cada una y su estructura interna.

Públicos: Todos los empleados de la empresa.

Recursos:

- Humanos: Cargos jerárquicos de cada departamento.
- Materiales: Impresiones, Computadora, hojas, encuadernaciones.

Costos:

Manual de Inducción	
Costo Unitario (SIN IVA)	\$ 220
Cantidad Solicitada	150
Total Inversion (SIN IVA)	\$ 33.000

Fuente: Grupo Maggio S.A

Evaluación: Llevaremos adelante una encuesta mensual anónima a todo el personal de la empresa, con el fin de poder medir la utilidad del manual y si modificarían algo del mismo.

Marco Temporal: La primera semana de febrero de 2020 para todos aquellos empleados que ingresen a la empresa.

Alcance: El plan propuesto para Redolfi tendrá una duración de un año y se replicará en la Empresa Central de James Craick y todas sus sucursales. Dicho plan se podría ver afectado por el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

#### Táctica 5: Jornadas de Integración

La integración de todas las áreas que conforman a la empresa es fundamental para lograr desarrollar el sentimiento de pertenencia de los empleados con la organización. El fin de dichas jornadas es trabajar sobre la cultura empresarial y favorecer el proceso de integración de todos los empleados.

A través de un cronograma de días festivos, se buscará la participación de todos los empleados, a fin de que ellos puedan reforzar los vínculos con sus equipos de trabajo. Dicho cronograma será elaborado por el área de Recursos Humanos con la posterior aprobación de la Dirección de la empresa.

Estas jornadas apuntan a días como el Family Day, día de la madre o día del padre, entre otras. El fin de dichas jornadas es resaltar la importancia que tiene el vínculo afectivo y familiar en la vida laboral y como afecta a las relaciones internas y en consecuencia a la empresa.

La idea será llevar adelante dichos eventos en días laborables desde la mañana hasta cumplir el horario de trabajo con el fin de trabajar en el sentimiento de pertenencia de los empleados, aprovechando esta oportunidad para acercar la realidad del mundo laboral a sus

seres más queridos, y a ellos de hacerles partícipes de los proyectos de la empresa. Se buscará asesoramiento de empresas dedicadas a la organización de eventos empresariales para la implementación de cada jornada.

**Públicos:** Todos los públicos que conforman a la empresa.

**Recursos:**

- **Humanos:** Departamento de comunicación y marketing.
- **Materiales:** Cartelera, computadora, empresas organizadoras de eventos.

**Costos:**

Jornadas de Integracion	
Empresa de eventos	\$ 85.000
Insumos varios	\$ 22.000
<b>Total Estimado</b>	<b>\$ 107.000</b>

Fuente: Joba Eventos

**Evaluación:** Llevaremos adelante una encuesta durante la semana posterior al evento para poder evaluar las opiniones de cada empleado y trabajar sobre los mismos.

**Marco Temporal:** Comenzaran a aplicarse durante el 2021, en días festivos a definir, como por ejemplo el día de la primavera.

**Alcance:** El plan propuesto para Redolfi tendrá una duración de un año y se replicará en la Empresa Central de James Craick y todas sus sucursales. Dicho plan se podría ver afectado por el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

*Programa: Incentivar a la participación de sugerencias y mejoras*

Acercar a los públicos internos herramientas para que puedan brindar opiniones, intereses preocupaciones

**Táctica 6:** Buzón de sugerencias

Con el fin de fomentar la cultura empresarial y de la mejora continua, además de incentivar a la participación del personal con ideas renovadas se dispondrán buzones de sugerencias en los espacios comunes.

El objetivo será brindar al personal la posibilidad de manifestarse, expresar comentarios, observaciones, ideas, etc.

El departamento de Marketing y comunicación será quien esté a cargo de instalar y revisar dicho buzón; y, en conjunto con la dirección se evaluarán los resultados obtenidos.

