



Trabajo Final de Grado

“Gestión de Comunicación Interna: La clave para el crecimiento institucional en  
A. J & J. A Redolfi S.R.L”

Agostina Belén Cattaneo

DNI: 37619383

Legajo: VRPI05127

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Resumen: El siguiente trabajo se desarrolló bajo la modalidad de reporte de caso, y planteó como propuesta un plan de intervención sobre la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina. A partir de un diagnóstico inicial se vislumbró la carencia de procesos que regulen la comunicación interna, y la desintegración de esta en la gestión de la estrategia global corporativa. Esto repercute en el vínculo con los públicos internos y en la transmisión de valores organizacionales. Se desarrolló un plan de implementación desde las Relaciones Públicas e Institucionales que busca optimizar los flujos de información y formalizar la gestión de la comunicación interna, entendiéndola como una herramienta clave para el crecimiento organizacional. El objetivo del siguiente plan fue acompañar el nivel de desarrollo organizacional alcanzado por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L a partir del fortalecimiento de la cultura organizacional, el incremento del sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores con la empresa, la integración entre el sistema de valores del colaborador y de la organización, y la adhesión del personal al proyecto de la empresa.

Palabras clave: Relaciones Públicas e Institucionales, Comunicación Interna, Cultura Organizacional, Empresa Familiar, Públicos.

Abstract: This work was developed as a case report and proposed an intervention plan on A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, a family business located in James Craik, Córdoba, Argentina. The initial diagnosis showed the lack of internal communication regulation processes and its breakup within the corporate global strategy management. This affects the bonds with internal audiences and the transmission of corporate values. An implementation plan was developed from Public and Institutional Relations to optimize information flows and formalize internal communication management, considering it a key tool for organizational growth. The following plan aimed at supporting the organizational development achieved by AJ & JA Redolfi SRL by strengthening the organizational culture, increasing the employees' sense of belonging and identification with the company, improving the work environment, integrating the employees' and the organization's value systems, and motivating the staff to join the company's project.

Key words: Public and Institutional Relations, Internal Communication, Organizational Culture, Family Business, Stakeholders.

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	3
<i>Marco de Referencia Institucional</i> .....	3
<i>Descripción de la problemática</i> .....	4
<i>Antecedentes</i> .....	4
<i>Relevancia del caso</i> .....	5
<b>Análisis de la situación</b> .....	6
<i>Descripción de la situación</i> .....	6
<i>Análisis de contexto</i> .....	7
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	10
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i> .....	13
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	20
<i>Declaración del problema</i> .....	20
<i>Justificación del problema</i> .....	20
<i>Conclusión Diagnóstica</i> .....	21
<b>Plan de Implementación</b> .....	22
<i>Objetivo General</i> .....	22
<i>Objetivos específicos</i> .....	22
<i>Limitaciones</i> .....	22
<i>Recursos</i> .....	22
<i>Acciones concretas por desarrollar</i> .....	23
<b>Evaluación general del Plan</b> .....	29
<b>Presupuesto General</b> .....	31
<b>Bibliografía</b> .....	33
<i>Fuentes Bibliográficas</i> .....	35
<i>Otras fuentes consultadas</i> .....	36
<b>Anexo 1: Presupuesto en detalle</b> .....	38
<b>Anexo 2. Herramientas de evaluación</b> .....	40
<b>Anexo 3: Intranet Institucional</b> .....	43
<b>Anexo 4: Evaluación Final: Cuestionario</b> .....	44

## Introducción

La comunicación interna es un factor clave, parte fundamental del éxito empresarial. Tiene una función “cohesiva”, guía los procesos comunicacionales en una organización y así también consolida la identidad institucional y garantiza la transmisión de los valores de la empresa. Por lo tanto, debe ser el resultado de una estricta planificación que establezca metas y permita el análisis final de los resultados, una instancia fundamental en los procesos de comunicación.

La existencia de una cultura organizacional de pertenencia y apropiación es el producto de las herramientas comunicacionales existentes e influye directamente sobre el clima organizacional. Los públicos internos son el reflejo de esa cultura y los principales transmisores de la imagen corporativa. Las Relaciones Públicas son fundamentales en el desarrollo organizacional, tienen una función estructural y directiva que analiza procedimientos y desarrolla planes de acción con el objetivo de conseguir, como fin último, la aceptación de los públicos. Esta conceptualización de la disciplina requiere poder entender este proceso como el diseño de la Gestión de la Comunicación Interna.

### *Marco de Referencia Institucional*

El presente trabajo se desarrolla desde la perspectiva de la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales, y toma como formato un reporte de caso en el que se aborda como elemento de estudio a la empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L, una organización con 50 años en el rubro del retail: comercialización y distribución de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, refrigerados, artículos de limpieza y perfumería entre otros. La empresa se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Los inicios de la Empresa se remiten a una asociación familiar. Con el paso del tiempo fue creciendo y hoy, más allá de su casa central en James Craik, en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, tiene otras 4 sucursales de autoservicio mayorista en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba

A través del trabajo de logística y coordinación con las sucursales establece vinculación con proveedores, clientes corporativos y por supuesto, su público interno. En su crecimiento, su visión implica materializar y replicar su idea de negocios a través de la apertura de otras sucursales. Esta ha sido la propuesta de valor que les ha permitido

establecerse en la industria del retail. Con el paso del tiempo se ha ido incrementando el número de colaboradores, actualmente son 140. Hoy es una empresa competitiva en el rubro, que brinda servicios diferenciales a sus clientes y se distingue de sus competidores.

