



Gestión estratégica de la comunicación interna en A. J. & J. A. Redolfi SRL

Nombre y apellido: Diego Gabriel LLugar

DNI: 26.774.870

Legajo: VRPI02477

Carrera: Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

## Resumen

El presente trabajo final consiste en el estudio, diagnóstico y propuesta de una solución comunicacional para A. J. & J. A. Redolfi SRL., una empresa familiar de Córdoba (Argentina), localizada en James Craik. Dicha organización presenta una problemática surgida por fallas en la gestión de su comunicación interna, como una función estratégica para el alcance de sus objetivos corporativos. Esto trae aparejados también, problemas de desarrollo profesional e implicación del personal. Por ello y en concordancia con las teorías actuales que reflejan la importancia de las relaciones públicas en el manejo óptimo de los públicos internos y su correcta vinculación; se diseña una propuesta con el objetivo de desarrollar y fortalecer el sistema interno de comunicación, capitalizando una articulación estratégica con los objetivos, filosofía y valores de la organización.

*Palabras claves:* Relaciones públicas, comunicación interna, vínculos, feedback.

The present work consists on the study, diagnostic and proposal of a communicational solution for A. J. & J. A. Redolfi SRL. This enterprise from James Craik is located in Córdoba (Argentine), and presents a problematic arise from a fail on the control of his internal communication as a strategic management function, bringing also difficulties on the professional implication and development of their employees. Therefore and in concordance with nowadays theories that reflects the importance of public relations for the optimum management and linkage of the aim public. A plan is designed to develop and strength the internal system of communication enabling a strategic articulation with the objectives, philosophy and values of the organization.

*Keywords:* Public relations, internal communication, linkage, feedback.

## Índice

Introducción .....	Pág. 4
Marco de Referencia Institucional .....	Pág. 4
Breve Descripción de la Problemática .....	Pág. 5
Resumen de Antecedentes .....	Pág. 5
Relevancia del Caso .....	Pág. 6
Descripción de la Situación .....	Pág. 6
Análisis de Contexto .....	Pág. 7
Diagnóstico Organizacional .....	Pág. 10
Análisis Específicos Según el Perfil Profesional de la Carrera.....	Pág. 13
Marco Teórico .....	Pág. 17
Diagnóstico y Discusión .....	Pág. 20
Plan de Implementación .....	Pág. 22
Conclusiones y Recomendaciones.....	Pág. 32
Referencias Bibliográficas .....	Pág. 33
Anexo .....	Pág. 35

## **Introducción**

La comunicación organizacional engloba todas las formas de comunicación utilizadas por la organización, a fin de ponerse en contacto e interactuar con sus públicos. Por ello, cuando una organización atraviesa cambios estructurales, la comunicación con sus públicos internos se vuelve trascendental para la exitosa consecución de dichos cambios.

La intención del presente reporte de caso es efectuar un diagnóstico institucional de la empresa A. J. & J. A. Redolfi que permita brindar; a través de un análisis de su marco de referencia institucional y específico de la carrera, antecedentes, situación, contexto y marco teórico; un plan de Relaciones Públicas enfocado en la comunicación interna de la organización que ayude tanto a crear y fomentar lazos con sus públicos internos como también el fortalecimiento de su cultura organizacional en esta nueva etapa de cambios en la empresa.

### **Marco de referencia institucional**

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, es una organización de carácter familiar, posee más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y ostenta una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Los Redolfi, están instalados en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Su origen se remonta a cuando dos hermanos compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Luego vivió cambios estructurales y de organización en la década de los 70 y 80 pasando a denominarse Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L. y actualmente se encuentra en un proceso de modificaciones en distintas áreas, debido a la próxima apertura de un nuevo centro de distribución que unificará sus operaciones y depósitos.

Hoy cuenta con un centro de distribución principal y cuatro sucursales en el interior provincial. Tiene más de 130 empleados, aproximadamente 6000 clientes, y una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

Su visión se caracteriza por constituirse en una empresa líder en el mercado, con diversidad de proveedores y brindar oportunidades de desarrollo integral a sus

empleados. Su misión, es atender a los clientes con variedad de productos masivos de primeras marcas, precios competitivos y un excelente servicio al cliente. Todo ello, enmarcado en valores como el respeto, la confianza, la honestidad, el sentido de equipo y la responsabilidad social y comunitaria. Poniendo siempre en relieve los valores de Familia.

El desarrollo de este reporte de caso, pretende analizar la comunicación interna de la organización para detectar problemas y generar un plan que permita gestionar la comunicación interna de la organización como una función estratégica corporativa, en el logro de sus objetivos organizacionales.

### **Breve descripción de la problemática**

Según los datos obtenidos de la organización, se identifican una serie de problemáticas que van desde la falta de planificación, manejo y estructura en los procesos de comunicación interna, hasta la gestión del personal y su desarrollo profesional.

La ausencia de una orientación estratégica en los vectores de comunicación organizacionales tanto descendentes, ascendentes y horizontales, desconfiguran un lenguaje común que termina impactando en el clima laboral, su eficiencia productiva y la eficacia en el logro de los objetivos tanto para los empleados, particularmente el personal nuevo, como para la organización.

No asumir estas dificultades en ambas partes sería predestinar la organización al fracaso o al conflicto permanente en sus relaciones internas, barrera infranqueable en el desarrollo de una organización productiva.

### **Resumen de antecedentes**

Se pudo observar en trabajos finales de graduación que cuando se habla de comunicación interna, ésta no puede ser entendida sólo como canales de información que la dirección de una organización gestione, sino que debe ser un conjunto de acciones y decisiones que se incorporen a todo su sistema (Spreafico, 2019). Esto pone en relieve la trascendencia que reviste la gestión estratégica de la comunicación dentro de la organización como un activo tan importante como la propia dimensión económica dentro de las prioridades en la organización.

En este sentido, el rol de las relaciones públicas es imprescindible para un plan de éstas características, logrando gestionar estratégicamente los vínculos entre los diferentes públicos y su comunicación interna, no dejando nada librado al azar. Según Alejandro Formanchuck (2015, como se citó en Di Génova, 2016) existen dimensiones de acción para aportar valor en la comunicación interna, dimensiones clave, interconectadas, medibles e imprescindibles en donde la comunicación interna puede y debe intervenir para aportar valor a una organización. Estas áreas esenciales, operativas, estratégicas, culturales, motivacionales, de aprendizaje y de inteligencia están conectadas entre sí formando un sistema que permiten tanto a los empleados como a las organizaciones un crecimiento y perfeccionamiento continuo.

### **Relevancia del caso**

El estudio de este caso, aportará un análisis de los factores críticos en la gestión de la comunicación interna de la empresa, con el fin de proporcionarle estrategias compensatorias y de desarrollo, que permitan la inclusión y la promoción del personal de la institución como factor clave en el logro de los objetivos.

Por ello, es importante la comunicación activa de una visión compartida, valores claros y la actualidad organizacional. La ausencia de esto, impide la credibilidad y confianza de los empleados, factor clave en cualquier intento de comunicación interna.

### **Descripción de la situación**

En virtud de este reporte, se recopiló información brindada por la empresa en la que se observa la falta de un plan estratégico de comunicación interna ligado a la dirección de la organización. Esto trae como consecuencia una utilización parcial del potencial de sus empleados tanto en su desempeño individual como colectivo, afectando la productividad y objetivos generales de la empresa.

Al analizar la estructura jerárquica (piramidal) del centro de distribución en James Craik, se percibe que su organización funcional se caracteriza por los estilos *paternalista* y *laissez faire*, característicos en las culturas organizacionales de empresas familiares. Ello desencadena una centralización en la toma de decisiones y procesos, generando una comunicación bidireccional mediada que obstaculiza una mejor eficacia entre las diferentes áreas.