En relación al método de evaluación propuesto, es decir a través de encuestas trimestrales anónimas se medirán los resultados, y para incentivar la participación del personal, se propondrán premios mensuales a los aportes de mayor relevancia.

Destinatarios: Todo el personal de la empresa Redolfi SRL.

Recursos:

- Humanos: Departamento de Recursos Humanos
- Materiales: Buzón de sugerencias, biromes y anotadores pequeños para introducir en la caja.

Costo:

Buzon de Sugerencias (Acrílico)	
Costo unitario (SIN IVA)	\$ 2.279
Cantidad Solicitada	3
Total Inversion (SIN IVA)	\$ 6.837

Fuente: Grupo Maggio S.A y MercadoLibre

Evaluación: a través de la implementación de encuestas anónimas de satisfacción trimestrales, se buscará analizar cómo perciben los empleados este nuevo canal de comunicación implementado.

Marco temporal: estará disponible desde la primera semana de marzo de 2020 y se mantendrá permanentemente.

Alcance: El plan propuesto para Redolfi tendrá una duración de un año y se replicará en la Empresa Central de James Craick y todas sus sucursales. Dicho plan se podría ver afectado por el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

*Programa: Promover el desarrollo personal y profesional.*

Con el fin de incentivar el crecimiento profesional de cada empleado que conforma a la organización, se llevarán adelante programas de capacitación para cada área de la empresa.

#### Táctica 7: Jornadas de capacitación

Con el fin de ir profesionalizando la estructura de la empresa se brindarán cursos de capacitación para todas las áreas. El objetivo de dichos cursos será brindarles diversas herramientas a los equipos de trabajo, agrupándolos por departamento, para brindar la información con la mayor precisión posible a cada empleado de la empresa.

Algunos de los cursos serán a nivel general como por ejemplo aquellos que tengan que ver con implementación de sistemas de gestión, o sistemas operativos, etc. A través de herramientas de comunicación como el mailing o la cartelera (Ubicada en lugares comunes), se invitará a cada empleado de la empresa, haciendo hincapié en la importancia de la participación de cada uno.

La capacitación será diseñada y coordinada por el departamento de Recursos Humanos, en conjunto con los gerentes de cada departamento. Los cursos que la empresa propondrá en principio serán:

- Logística y Distribución – Profesionales de la UTN (Presencial)
- Seguridad e Higiene: Prevención de Incendios – Profesionales de la UTN (Presencial)
- E-commerce – Lic. en Administración de Empresas UNSAM (Virtual)
- Gestión y Management – Lic. en Relaciones Laborales CAPACITARTE (Virtual)

Destinatarios: Todo el personal de la empresa Redolfi SRL.

Recursos:

- Humanos: Departamento de Recursos Humanos
- Materiales: Espacio específico para el desarrollo de los cursos, computadora, proyector, cuadernos, lápices y biromes.

Costos:

Jornadas de Capacitación	
Cursos de Capacitación Mensuales	\$ 3.299
Materiales varios (Lapicera, cuaderno, anotadores, etc)	\$ 2.000
Total estimado	\$ 5.299

Fuente: Capacitarte (<https://www.capacitarte.org/>)

Evaluación: llevaremos adelante una encuesta entre los participantes para poder saber la opinión de cada uno, y poder trabajar sobre esta información para mejorar dichas capacitaciones.

Marco temporal: La idea será llevar adelante un curso cada dos meses, comenzando en febrero del 2020.

Alcance: El plan propuesto para Redolfi tendrá una duración de un año y se replicará en la Empresa Central de James Craick y todas sus sucursales. Dicho plan se podría ver afectado por el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

#### Táctica 8: Sistema de beneficios orientado a la retención de talentos

En un entorno competitivo como el actual, el departamento de Recursos Humanos junto con la dirección de la empresa deberá desarrollar estrategias orientadas a la retención del talento. Para ello la organización deberá buscar reforzar el compromiso de los empleados y reducir al máximo la fuga de talento.