#### *Descripción de la problemática*

A partir del caso presentado es posible establecer que si bien A. J & J. A Redolfi S.R.L presenta una visión de crecimiento, la misma no incorpora a la Gestión de la Comunicación Interna en la estrategia organizacional, lo que tiene repercusiones directas en el vínculo organizacional entre este público clave y la propia empresa. En este sentido, se detectan problemáticas en los procesos de transmisión de valores organizacionales, que se considera tienen repercusiones indirectas en la productividad de los empleados, y en la rentabilidad organizacional.

Preservar el carácter familiar es uno de los puntos clave de la misión organizacional. Es necesario modificar la concepción que establece que preservar valores implica mantener una estructura de toma de decisiones centralizada, con un flujo comunicacional descendente y verticalista desde la gerencia hacia los empleados. Comprender la comunicación de esta manera limita el crecimiento y ralentiza la expansión organizacional.

Una organización que pretende expandirse requiere generar procesos de comunicación interna, lo que implica gestionar la información que circula en la organización; acompañando su crecimiento con desenvolvimiento institucional. Esto demanda que el vínculo entre el público interno y los objetivos corporativos se encuentren bajo una idea de entendimiento mutuo. En concreto A. J & J. A Redolfi S.R.L necesita una estrategia de Comunicación Interna, que se incorpore a la estrategia global de la empresa.

#### *Antecedentes*

Dentro de la implicancia de la Gestión de la Comunicación Interna, es precisa la articulación sobre antecedentes que permitan proyectar la importancia de esta herramienta para una organización que pretenden mantener un crecimiento sostenido.

Un caso particular es el de Rivero (2016), que aborda Comunicación Interna en la empresa Maniagro y sostiene que esta organización creció exponencialmente, sin

resguardo de sus estructuras comunicacionales internas, lo que repercutió directamente en el clima organizacional como así también en la productividad de sus colaboradores. En su intervención, generó un plan a través del desarrollo de una política formal de comunicación con la cual se podía transmitir el proyecto organizacional de forma concreta y estable. En esta misma línea, Carvajal (2015) desarrolla un Plan de Comunicación Interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos, en Ecuador. En este sentido, trabaja específicamente sobre cuatro líneas tácticas estratégicas a desarrollar en los canales de comunicación interna de la institución, en el establecimiento de relaciones interpersonales, en el envío de mensajes corporativos y finalmente en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Otro autor que referencia la perspectiva de este trabajo es Lojo (2011) quien pone en juego el rol que cumplen los públicos internos en los procesos de construcción de imagen corporativa. Entiende que el fin último de la Comunicación Corporativa debiera ser la consolidación de los colaboradores en voceros institucionales, considerando la jerarquía que le compete a la credibilidad que se le otorga a este público, siendo una fuente informativa directa.

Por último, se considera pertinente en la temática el aporte de Tessi (2013) quien plantea que, para alcanzar una gestión efectiva de la comunicación interna, deben considerarse tres instancias fundamentales: Planificación, Instalación y Evaluación. En múltiples ocasiones las organizaciones abordan los procesos de Comunicación Interna, con estrategias propias de la Comunicación Externa. Es necesario comprender las dinámicas que atraviesan a las organizaciones, para desarrollar Planes de Comunicación acordes a las situaciones presentadas.

Considerando los antecedentes remitidos es posible reconocer una similitud en lo fundamental que resulta en la estrategia corporativa la trazabilidad de un Plan de Comunicación con perspectiva institucional y la necesidad de intervención desde las Relaciones Públicas.

#### *Relevancia del caso*

A. J & J. A Redolfi S.R.L se constituyó desde sus inicios como una Empresa familiar. Si bien, este es uno de los pilares que sustentan la cultura organizacional, es necesario generar procesos que garanticen una correcta transmisión de esos valores a sus

públicos internos. Esta organización se caracteriza por brindar un trato diferencial a sus clientes. Es así, que se requiere poder trabajar en procesos de comunicación interna, de la misma manera que sucede con la comunicación externa considerando los trabajadores son embajadores de la organización. En este sentido, el siguiente trabajo procura demostrar cómo en una organización que pertenece a un rubro dinámico, y al mismo tiempo estructurado como el de la distribución y la industria del retail, las Relaciones Públicas tienen un protagonismo fundamental, considerando el crecimiento no se encuentra únicamente ligado al desarrollo comercial.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

En este apartado se abordarán aquellos motivos que vislumbran la necesidad de desarrollar la Gestión de la Comunicación Interna para soportar el nivel de crecimiento que pretende alcanzar A. J & J. A Redolfi S.R.L.