También se detectó un bajo nivel de formalización en las pautas de trabajo, sus responsabilidades y comunicación para los empleados existentes, pero por sobre todo, para los nuevos ingresantes. Esta carencia, finalmente atenta contra la eficiencia de la empresa que sumado a la falta de canales y soportes pertinentes no permite reducir la curva de aprendizaje en relación a los nuevos puestos y responsabilidades en los empleados. Además, si cada uno interpreta subjetivamente su visión de lo que es necesario hacer o comprender, se fragmentan los vínculos y generan conflictos de competencias y poder.

Otra dificultad es, la promoción interna bajo el criterio exclusivo de “confianza” para los puestos a cubrir, en el que se incluyen personas con mucha antigüedad; pero con un nivel de formación insuficiente para nuevas tareas.

### **Análisis del contexto**

A continuación, se presenta la matriz PESTEL, la cual sintetiza en base a diferentes criterios, las particularidades actuales más relevantes del macro-entorno en el que se encuentra inmersa la organización. Este análisis, está “extraordinariamente” afectado de manera transversal por la pandemia del virus COVID-19 que desde febrero del año 2020 tiene en vilo al mundo y lo trastoca en todas sus esferas.

P  
o  
l  
í  
t  
i  
c  
o

- En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina, las elecciones estuvieron dominadas por la situación económica del país. Fernández deberá internar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza, la corrupción y obviamente la emergencia sanitaria (Covid-19).
- En el marco de la emergencia sanitaria, el Gobierno Nacional firmó el 12 de marzo de 2020 el Decreto de Necesidad y Urgencia (Resolución 260/2020) que amplía la Emergencia Sanitaria y dispone la adopción de nuevas medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus. Además, dispuso un Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías. (Resolución 16/2020)

E  
c  
o  
n  
ó  
m  
i  
c  
o

- Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. Desde 1950, ha pasado 33% del tiempo en recesión —el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial—.
- Según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que repunte a 4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia.
- Por su parte, el gobierno proyecta una Inflación de 28%, dólar a \$101 en diciembre y crecimiento del PBI del 5,5% pero además confirmó que aumentará la presión impositiva en 2021. (Infobae, septiembre 2020)

S  
o  
c  
i  
a  
l

- La persistente suba de los precios y la elevada desocupación, junto con el empleo informal, dejan al país en los escalones más bajos en términos de indicadores clave para medir la situación social en medio de la pandemia. (Infobae, agosto 2020).
- Esto lamentablemente lleva a una baja general en las tendencias de empleo y estilos de vida, además como ejemplo de la baja del poder adquisitivo de los salarios, los patrones de consumo se modificaron. Se estima que las ventas en los supermercados disminuyeron en un 60,5% y 35,7% en los autoservicios mayoristas en junio 2020 (Indec, Junio 2020)



- La digitalización ya no es una opción y encuentra en el nuevo contexto de pandemia su verdadero impulsor. Lo importante entonces, es informatizar todos los procesos de la empresa que aporten valor a usuarios y clientes.
- El panorama difiere según el sector, tamaño y la localización geográfica, pero en general todas las empresas están tratando de no aferrarse al pasado, enfocándose en el presente y rediseñando su futuro. (El Cronista, Junio 2020)

- Científicos e investigadores ligados a la U.N.C y a institutos del Conicet aportan una mirada sobre la pandemia desde una perspectiva cordobesa para un dilema global. “el Covid-19 es el resultado del modelo de apropiación de la naturaleza”.
- El cambio climático global, el deterioro acelerado de la biodiversidad, la creciente desigualdad social y la concentración de la riqueza dentro y entre países, son todos síntomas de un mismo proceso subyacente. Por ello, no hay que volver a la “normalidad pre-pandemia”, ya que representa una situación ambiental insostenible y socialmente injusta. (La Voz del Interior, Junio 2020).

- El cambio más importante en las normativas laborales se ha precipitado como respuesta a la pandemia COVID 19 y en ella se ha normatizado el aislamiento social, horarios y formas de circulación, condiciones y restricciones sobre la movilidad. Áreas y servicios esenciales, fueron definidos en estas normativas, que modificaron sus horarios, formas de atención, etc.
- Por otra parte, en el contexto de las provincias, debido a las diferentes realidades sociales, culturales y epidemiológicas también se generaron normativas y regulaciones específicas: Decreto 297/2020 del Poder Ejecutivo Nacional – Aislamiento social, preventivo y obligatorio. Resolución 48/2020 del Ministerio del Interior – Certificado Único Habilitante para Circulación – Emergencia COVID-19. Resolución 680/2020 del MSal – Incorporación de la enfermedad COVID-19 al régimen legal de las enfermedades de notificación obligatoria establecido por Ley N° 15.465.
- En términos laborales, las condiciones entre los empleadores y los trabajadores no ha cambiado respecto de las regulaciones vigentes hasta ahora. Aunque debemos señalar que se encuentra prorrogada la norma que indica la doble indemnización al trabajador en caso de despido. Las normas vigentes son: Ley nacional n° 20.744 Régimen de contrato de trabajo. Establece las condiciones de contratación entre empleador y empleado. Ley nacional n° 24.557 Riesgos del trabajo. Establece la prevención de los riesgos del trabajo cubiertas. Ley nacional n° 19587/72 y Decreto 351/79 Higiene y Seguridad Laboral. Establece las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo en todo el territorio de la República. Ley provincial n° 10.208 de política ambiental que entre otras cosas promueve el desarrollo sustentable y adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia de Córdoba. Ordenanza n° 1564/07 Establece que, a partir del año 2012, todas las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) deben trasladarse fuera del tejido urbano.

Cerrando el análisis pestel, es importante destacar que la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L. se expone a escenarios amenazantes tanto desde lo político como lo económico y social, debido a la inestabilidad cíclica que atraviesa el país hace décadas y que es de especial atención porque impacta en la gasolina, precios, y la propia presencia de los proveedores en el país.

Se subraya que a pesar de la pandemia, el rubro en el que se destaca la empresa fue uno de los pocos que no fue afectado por las decisiones políticas de emergencia sanitaria. Por otro lado, se presenta una oportunidad real dentro del contexto tecnológico para poder mejorar su eficiencia y comunicación. Por lo tanto, en el corto plazo como en un contexto post pandemia, se vuelve obligatorio poder adaptar esta evolución a la estrategia de desarrollo de la empresa.

### **Diagnóstico organizacional**

A continuación se realiza una descripción más puntualizada de la organización a través del método de análisis F.O.D.A, que con datos en factores internos y externos permiten una representación más empírica de la organización y su posición en el mercado competitivo.

#### *Fortalezas*

- Constancia en el crecimiento y una trayectoria de más de 50 años en el rubro con solvencia financiera y activos físicos propios.
- Precios competitivos, mix de productos, breve tiempo de entrega y contratos de exclusividad.
- Asesoramiento comercial y seguimiento a clientes.
- Buena comunicación informal y relación con los empleados.

#### *Oportunidades*

- Uso de la tecnología para mejorar la eficiencia.
- Confianza con proveedores y grandes marcas para futuras alianzas que generen mayor prestigio y mejor posicionamiento.
- Nuevo centro de distribución que posibilitará márgenes de mejora no sólo en la productividad sino también en la organización interna, expansión corporativa, identidad e imagen corporativa, R.S.E. etc.

### *Debilidades*

- Poco uso de la tecnología, y toma de decisiones centralizada.
- Sin áreas de gestión de personal ni comunicación con baja formalización de los puestos y sin planes de capacitación o carrera profesional.
- Falta de clasificación de clientes, sin recorridos de larga distancia y reducidos planes de financiación para éstos.
- Deficiencias en la planificación estratégica de comunicación interna y externa con Pequeño desarrollo de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

### *Amenazas*

- Un macro entorno complicado debido al Covid-19 y la inestabilidad política, social y económica del país que podría afectar la rentabilidad de la organización.
- Alta competencia y con recorridos de larga distancia.
- Imposibilidad de actualizar ciertos precios y mayor sensibilidad a éstos por parte de los clientes con la posibilidad de cambio de proveedor.