Para ello, es fundamental que la empresa logre conseguir dar respuesta a las necesidades de los empleados mediante políticas de compensación y beneficios.

La compensación asegurará un nivel económico adecuado y cubrirá las necesidades de seguridad y los beneficios garantizarán la seguridad moral, familiar y sanitaria.

Destinatarios: Jóvenes profesionales de Redolfi SRL.

Recursos:

- Humanos: Departamento de Recursos Humanos
- Materiales: Computadora, papel, birome.

Costos:

Sistema de Beneficios	
Consultora de RRHH (Implementación de un programa de compensaciones)	\$ 75.000
Programa de Becas en Universidades	\$ 400.000
Descuentos en Megatlon	\$ 50.000
Gift Card	\$ 50.000
<b>Total Estimado</b>	<b>\$ 575.000</b>

Fuente: Consultora Cona <https://conarh.com.ar/>

Programa de Becas <https://www.ucalp.edu.ar/>

Red Megatlon <https://megatlon.com/>

Falabella <https://www.falabella.com.ar/>

Evaluación: llevaremos adelante una encuesta entre los jóvenes profesionales para saber su opinión sobre las estrategias implementadas.

Marco temporal: Se implementará durante todo 2021.

Alcance: El plan propuesto para Redolfi tendrá una duración de un año. Dicho plan se podría ver afectado por el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

*Marco de Tiempo (Diagrama de Gantt)*

	2020												2021																																						
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre					
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
	Manual de Inducción																																																		
Preparacion	█																																																		
Implementacion													█																																						
Evaluacion													█																																						
	Buzon de Sugerencias																																																		
Preparacion	█																																																		
Implementacion													█																																						
Evaluacion													█																																						
	Creacion del Departamento de Recursos Humanos																																																		
Preparacion	█																																																		
Implementacion													█																																						
Evaluacion													█																																						
	Jornadas de Capacitación																																																		
Preparacion	█																																																		
Implementacion													█																																						
Evaluacion													█																																						
	Cartelera																																																		
Preparacion	█																																																		
Implementacion													█																																						
Evaluacion													█																																						
	Jornadas de Integración																																																		
Preparacion	█																																																		
Implementacion													█																																						
Evaluacion													█																																						
	Know How (Manual de Procesos y Políticas)																																																		
Preparacion	█																																																		
Implementacion													█																																						
Evaluacion													█																																						
	Sistema de beneficios orientado a la retencion de talentos																																																		
Preparacion	█																																																		
Implementacion													█																																						
Evaluacion													█																																						

**Evaluación General**

La evaluación se centrará en conocer e interpretar los datos obtenidos a través de todas las tácticas planteadas, con el fin de “familiarizarse” con algo que hasta el momento desconocían. Es decir, lograr comprender las necesidades e inquietudes que tienen todos los públicos internos que conforman a la empresa

Para poder llevar adelante un análisis de datos, se implementarán encuestas a cada empleado de la empresa con el objetivo de poder evaluar diversos aspectos de interés para la compañía como, por ejemplo, la velocidad de la información recibida, las preferencias en cuanto a los canales de comunicación (Cartelera, Jornadas, etc), los atributos que perciben y valoran de la empresa, entre otros.

Las encuestas suministradas tendrán distintos tipos de preguntas correspondientes al estilo cerradas, abiertas, múltiple opción y con escala gráfica, para poder obtener diversos puntos de vista.

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

Durante el comienzo de la investigación, se logró identificar que la empresa carecía de procesos de comunicación interna. Uno de los problemas identificados en Redolfi fue la falta de planificación y gestión de dicha comunicación. En base a esto, se propuso implementar procesos para la optimización de la comunicación para los públicos internos, buscando de esta manera desarrollar el sentimiento de pertenencia de todos sus empleados.

Para esto se planteó la creación de un área de Recursos Humanos conformada por profesionales del tema y otras áreas, con el fin de poder articular e implementar las estrategias propuestas.