Dentro de las características internas (fortalezas) que le permiten generar ventajas competitivas. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. presenta una historia de superación y compromiso que a través de su mix de productos, contratos de exclusividad, precios competitivos y breves tiempos de entrega le permitió una solvencia financiera y activos físicos propios, además de mantener y fortalecer una trayectoria en el rubro que tiene más de 50 años.

Con respecto a la confianza depositada en la organización, se destaca la buena relación con proveedores y grandes marcas para futuras alianzas que generen mayor prestigio y mejor posicionamiento.

Los clientes, que en general son despensas de barrios, mini mercados y quioscos, aprecian el asesoramiento comercial y seguimiento que la empresa les brinda, generando por ende, un lazo de confianza y fidelización.

Por último cabe destacar que en la relación de la organización con sus empleados no se señaló la presencia de rumores ni un mal clima de trabajo, lo cual si bien es positivo, dista de ser el escenario ideal debido a la falta de canales formales de comunicación para una organización en constante expansión.

Siguiendo en el aspecto interno de la organización se identificaron tipologías (debilidades). Se destaca el poco o casi nulo uso de la tecnología en la relación con sus

públicos, llevando esto a una inexistente clasificación de clientes, dificultad de eficiencia en áreas clave, una falta de presencia comunicacional tanto desde lo interno como en lo externo y una tímida comunicación de su Responsabilidad Social Empresaria.

La toma de decisiones centralizada y la falta de áreas críticas tanto para el personal como para la comunicación organizacional reducen significativamente la profesionalización de los puestos de trabajo y carreras profesionales en la organización que finalmente atentan contra el sentido de pertenencia y fidelización de un recurso tan valioso para la organización.

Por otro lado, ya en el contexto externo que rodea a la organización se encuentran factores positivos de mejora (Oportunidades) como el uso de la tecnología, que permite a las empresas ser más inteligentes, efectivas y versátiles. Marcando la diferencia con el modelo tradicional.

Otro gran desafío que constituirá un punto de inflexión en el devenir de la organización es su nuevo centro de distribución que permitirá mejoras en incontables aspectos tanto desde lo material como logística, estructuras internas y productividad pero también será muy valioso el aporte desde los valores intangibles organizacionales permitiendo capitalizar nuevas alianzas con proveedores y grandes marcas, como también su imagen y posicionamiento.

Para terminar, cabe destacar desde lo externo a la organización la importancia de las situaciones negativas que podrían aquejar a procesos o a la estructura dentro de empresa, por eso la imperante necesidad de estar constantemente actualizados con respecto a la emergencia sanitaria del Covid-19 y la inestabilidad política, social y económica del país que podría afectar la rentabilidad de la organización

Asimismo, juega un papel preponderante el monitoreo a la competencia y la sensibilidad a los precios por parte de los clientes.

## Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Podemos encontrar muchísimas definiciones de las relaciones públicas a través del tiempo debido a los cambios que esta función directiva de comunicación viene atravesando, tal es así, que hasta en algunos casos sindicatos de R.R.P.P. de ciertos países decidieron cambiar la apelación de relaciones públicas a relaciones con los públicos.

Por esto, la herramienta central que se utilizara será un mapa de públicos de la organización, que sumado a una breve descripción de la estructura de sucursales y organización piramidal interna, terminarán de echar luz de manera más detallada en el análisis de situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

En primer término se analiza el organigrama de sucursales (figura 1) que nos permite observar una estructura verticalista, concentrando la gestión en el centro de distribución de James Craik ya que las sucursales se encuentran en otros puntos de la provincia.

Esto presenta una relativa claridad en el reparto de las tareas (dimensión técnica), como también en la distribución de las relaciones de poder (dimensión social). Sin embargo, este tipo de comunicación presenta dificultades para la gestión de organizaciones por la presencia de elementos latentes como la estratificación social, las diferencias de poder y la insuficiente retroalimentación (Bermúdez, 2016).

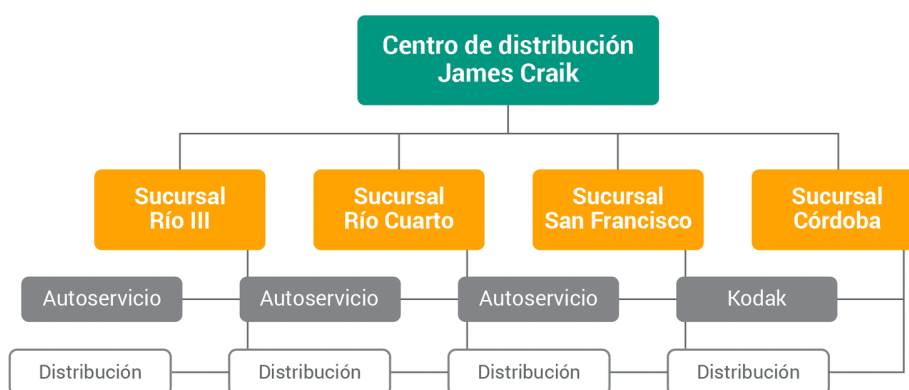


Figura 1, fuente: A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

A continuación, el organigrama de la empresa (figura 2) nos permite evidenciar como ciertos procedimientos de comunicación están condicionados a una concentración de poder (autorización) en el proceso de comercialización de la empresa (Abastecimiento, Recepción, Ventas). Sus responsables, se encuentran dependientes en muchas de sus decisiones al gerente general; esto se evidencia en el cuestionario al gerente de ventas cuando explica que ciertas decisiones debe consultarlas con el área de administración y finanzas, pero que igual ésta termina consultando al gerente general para poder pronunciarse.

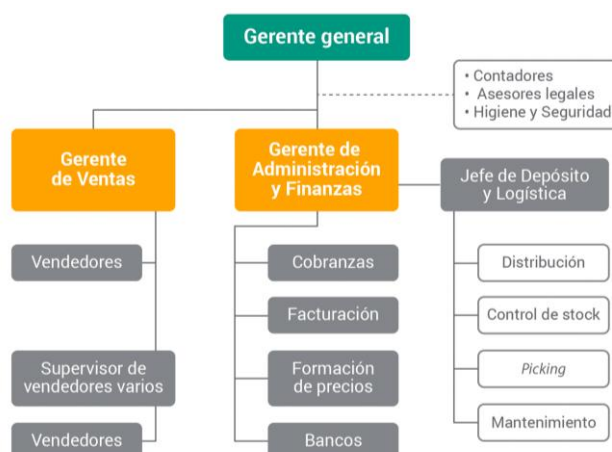


Figura 2, fuente: A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Cerrando el análisis de situación se constituye un mapa de públicos (figura 3) que como menciona Villafañe (2016) es el repertorio de públicos con los que la entidad se comunica. Y fija, al mismo tiempo, las prioridades de dicha comunicación.

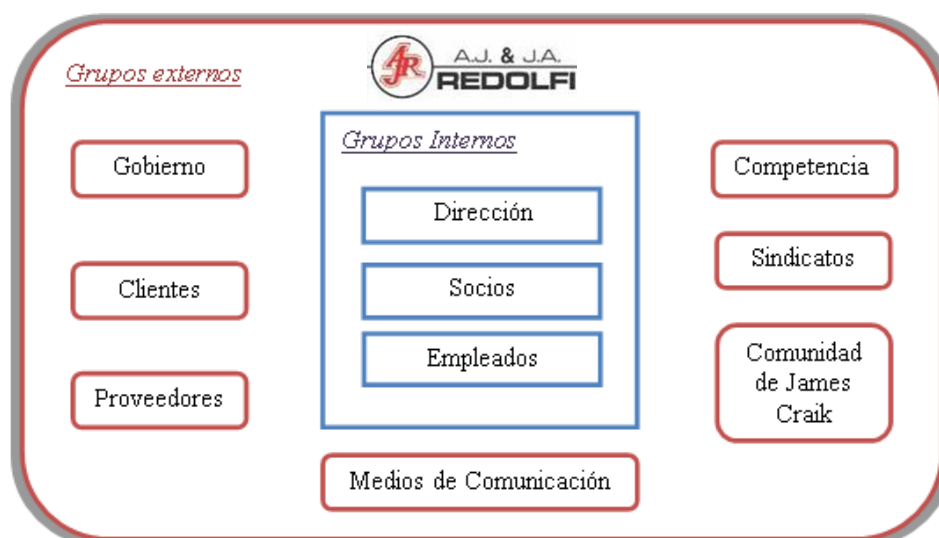


Figura 3, fuente: Elaboración propia.