Entendiendo que las necesidades de los públicos internos son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales, se diseñaron diversas tácticas, cada una de ellas pensada para solucionar diversas situaciones como, por ejemplo, la colocación de una cartelera, un buzón de sugerencias, etc.

Mediante una planificación estratégica y un plan de acción, se buscó brindar una solución a la problemática detectada en Redolfi, lo cual traería aparejado grandes beneficios a mediano y largo plazo para la empresa.

Por último, una empresa puede comunicarse de infinidad de maneras, pero si no hay un hilo conductor, los objetivos de la comunicación pueden perderse en el camino.

### *Recomendaciones*

Se recomienda prolongar las tácticas propuestas más allá del marco de tiempo establecido, con el fin de trabajar en la mejora continua de dichas herramientas de comunicación interna.

Para fortalecer aún más la comunicación y el sentido de pertenencia de los empleados de Redolfi, se propondrán una serie de beneficios económicos en programas universitarios y

terciarios para la capacitación de aquellos empleados que quieran profesionalizarse, en donde la empresa cubrirá con becas el cursado de las mismas.

También se propondrán reuniones mensuales con la Dirección General. Estos encuentros tendrán como finalidad, trabajar en la comunicación interna. Para de esta manera, lograr conocer las necesidades de las áreas y las sugerencias para la optimización de los procesos.

## Bibliografía

- Abril Barrie, C.; Avello Iturriagagoitia, M., y Gavilán Bouzas, D. (2017). Nuevas tendencias en comunicación interna. En Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J. (Coord.), Nuevas tendencias en comunicación, pp. 159-190. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Acuña, Domínguez y Navarro (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Ecuador. Editorial: CIESPAL
- AFIP <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Avilia Lammertyn, R. E. (1997). Estrategias y Tácticas de comunicación integradora. Buenos Aires. Editorial: Imagen.
- Avilia Lammertyn, R. E. (1997). Relaciones Públicas. Estrategias y táctica de comunicación integrador. Buenos Aires, Argentina: Editorial Imagen.
- Antonio Lucas (2018). Guía de buenas prácticas de Comunicación Interna, Madrid, Editora: FEAPS
- BAE Negocios (16 de mayo de 2019) Ventas de marcas locales de consumo masivo crecen más que la de etiquetas globales <https://www.baenegocios.com/negocios/Ventas-de-marcas-locales-de-consumo-masivo-crecen-mas-que-las-de-etiquetas-globales-20190515-0070.html>
- Bonelli Matias (14 de mayo de 2020) El Cronista, El gobierno extendió precios máximos y no aplicara aumentos <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-Gobierno-extiende-Precios-Maximos-y-no-aplicara-aumentos-20200514-0054.html>
- Capacitarte (<https://www.capacitarte.org/calendario-cursos>)
- Carlos Roberto (23 de Agosto 2019) Exigente e informado el nuevo consumidor que las empresas quieren seducir <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/exigente-informado-nuevo-consumidor-que-empresas-quieren-seducir>
- Castaño González, E.; Ocampo Vinasco, D., y Valencia, N. (2019). La influencia del clima de comunicación interna en la satisfacción laboral de empleados de una empresa del sector de servicios. Revista Luciérnaga-Comunicación, 10(20), pp. 113-126. <https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v10n20a7>
- Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas (<https://www.consejo.org.ar/formacion-profesional/comisiones/academicas/administracion-de-recursos-humanos>)
- Diario Clarín (15/4/2020) La suba de precios: Alta inflación de marzo (3,3%): se disparó antes de la irrupción del Covid-19 y la cuarentena

[https://www.clarin.com/economia/economia/alta-inflacion-marzo-3-3-disparo-irrupcion-covid-19-cuarentena\\_0\\_V\\_cqCR-aQ.html](https://www.clarin.com/economia/economia/alta-inflacion-marzo-3-3-disparo-irrupcion-covid-19-cuarentena_0_V_cqCR-aQ.html)

Gobierno Argentino (9 de noviembre de 1995) Ley de medioambiente  
<http://argentinambiental.com/legislacion/buenos-aires/ley-11723-ley-medio-ambiente/>

Gobierno Argentino (7 de abril de 2008) Ley 26361  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26361-139252>

Gobierno Argentino (17 de Septiembre de 2014) Ley 26933  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26993-235275>

Gobierno Argentino (17 de septiembre 2014) Ley 26991  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26991-235279>

Gustavo Sambucetti (11 de mayo de 2020) La evolución del ecomerce en tiempos de pandemia <https://www.telam.com.ar/notas/202005/462414-opinion-coronavirus-comercio-electronico.html>

Gomez Daniel (19 de abril de 2020). Infobae, Cuales son los consejos del sector emprendedor a las Pymes para sobrevivir a la crisis que desato la pandemia  
<https://www.infobae.com/economia/2020/04/19/cuales-son-los-consejos-del-sector-emprendedor-a-las-pymes-para-sobrevivir-a-la-crisis-que-desato-la-pandemia/>

Jenning y David Churchil (1991). Como Gerenciar la comunicación corporativa, Bogotá. Editorial: Legis

Joan Costa (2004). La imagen de Marca: Un fenómeno Social. Barcelona. Editorial: Paidós

Julieta Schulkin (19 de agosto de 2020) Crece el consumo de aplicaciones en cuarentena, las más descargadas y el avance de las web apps.  
<https://www.infobae.com/america/tecno/2020/04/19/crece-el-consumo-de-aplicaciones-en-cuarentena-las-mas-descargadas-y-el-avance-de-las-web-apps/>

Lalueza, F. y Xifra, J. (2009). Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación (2019) Defensa del consumidor. Leyes de protección al consumidor. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/consumidor/leyes> consultado: 04/04/2020.

Ministerio de Trabajo y Producción <https://www.argentina.gob.ar/trabajo>

Paul Capriotti (2009) Branding Corporativo – Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile. Editorial: Libros de la empresa

Paul Caprotti y Francisca Schulze (2010) Responsabilidad Social Empresaria. Barcelona. Editorial: Libros de la empresa

Paul Capriotti (1998). Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo.

Paul Capriotti (2013) Planificación Estratégica de Imagen Corporativa, Málaga. Editora: IIRP

Revista Trade y Retail (13 de abril de 2020) El impacto del covid-19 en las Pymes. Recuperado de [https://tradeyretail.com/652\\_el-impacto-del-covid-19-en-las-pymes](https://tradeyretail.com/652_el-impacto-del-covid-19-en-las-pymes)

Revista Trade y Retail (18 de mayo de 2020) Los precios máximos no se Actualizaran [https://tradeyretail.com/782\\_los-precios-maximos-no-se-actualizaran](https://tradeyretail.com/782_los-precios-maximos-no-se-actualizaran)

Revista Grandes Pyme (20 de noviembre 2019) <https://www.grandespymes.com.ar/2011/01/03/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento-estrategico-2/>

Sanguinetti Andres (19 de abril de 2020) America Retail, Argentina: El gobierno analiza congelamiento de precios de combustibles hasta fin de año <https://www.americaretail.com/argentina/argentina-gobierno-analiza-congelamiento-de-precio-en-combustibles-hasta-fin-de-ano/>

Superintendencia de Riesgos de Trabajo <https://www.argentina.gob.ar/srt>  
Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo sostenible  
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

Tedin Silvia (2 de abril de 2020). El Cronista, Los beneficios fiscales que trae el certificado Mipyme para las empresas <https://www.cronista.com/columnistas/Los-beneficios-fiscales-que-trae-el-certificado-MiPyme-para-las-empresas-20180402-0001.html>

Yanina Otero (1 de octubre de 2019) Coto adopta el modelo de Amazon para competir con Mercado Libre <https://www.ambito.com/economia/amazon/coto-adopta-el-modelo-competir-mercado-libre-n5057478>