Al describir los públicos externos, se destaca la importancia del gobierno ya que bajo la emergencia sanitaria del Covid-19, las decisiones que tome, tendrán un impacto en la organización. Pero también es necesario considerar el contexto legislativo que impone condiciones a la organización, como la ordenanza de trasladar las infraestructuras fuera del tejido urbano, así como los permisos para operar e impuestos.

Los consumidores y clientes de la empresa tienen un rol preponderante en el devenir y misión de la organización, por esto será clave la posibilidad de empezar a clasificarlos generando un mayor conocimiento y confianza.

Una situación de similar importancia a los clientes, se da con los proveedores y la necesidad de no sólo mantener relaciones duraderas con éstos, sino también la posibilidad de alternativas de negocios con nuevos proveedores.

Los medios de comunicación tanto tradicionales como digitales no sólo brindan la posibilidad de dar a conocer a la organización ante sus públicos, sino que también es importante crear y mantener buenas relaciones con éstos para ayudar a contrarrestar rápidamente una posible situación de crisis empresarial.

Tener en cuenta a los competidores es clave para determinar el área de actuación en el que está inserta la empresa, como así también posibles cambios que favorezcan a su expansión o bien atenten contra esta.

Con respecto a los sindicatos es importante la necesidad de una línea de comunicación y entendimiento ya que son organizaciones que velan por la seguridad social, salud y condiciones laborales de sus afiliados que ante conflictos, dejan bajo cuestionamiento la imagen de la organización.

La comunidad de James Craik juega un rol clave ya que es y continuará siendo parte de la identidad de la organización. Esta simbiosis de varias décadas y generaciones lleva creciendo tantos años gracias a la buena relación que existe, por eso es de suma importancia no sólo el reforzar lazos sino también, no crear discrepancias que puedan alterar el curso de la relación de la organización y el lugar en el mundo que la identifica.

Terminando el análisis, con respecto a los públicos internos de la organización encontramos en la dirección los puestos de gerente general y comercial, de administración y finanzas, de ventas y el jefe de depósito y logística. La estructuración,

formalización y mejora de la dimensión operativa de la comunicación interna en estos públicos será de extrema importancia, ya que de momento sólo cuentan con soportes básicos de gestión como hojas de Excel y mails para manejar el proceso de comercialización de la empresa, y personal o telefónica para la comunicación en general.

Con respecto a los socios, se menciona la particularidad que los puestos de gerente general, de administración y finanzas y de depósito y logística son también parte de la familia Redolfi, lo cual los convierte en socios. Por ello, se hace importante una comunicación interna transparente y acciones que demuestren los valores familiares que se pregonan, tanto en la filosofía corporativa como familiar.

Por último, el capital humano definitorio para la organización, que proyecta la imagen de la empresa hacia el exterior: los empleados. Contando con recepcionista, encargado de despacho, responsable de pedidos, serenos, vendedores, chofer, cajero y operarios. Su participación en los objetivos y valores de la organización será crítico para el devenir de ésta en el nuevo centro de distribución. Por tanto, se hace imperativo mejorar la dimensión cultural y de aprendizaje en la comunicación interna entre ellos, logrando espacios de diálogo, retroalimentación, desarrollo profesional y compromiso.

Es por esto que se hace necesaria una comunicación interna que tenga en cuenta como los públicos internos se condicionan entre si y a la propia organización.



## Marco Teórico

En esta sección se desarrolla el análisis conceptual sobre el papel actual de la comunicación interna en las organizaciones y su rol activo en diferentes dimensiones de la organización. Este aporte teórico y de conocimiento se desplegará en tres ámbitos a saber: primero en el concepto de organización como terreno de estudio de la comunicación; segundo, la comunicación interna como un proceso estratégico de valor trascendental en la vida de la organización; y tercero en las relaciones públicas como herramienta clave para la obtención de un mejor vinculamiento, cohesión y dirección de la comunicación interna con sus públicos y su estrecha relación en el logro de los objetivos de la organización.

### *Las Organizaciones y la comunicación*

Para entender la comunicación interna en las empresas es indispensable definir un objeto de estudio, en este caso, las organizaciones y lo que estas implican. Una primera definición de *organización* a los efectos de este marco teórico, es la de un grupo organizado de personas formado a conciencia con el fin de lograr ciertos objetivos (Bartoli, 1992). Si bien esta enunciación no termina de reflejar las organizaciones en la actualidad, trae consigo implícito los procesos comunicacionales que se dan a través de la interacción de estos integrantes para la obtención de los objetivos, y la importancia de que todos conozcan y entiendan el rol que les corresponde en el cumplimiento de ese propósito.

Abordar la organización y su comunicación implica entenderla como un sistema abierto con procesos de gestión, dinámicas internas, externas, peculiaridades y permeabilidad a su entorno. Por esto, las organizaciones en la actualidad son concebidas como *sistemas complejos* que involucran asumir la adaptación a los cambios constantes, como un factor clave para su supervivencia y evolución. Estos sistemas, en palabras de Schwandt y Marquardt (2000, como se citó en Contreras, Barbosa y Castro, 2012) pueden ser entendidos como un ejemplo de los procesos humanos dinámicos requeridos para incrementar la capacidad cognitiva de toda la organización, permitiendo a estos sistemas convertirse en organizaciones que aprenden. Además, esta dinámica organizacional repercute en su *cultura organizacional* que por su parte Siliceo, Cáceres y González (2000, como se citó en Rincón Quintero, 2014) la definen “como el conjunto de valores,

tradiciones y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales”.

### *La Comunicación Interna*

Lo anterior implica entender a la comunicación como un proceso que ya sea de manera consciente o inconsciente, es inseparable a toda organización. Y en el que a través del paso del tiempo y el avance en las tecnologías de la información, ha ido adquiriendo un carácter estratégico fundamental para la toma de decisiones y la gestión del cambio organizacional.

A continuación, el desarrollo conceptual de una definición de comunicación interna nos demuestra que más allá de sus ventajas evidentes, todavía no logra cimentarse como una función estratégica del management en muchas organizaciones, por ejemplo la empresa protagonista de este reporte de caso. Ritter (2008), considera que quizás no exista otra función que haya sido sujeto de tanto debate y tan poca comprensión. Esto se complementa cuando Castillo (2010) menciona los problemas que encuentra al tratar de ubicar la comunicación interna en el organigrama y la subordinación o autonomía de su funcionamiento, ya sea a través del departamento de recursos humanos, relaciones públicas, un departamento de comunicación o la propia dirección.

Sin embargo, según el propio Castillo (2010) la potencialidad que ganó la comunicación a través del tiempo hizo que se revise su situación en la organización, que se evidencia cuando Alcorta (2004) nos habla de que ya no sólo está considerada como una herramienta estratégica de gestión sino también como un signo exterior de modernidad para las organizaciones que la aplican. Esto comporta entender a la comunicación interna estratégica, como responsable en los manejos de los *flujos de comunicación* tanto descendentes, ascendentes, horizontales (laterales) y por supuesto transversales. Sin perder de vista, las dos *formas de comunicación* en el interior de las organizaciones, como la formal e informal. Ya que emplear un solo tipo de comunicación genera problemáticas, si es informal no sólo funda rumores sino que obstaculiza a la organización de oportunidades en la resolución de problemas, y el uso exclusivo de canales formales puede generar trabas relacionadas a la burocracia, falta de estimulación y pertenencia en el trabajo (Bartoli, 1992).

Ante lo mencionado, es importante abordar la comunicación interna no solamente desde lo estratégico sino desde otras dimensiones, por ello se considera el modelo de las siete áreas de valor de la comunicación interna de Formanchuck (2015, como se citó en Di Génova, 2016). Del cual se toman para este trabajo cuatro dimensiones, que permiten observar cómo se instituye la comunicación con las estrategias y proyecto de la organización (dimensión estratégica); las formas, canales y características de las comunicaciones para impulsar a los empleados en el cumplimiento de los objetivos (dimensión operativa); la enseñanza generada a partir del feedback sobre su desempeño (dimensión de aprendizaje) y la interacción social y participativa de los distintos niveles de la organización (dimensión cultural) con la intención de constituir una gestión estratégica de valor y de crecimiento institucional.

#### *Las Relaciones Públicas e Institucionales*

Comprender a la comunicación interna en la organización como una función estratégica, es asumirla como un capital trascendental que debe ser desarrollado por disciplinas especializadas en el manejo de la comunicación institucional y sus audiencias. Las relaciones públicas e institucionales representan esa ciencia capaz de comprender las interacciones comunicacionales que permiten a una entidad *vinculase* con sus *públicos* y que a través de estrategias, tácticas y técnicas específicas de relacionamiento interpersonal y corporativo, posicionan en la mente de sus públicos una imagen institucional favorable apoyada en los valores de la organización (Di Génova, 2016).

Como conclusión final de este marco teórico, se valora que toda organización vigente que necesite gestionar o constituir su comunicación interna como una función estratégica corporativa en el logro de sus objetivos, debería comprometerse a que ésta impulse la colaboración, unión y entendimiento en el marco de la cultura organizacional, cobrando un mayor sentido las funciones e identificación de las capacidades individuales y grupales en la organización (Ritter, 2008). Por ello, las relaciones públicas en su visión holística e integradora de la comunicación, permiten una revalorización constante de las necesidades de los públicos de la organización estableciendo los cambios necesarios para una mejora en las relaciones mutuas y potenciando vínculos para la constante adaptación evolutiva necesaria en las organizaciones actuales.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

A través del análisis diagnóstico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se considera que esta sufre la ausencia de una comunicación interna como función estratégica corporativa, esta situación no sólo atenta en contra de sus objetivos y la propia organización interna, sino que también impacta de forma negativa en su principal activo, que es el talento humano de la empresa.

Los orígenes de dicha situación representan una causalidad que está más ligada al que hacer histórico y funcional de las culturas organizacionales en empresas familiares, que a una miopía organizacional o mal manejo de dirección. Estos síntomas se observan en la insuficiente retroalimentación y claridad en el reparto de tareas, tanto en su estructura verticalista de comunicación descendente en su organigrama de sucursales (figura 1), como así también con el organigrama empresarial (figura 2), en el que se contempla como la comunicación está condicionada a una concentración de poder (autorización) en el proceso de comercialización de la empresa.

Por ello, se entiende que aunque existan otros factores que también influyen en el devenir y productividad de estas organizaciones, la comunicación interna estratégica ejerce un rol decisivo en la generación de valores y ventajas competitivas capaces de mejorar la eficiencia, el compromiso y sinergia de los empleados con los objetivos de la organización, brindando resultados positivos tanto en la satisfacción y sentimiento de pertenencia en los trabajadores, como en la productividad de la empresa.

### *Justificación del problema*

La exploración teórica previa en el campo de la comunicación interna organizacional, propuso definiciones, conceptos y recomendaciones generales acerca de la importancia de la gestión estratégica de la comunicación a través de ciencias especializadas como las relaciones públicas. Sin embargo, el objeto de estudio de estas investigaciones suelen ser las grandes organizaciones, dejando de lado las problemáticas específicas de las pequeñas y medianas empresas. Debido a esto, cobra vital importancia adaptar la relevancia de este problema de comunicación interna, a la organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Consecuentemente, se remarca de hito fundamental la próxima apertura del nuevo centro de distribución de la empresa, como un punto de inflexión en su devenir, y por el cual se vuelve primordial la gestión de su comunicación interna de manera estratégica.

Por un lado, esto se evidencia en la entrevista al socio gerente cuando menciona la gran inquietud que traerá consigo la pérdida de una ventaja competitiva tan importante para la empresa como la cercanía con sus clientes, y por el cual necesitará de todo el compromiso y retroalimentación de sus empleados para establecer nuevos valores competitivos que le permitan solventar dicha situación.

Y por otro lado, al mencionar la propia empresa que el principal objetivo del emprendimiento, no es un crecimiento en las ventas ni la reducción de costos, sino es su organización interna, la expansión corporativa, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo en la organización. Estos, sin dudas son campos en los que la comunicación, como la herramienta más importante en todas las relaciones humanas, vuelve indispensable convertirla en un proyecto de comunicación interna capaz de brindar soluciones para el futuro del personal y la propia organización.

### *Conclusión diagnóstica*

Ante lo expuesto anteriormente, se hace necesario un plan de intervención que permita gestionar la comunicación interna de la empresa como una función estratégica corporativa para el logro de sus objetivos, y en el que la comunicación, pero por sobre todo la comunicación interna, se constituya en un proceso que construya la organización, la mantenga y le permita evolucionar ante el nuevo desafío de reestructuración que ésta desea llevar a cabo.

De tal manera, las relaciones públicas en su manejo estratégico de los vínculos internos de la organización, permitirá una mayor implicación individual y un mejor clima de confianza que aumentará la moral de los empleados, incrementando la fidelización, un mismo nivel de información para todos y un mejor alineamiento y complementariedad de roles en el seno de la organización, otorgándole también, una mejora en su imagen corporativa.

## Plan de Implementación

El plan estratégico se presenta dividido en cinco objetivos específicos que contendrán acciones vinculadas al logro del objetivo general a realizar en el plazo de 12 meses a partir de marzo 2021. Dicho plan tendrá su alcance geográfico principal en el nuevo centro de distribución de la empresa y en la localidad de James Craik (Córdoba, Argentina).

El siguiente programa estará a cargo del profesional de relaciones públicas cuyos honorarios mensuales, están basados en las horas empleadas para proporcionar el servicio al cliente. Esta facturación mensual incluye gastos administrativos, viáticos y la disponibilidad permanente por un valor de \$ 45.000 mensuales, los cuales representan \$ 540.000 al cabo de 12 meses. Este plan de implementación que incluye los honorarios, tendrá un costo total de \$ 1.253.400.

### *Objetivo general*

Diseñar de manera estratégica la comunicación interna de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para fortalecer el proyecto organizacional. (A)

### *Objetivos específicos*

1. Establecer procesos y canales de comunicación internos en todos los niveles de la Organización.
2. Relacionar los públicos internos con la cultura y actualidad organizacional.
3. Optimizar el diálogo y la escucha activa entre la dirección y los trabajadores.
4. Promover el sentido de pertenencia y comunicación interdepartamental.
5. Contribuir al desarrollo profesional del talento humano de la organización.

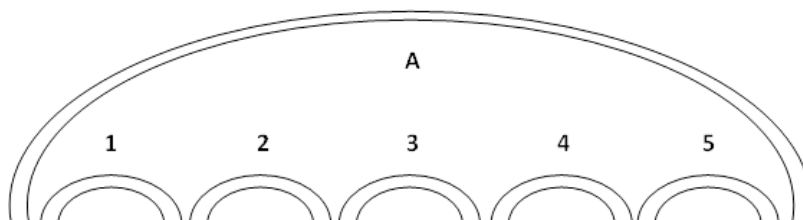


Figura 4. Jerarquía de objetivos, fuente: Menguzzato y Renau (1991)

### *Acciones específicas*

#### ✓ *Táctica 1 intranet: “La Red Redo”*

*Objetivo:* Estructurar una red de comunicación permanente, rápida, masiva, interactiva y eficaz.

*Descripción:* Esta herramienta tiene un potencial enorme y probado que permitirá a la organización y sus participantes compartir información importante que otros medios tradicionales no permitirían, esto sumado al ahorro en tinta y papel por el uso de documentos electrónicos. Además de la excelente posibilidad de feedback que posee, estará disponible las 24 horas como las páginas web y el acceso es viable para todos, ya que la intranet está construida sobre la tecnología estándar de internet que ya se utiliza, haciendo posible el acceso tanto desde la computadora como desde el celular.

El nombre elegido tiene como propósito con su juego de palabras de fácil recordación, presentarla y promocionarla como una red interna “familiar”, facilitando la aceptación y participación de todos los públicos internos de la organización.

Se accederá a través de un usuario y contraseña, cuya estructura tendrá un home o página de inicio en la que se compartirá la actualidad de la organización, video institucional, noticias importantes, mensajes motivadores y menciones a fechas importantes para la empresa como así también cumpleaños de todos los empleados.

Las diferentes áreas de la empresa tendrán una pestaña propia posibilitando un fácil acceso a las secciones pertinentes de cada empleado, mención especial a los “vendedores”, (con su propio aplicativo de tres secciones predeterminadas: 1 Clientes y su clasificación; 2 plantilla con pedidos 3 observaciones donde se describirá con cantidad de estrellas y comentario si hiciese falta el nivel de satisfacción del cliente en cada visita) que contarán con herramientas únicas para facilitar una comunicación bidireccional óptima ya que son un público especial para la organización en su necesidad de conocer a través de éstos las opiniones de los clientes ante el nuevo escenario que plantea la pérdida de la cercanía geográfica con el cierre de las sucursales de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba.

Se puntualiza también que la intranet tendrá secciones dedicadas a los talleres de formación y conferencias para empleados, eventos y actividades, calendario de reuniones,

acceso a la revista interna y folletos informativos, información de los productos que comercializa, directorio telefónico y políticas internas. (Anexo, pág.34)

*Público:* Dirección, socios, empleados.

*Tiempo:* De carácter permanente, se implementará la segunda semana de marzo 2021.

*Recursos:*

- Humanos: Supervisión del profesional de relaciones públicas en conjunto con la dirección (administrador de intranet), programador y diseñador gráfico.
- Técnicos: Computadora, artículos de oficina, hosting y dominio.
- Económicos: Programador web \$75,000 final, diseñador web \$43,000 final, servicio de hosting y dominio por mes \$11,000.

*Evaluación:* Mediante analítica web y encuesta de satisfacción sobre el sistema. Con un 60% de satisfacción se considerará exitoso (Anexo, pág.34).

✓ *Táctica 2: Revista interna y folleto informativo: “Una familia en movimiento”*

*Objetivo:* Unificar y lograr la transmisión de la identidad corporativa deseada.

*Descripción:* El uso de medios impresos y sus versiones digitales de carácter informativo y persuasivo servirán para transmitir la personalidad que la misma desea alcanzar a través de un diseño organizado y secciones que cubran todas las áreas, sencillas de visualizar, de fácil lectura y colores que den vida a la información. Esta armonía y coherencia visual irá acorde a la misión y objetivos de la organización, de manera que la identidad percibida sea lo más acorde a la identidad deseada.

La revista bimensual interna tendrá como nombre, “Una familia en movimiento”; para reflejar el compromiso de la empresa con sus valores al mismo tiempo que le otorga un carácter menos formal pero más participativo, el primer volumen será especial por que cubrirá las implicaciones de la transición al nuevo centro de distribución.

Con posibilidades diferentes, los folletos informativos (dípticos), contarán con información importante de la organización y sus servicios como soporte analógico y de promoción de la Intranet, facilitando la adaptación del personal al nuevo centro distribución. Cabe destacar que en el caso que la empresa decida su realización posterior, el manual corporativo y manual para el nuevo empleado, contarán con versiones impresas



y digitales con el fin de disponer su utilización de forma permanente para todos los empleados.

*Público:* Dirección, socios, empleados.

*Tiempo:* Inicia primera semana de marzo 2021 hasta tercera semana de enero de 2022.

*Recursos:*

- Humanos: Redacción del profesional de relaciones públicas en coordinación con dirección, jefes de área y diseñador gráfico.
- Técnicos: Computadora, redacción de artículos, artículos de oficina.
- Económicos: Diseñador gráfico revista 20 páginas \$20,500 final y díptico \$4,000 final, impresión de 20 revistas y 100 dípticos \$12,000.

*Evaluación:* Encuesta de identidad a una muestra de los distintos públicos internos referidos a estos soportes, una identidad percibida concordante a la deseada mayor al 60% de la muestra se considerará exitosa.

✓ *Táctica 3: Video corporativo y cartelera digital: “Una empresa en movimiento”*

*Objetivo:* Comunicar persuasivamente sus nuevos logros y actualidad.

*Descripción:* El vídeo corporativo (4 min.), comparte el desarrollo de la identidad de una organización a través de imágenes y sonidos ligados a sus valores, misión y visión. Esto va a permitir un acercamiento mayor y más directo con los públicos internos y la comunidad en general. Además, es una manera de mostrar lo que la institución hace y representa, produciendo un efecto muy positivo por su valor dinámico en la percepción de los públicos y en la identidad de la organización.

La institución además dispondrá de 3 televisores ubicados estratégicamente que emitirán información relevante de la empresa, noticias y recordatorios.

*Público:* Dirección, socios, empleados.

*Tiempo:* Inicia primera semana de marzo 2021 hasta tercera semana de enero de 2022.

*Recursos:*

- Humanos: Redacción y supervisión del profesional de relaciones públicas conjuntamente con la dirección, diseñador gráfico, equipo de filmación, edición y sonido.
- Técnicos: Computadora, artículos de oficina y 3 televisores de 50 pulgadas.
- Económicos: Diseñador gráfico cartelera \$3,000 final, filmación \$24,000 final, edición video \$9,500 final, 3 televisores \$147.000.

*Evaluación:* Encuesta de identidad a una muestra de los distintos públicos internos referidos a estos soportes, una identidad percibida concordante a la deseada mayor al 60% de la muestra se considerará exitosa.

✓ *Táctica 4: Reuniones periódicas y buzón de sugerencias: “Reinventarse”*

*Objetivo:* Fortalecer vínculos organizacionales y entre equipos.

*Descripción:* Se establecerán reuniones periódicas con los grupos primarios formales. Estos son conjuntos de trabajo creados por la organización mediante la asignación de tareas específicas, estimulando comportamientos que favorecen el trabajo en grupo para alcanzar objetivos en la organización. (Chiavenato, 2009). De esta manera, se establecerán reuniones en los que cada grupo definirá la regularidad (cada 2 o 3 semanas, hora y sitio). Preferiblemente la última reunión deberá ser cercana a la reunión general de grupos a llevarse a cabo cada 6 semanas.

Además, bajo el nombre de “Reinventarse” se creará un buzón de sugerencias para acciones o programas de mejora y eficiencia de tareas. Para ésta actividad se designará una persona encargada de seleccionar las iniciativas que luego pasarán a votación por un lapso de tiempo dentro de la intranet. La ganadora será premiada con un bono económico, y los participantes, formarán parte del equipo de implementación de la nueva propuesta.

*Público:* Jefes de área, personal administrativo y empleados.

*Tiempo:* Se inicia la conformación de grupos la tercera semana de marzo hasta su designación oficial la tercera semana de abril 2021.

*Recursos:*

- Humanos: Supervisión del profesional de relaciones públicas en conjunto con dirección, jefes de área, personal administrativo, empleados y auditor líder a designar dentro de la organización.
- Técnicos: Sala de reuniones, computadora, proyector, pizarra blanca, marcadores y bloc de notas.
- Económicos: La sala de reunión ya cuenta con proyector, pizarra y computadora. Material de oficina \$3.000, pausa café por grupo \$4.800 final, reunión general pausa café \$4.800 final.

*Evaluación:* Una encuesta de valoración en la eficiencia de grupos y objetivos, a los jefes de áreas y auditor general. Una valoración positiva del 60% es necesaria.

✓ *Táctica 5: Eventos y actividades: “Día Redolfía”*

*Objetivo:* Mejorar la unión, satisfacción y sentido de pertenencia de todos los empleados.

*Descripción:* Se trata de actividades de diversión y sano esparcimiento que favorezcan a la comunicación informal e interdepartamental enmarcados en los valores familiares de la organización. Las actividades se darán en el predio de la empresa en donde se realizarán partidos amistosos de futbol mixto entre adultos y niños de ambos sexos con premios para los niños. Un castillo inflable para los más pequeños y juegos o actividades para realizar en familia obteniendo recompensas (merchandising).

*Público:* Dirección, socios, empleados en general y familiares de empleados.

*Tiempo:* Primer domingo de cada mes de 15hs a 20hs.

*Recursos:*

- Humanos: Control del profesional de relaciones públicas en conjunto con animadores.
- Técnicos: Castillo inflable, merchandising, gacebos, refrigerios.
- Económicos: Animadores \$3,000 por evento, castillo inflable \$2,900 por evento, preparación de original para merchandising y producción \$18,000 final, 10 gacebos por evento \$6.000, refrigerios por evento \$5.000.

*Evaluación:* Se realizará contrastando el volumen de los asistentes en relación a la cantidad de empleados (132). Con un 60% de asistencia se considera exitosa.

✓ *Táctica 6: Talleres de formación “Sigamos avanzando”*

*Objetivo:* Promover la iniciativa y el desarrollo profesional en la organización.

*Descripción:* La capacidad de crecer profesionalmente de una persona dentro de una organización no depende solamente de su calidad individual sino también del ambiente en el que se desarrolla y las posibilidades. Por ello, se capacitará a los jefes de área de la empresa para su crecimiento profesional y en pos de los objetivos de la empresa.

En virtud de esto, se brindarán pequeños talleres de formación una vez por mes (mayo a noviembre, dentro del horario de trabajo) para que aprendan técnicas de comunicación organizacional y su valor estratégico. Que sumado a la intención de la organización de crear más talleres y posibles seminarios de capacitación en áreas importantes para todo el personal capitalizarán la influencia estos líderes incrementando la implicación, promoción y futuro profesional de los empleados en la organización.

*Publico:* jefes de área dentro de la organización.

*Tiempo:* Se inicia la conformación del grupo la tercera semana de abril hasta su designación oficial la tercera semana de mayo 2021

*Recursos:*

- Humanos: Intervención del profesional de relaciones públicas en conjunto con la dirección y líderes.
- Técnicos: Sala de reuniones, computadora, proyector, pizarra blanca.

*Económicos:* La sala de reunión ya cuenta con proyector, pizarra y computadora. Material de oficina \$3.000, capacitación \$1000 honorarios de relacionista público.

*Evaluación:* Encuesta a jefes de área sobre la valoración de la capacitación y las nuevas posibilidades de capacitación profesional. Una valoración positiva del 70% será exitosa.

Cerrando el capítulo, vale aclarar que las actividades que deban realizarse aún bajo un contexto de emergencia sanitaria, se llevarán a cabo con las modificaciones y

adaptaciones necesarias a las normas y reglamento que dicte el gobierno y el propio sentido común.

#### *Evaluación general del plan*

El plan se evaluará integralmente en el mes de febrero de 2022, a través de una auditoria de comunicación interna o diagnóstico de comunicación institucional a fin de valorar el programa de comunicación, los objetivos propuestos y los nuevos sistemas de comunicación interna de la empresa.

Todos los resultados se procesan y ponderan a través de un informe que contemple, de ser necesarias, futuras acciones y observaciones específicas de acuerdo a los lineamientos de la empresa. De esta manera se promueve una efectividad en la comunicación al mismo tiempo que se definen líderes, vínculos y patrones de comunicación.

*Presupuesto general del plan*

TÁCTICAS	RECURSOS	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	
N°1 INTRANET	PROGRAMADOR													75,000
	DISEÑO GRÁFICO													43,000
	HOSTING Y DOMINIO	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	132,000
	<b>SUBTOTAL</b>													<b>\$ 250,000</b>
N°2 REVISTA INTERNA Y FOLLETO	DISEÑO GRÁFICO													24,500
	IMPRESIÓN													12,000
	<b>SUBTOTAL</b>													<b>\$ 36,500</b>
N°3 VIDEO CORPORATIVO Y CARTELERA	DISEÑO GRÁFICO													3,000
	FILMACIÓN													24,000
	EDICIÓN													9,500
	3 TV 50 PULGADAS													147,000
<b>SUBTOTAL</b>													<b>\$ 183,500</b>	
N°4 REUNIONES Y BUZÓN DE SUGERENCIAS	MATERIAL OFICINA													3,000
	PAUSA CAFÉ GRUPO	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
	PAUSA CAFÉ GRAL		800		800		800		800		800		800	4,800
	<b>SUBTOTAL</b>													<b>\$ 12,600</b>
N°5 EVENTOS Y ACTIVIDADES	GACEBOS (10)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
	ANIMADORES	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
	CASTILLO INFLABLE	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	34,800
	MERCHANDISING													18,000
	REFRIGERIOS	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
<b>SUBTOTAL</b>													<b>\$ 220,800</b>	
N°6 TALLERES DE FORMACIÓN	MATERIAL OFICINA													3,000
	CAPACITACIÓN			1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000				7,000
	<b>SUBTOTAL</b>													<b>\$ 10,000</b>
HONORARIOS RELACIONES PÚBLICAS	ASESORIA R. R. P. P. (Incluye Viáticos)	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	540,000
	<b>SUBTOTAL</b>													<b>\$ 540,000</b>
	<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>													<b>\$ 1,253,400</b>

Figura 5, fuente: Elaboración propia.

*Cronograma de actividades*

<i>Actividades</i>	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.
<b>TÁCTICA N°1</b>												
<i>INTRANET</i>												
<i>Ejecución</i>												
<i>Evaluación</i>												
<b>TÁCTICA N°2</b>												
<i>REVISTA INTERNA</i>												
<i>Ejecución</i>												
<i>Evaluación</i>												
<i>FOLLETO INFORMATIVO</i>												
<i>Ejecución</i>												
<i>Evaluación</i>												
<b>TÁCTICA N°3</b>												
<i>VIDEO CORPORATIVO</i>												
<i>Ejecución</i>												
<i>Evaluación</i>												
<i>CARTELERA DIGITAL</i>												
<i>Ejecución</i>												
<i>Evaluación</i>												
<b>TÁCTICA N°4</b>												
<i>REUNIONES PERIÓDICAS</i>												
<i>Ejecución</i>												
<i>Evaluación</i>												
<i>BUZÓN DE SUGERENCIAS</i>												
<i>Ejecución</i>												
<i>Evaluación</i>												
<b>TÁCTICA N°5</b>												
<i>EVENTO REDOLFLÍA</i>												
<i>Ejecución</i>												
<i>Evaluación</i>												
<b>TÁCTICA N°6</b>												
<i>TALLERES DE FORMACIÓN</i>												
<i>Ejecución</i>												
<i>Evaluación</i>												

Figura 6, fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente caso de estudio que se llevó a cabo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se pudo establecer un diagnóstico empírico amplio y enriquecedor con respecto a la organización. Se logra así vislumbrar su cultura organizacional, valores, fortalezas y oportunidades. Cabe destacar que la importancia de este reporte de caso se situó en la detección de debilidades y problemáticas crónicas de comunicación interna que esta pudiere incurrir.

Por ello, al identificar la falta de dirección de su comunicación interna como una función estratégica al servicio de sus objetivos corporativos, se percibieron también otras dificultades en relación a esta cuestión tales como: Insuficiente claridad en la definición de roles y el escaso desarrollo del talento humano dentro de la organización.

Dichas problemáticas se mencionan y reflejan de manera general a través del abordaje teórico en el que se permite advertir como, las organizaciones modernas entendidas como sistemas complejos, deben incrementar la capacidad cognitiva de toda la organización, para permitirles convertirse en empresas que aprenden. Es decir, lograr la adaptación a los cambios constantes como una herramienta clave para su supervivencia y evolución.

En este sentido, y mediante un plan de relaciones públicas internas para la organización, se propuso la configuración estratégica de un lenguaje común, con el fin de un mejor desarrollo y promoción del clima laboral, la eficiencia productiva y una mayor eficacia para el logro de objetivos corporativos.

Por consiguiente, éste trabajo no sólo representa una solución a un problema comunicacional sino que también permite a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. conocer su realidad organizacional para poder transformarla y convertirse en una empresa que aprenda y evolucione al ritmo de los tiempos modernos.

Como recomendaciones finales para la organización a futuro, se destaca la importancia de poder realizar un plan de comunicación para con sus públicos externos, permitiéndole expresar mejor su realidad desde los nuevos intangibles capitalizados. También, es aconsejable el desarrollo de un plan de *responsabilidad social empresarial* (R.S.E) para mejorar los lazos con la comunidad de James Craik en la dinámica del nuevo centro de distribución, demostrando transparencia y responsabilidad.



## Referencias

### *Fuentes Bibliográficas*

- Alcorta, F., & Mantinian, M. (2004). *La comunicación institucional: Una herramienta estratégica* (1.<sup>a</sup> ed.). Paraguay: Agr.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. (1.<sup>a</sup> ed.) Barcelona: Paidós.
- Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. (1<sup>a</sup> ed.) Buenos Aires: La Crujía.
- Bermudez, H. (2016). Sobre la alienación subjetiva en la organización del trabajo actual. Una observación participante en el comercio de la alimentación al detal. *Contaduría y Administración*, 62, (1), 262-278. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.10.004>.
- Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España: Bely digital.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2<sup>a</sup> ed.). México D.F. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
- Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Castro Ríos, G. (2012). La organización como sistema complejo: Implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, 10 (16) ,193-206. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966872>
- Di Genova, A. E. (2016). *Manual de relaciones públicas e institucionales: Estrategias de comunicación y tácticas relacionales*. (2<sup>a</sup> ed. para el profesor). Buenos Aires: Ugerman.
- Rincón Quintero, Y. (2014). Comunicación corporativa, relaciones públicas y logística en la dinámica organizacional. *Encuentros*, 12 (1), 47-58. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-58582014000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582014000100004&lng=en&tlng=es).
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* (1<sup>a</sup> ed.). Buenos aires: La Crujía.

Spreafico, S. (2019). *Gestión de la comunicación interna en A. J. & J. A. Redolfi srl.* (Tesis de grado). Universidad siglo 21, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17900>

Villafañe Gallego, J. (2016). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas.* (1.ª ed. Digital). Madrid: Pirámides.

#### *Otras Fuentes*

Boletín Oficial República Argentina (2020). *Ministerio De Cultura - Resolución 260/2020.* Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227697/20200411>

Boletín Oficial de la República Argentina (2020). *Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, Resolución 16/2020.* Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233574/20200813>

Colautti, F. (25 junio de 2020). El Covid-19 es el resultado del modelo de apropiación de la naturaleza: un planteo de investigadores cordobeses. *La Voz.* Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/covid-19-es-resultado-del-modelo-de-apropiacion-de-naturaleza-un-planteo-de-investigadore>

Donato, N. (12 de Septiembre de 2020). El Gobierno confirmó que aumentará la presión impositiva en 2021 en el proyecto de presupuesto. *Infobae.* Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/12/el-gobierno-confirmando-que-aumentara-la-presion-impositiva-en-2021-en-el-proyecto-de-presupuesto/>

El plan de Alberto Fernández contra el hambre. (7 octubre de 2019). *Página 12.* Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/223917-el-plan-de-alberto-fernandez-contr-el-hambre>

## Anexo

### Táctica 1: Intranet.

[Registrarse](#) | [Logearse](#) | [Salir](#)



**“Bienvenidos a la Red Redo”**

[HOME PAGE](#) | [GERENCIA](#) | [DEPÓSITO](#) | [FINANZAS](#) | [VENTAS](#) | [VENDEDORES](#)



## UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO

Cursuspenatisaccum ut curabitur nulla tellus tor ames a in curabitur pede. Idet mollisi eros dis orci congue elis et curabitur consequam intesque. Curabiturpisametum in ante.

LEER MÁS...



**Actualidad y Noticias**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc non diam erat. In fringilla massa ut nisi ullamcorper pellentesque.



**Fechas importantes**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc non diam erat. In fringilla massa ut nisi ullamcorper pellentesque.



**Revista Interna**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc non diam erat. In fringilla massa ut nisi ullamcorper pellentesque.



**Eventos y actividades**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nunc non diam erat. In fringilla massa ut nisi ullamcorper pellentesque.

**Catálogo completo de nuestra línea de productos con folletos para consultar, descargar y compartir con clientes!!**

**COMESTIBLES**



Nullamlacus dui ipsum conseqe loborttis non eisque morbi penas dapibulum orna.

[Leer mas >](#)

**BEBIDAS**



Nullamlacus dui ipsum conseqe loborttis non eisque morbi penas dapibulum orna.

[Leer mas >](#)

**CONGELADOS**



Nullamlacus dui ipsum conseqe loborttis non eisque morbi penas dapibulum orna.

[Leer mas >](#)

**VARIOS**



Nullamlacus dui ipsum conseqe loborttis non eisque morbi penas dapibulum orna.

[Leer mas >](#)

**Políticas Internas**

**Descargar PDF**  
Friday, 6th April 2000

Vestibulumaccumsan egestibulum eu justo convallis augue estas aenean elit intesque sed. Facillspede estibulum nulla orna nisl velit elit ac aliquat non tincidunt. Namjusto cras urna urnaretra lor urna neque sed quis orci nulla.

**Links Útiles**

- > [Lorem ipsum dolor](#)
- > [Suspendisse in neque](#)
- > [Praesent et eros](#)
- > [Lorem ipsum dolor](#)
- > [Suspendisse in neque](#)
- > [Praesent et eros](#)
- > [Suspendisse in neque](#)

**Detalles de la Empresa**

Company Name  
Street Name & Number  
Line Two  
Town  
Postcode/Zip

Tel: xxxxxx xxxxxxxxxxxx  
Fax: xxxxxx xxxxxxxxxxxx  
Email: contact@mydomain.com

**Sugerencias**

Name

Email

ENVIAR



Copyright © 2013 Domain Name - All Rights Reserved

Template by OS Templates

*Táctica 1: Encuesta de satisfacción sobre Intranet.*

1. *¿Cuál es su grado de conocimiento sobre la intranet de la organización?*

- a. Muy alto
- b. Alto
- c. Medio
- d. Bajo
- e. Nulo

2. *¿Considera importante utilizar la intranet?*

- a. Es muy importante
- b. Es importante
- c. Es poco importante
- d. No es importante

3. *¿Qué medios de comunicación interna considera que tienen mejor desempeño? Puede marcar más de una opción*

- a. Intranet
- b. Revista interna
- c. Cartelera interactiva
- d. Buzón de sugerencias
- e. Video institucional
- f. Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4. *¿Cuáles son las características con las que identifica a la organización?*

---

---

5. *¿Cuáles son las características con las que identifica a la intranet de la organización?*

---

---

6. *¿Utiliza la intranet? ¿Por qué?*

a. Sí. \_\_\_\_\_

b. No. \_\_\_\_\_

7. *La intranet, ¿transmite bien la información?*

a. Sí.

b. Más o menos.

c. No.

8. *¿Qué opina sobre la información de la intranet?*

a. Es muy adecuada.

b. Es medianamente adecuada.

c. Es poco adecuada.

9. *¿Considera que la organización promueve la participación de los empleados con la intranet? ¿Por qué?*

a. Sí. \_\_\_\_\_

b. No. \_\_\_\_\_

10. *En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la intranet de la empresa?*

a. Muy satisfecho

b. Satisfecho

c. Poco satisfecho. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

d. Nada satisfecho. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

11. *¿Tiene alguna observación particular sobre la intranet?*

\_\_\_\_\_