La empresa no cuenta con procesos para el fortalecimiento del vínculo con el personal, entendiendo por este una relación biunívoca entre la organización y el colaborador. Lo que se busca a través de las Relaciones Públicas es la integración entre el sistema de valores del empleado y aquellos que caracterizan a la organización. Así también, se evidencia la inexistencia de canales de comunicación y espacios de vinculación que colaboren para que el público interno logre identificarse con la organización, asimilando la misión, visión, cultura e inclusive estructura organizacional. Esto tiene consecuencias directas en el desarrollo de sentido de pertenencia e identificación con la empresa de los colaboradores. La entropía implica la pérdida de una parte del mensaje, en la medida en que éste atraviesa distintos niveles de mando. Esta es una consecuencia directa de la carencia de herramientas comunicativas, que afecta la imagen empresarial que los colaboradores transmiten hacia afuera de la organización.

Las organizaciones debieran procurar avanzar hacia la consolidación de culturas más “concentradas”, considerando la reproducción de subculturas puede representar un problema para la función cohesiva de la cultura organizacional. En este sentido, se considera necesario cuestionar hasta qué punto se puede garantizar la solidez de la cultura organizacional, si la transmisión de esta no se encuentra ligada a ningún proceso formalizado como en el caso de A. J & J. A Redolfi S.R.L, sino que, por el contrario,

depende estrictamente del trabajador y de la libre interpretación que este pueda hacer de esta.

Otro factor es la inexistencia de herramientas que promuevan la adhesión del personal al proyecto de la empresa. Actualmente, A. J & J. A Redolfi S.R.L no tiene conocimiento preciso del nivel de identificación que poseen los colaboradores para con el propósito organizacional, y con su cultura. El instrumento requerido para poder realizar un diagnóstico del estado situacional y posterior análisis son encuestas de opinión. Las últimas realizadas en la Empresa datan del 2005, se corresponden únicamente a la sucursal de James Craik y no hay registro ni análisis estratégico de los resultados obtenidos. Además, es necesario tener en cuenta que ya han pasado 15 años desde la realización de estas.

Si bien se menciona que existe un interés por los colaboradores que allí se desempeñan, considerando estos son parte de la “familia”, el mismo no está respaldado en mecanismos de control fehaciente que brinden un verdadero diagnóstico organizacional. No existen instancias de evaluación y análisis, como tampoco hay una formalización a través de herramientas que permitan realizar seguimiento para verificar la evolución de la imagen interna organizacional. La comunicación interna es abordada en la empresa como un derivado de la gestión de personal, cuando en realidad significa un proceso estructural en el proyecto organizacional, que no puede limitarse a la difusión de información.

La necesidad de implicar la disciplina de las Relaciones Públicas se percibe en la carencia de procesos de Gestión de la Comunicación Interna que acompañen el nivel de desarrollo organizacional que ha alcanzado A. J & J. A Redolfi S.R.L, y que regulen los flujos de información y permitan incorporar el sistema de comunicación organizacional a la estrategia global corporativa, trascendiendo el veto familiar. El abordaje disciplinario se desarrollará a partir del análisis de los procesos de comunicación, para el posterior desarrollo de un Plan de Comunicación Interna.

#### *Análisis de contexto*

Para adentrarnos en el análisis de contexto, presentaremos un relevamiento situacional de aquellos aspectos que resultan relevantes e inciden o podrían incidir directa e indirectamente en el desempeño organizacional de A. J & J. A Redolfi S.R.L, a través

de una matriz PESTEL, que permite un abordaje integral. El país se encuentra atravesado por la pandemia mundial COVID-19. Esto ha repercutido en todos en todas las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales; orientadas al sector y la industria que rodean a la empresa.

Político: El presidente Alberto Fernández anunció el 19 de marzo de 2020, a través del Decreto DNU 297/2020 las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio. Esto ha implicado la suspensión de actividades de múltiples industrias. En concreto, los sectores que pertenecen al rubro alimenticio han gozado de la exceptuación del cumplimiento del aislamiento y de la prohibición de considerando se encuentran afectados a las actividades y servicios declarados como esenciales y/o de emergencia. A. J & J. A Redolfi S.R.L forma parte cadena productiva y de insumos que se encuentran en la categoría mencionada, y si bien ha debido adaptarse a los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud y en el caso de Córdoba Capital, por el COE (Centro de Operaciones de Emergencia) para preservar la salud de los trabajadores, ha mantenido un desenvolvimiento prácticamente regular.

Económico: Según el comunicado de prensa 2020/209/EFI emitido por el Banco Mundial (2020) el COVID-19 ha generado la peor recesión económica desde la Segunda Guerra Mundial, considerando sería la primera vez desde 1870 que tantas economías experimentan una disminución del producto por cápita. Según Naciones Unidas (2020), el alcance de esta crisis presentará consecuencias a corto, mediano y largo plazo considerando la situación económica y fiscal en la que se encontraba nuestro país antes del COVID-19. Esto implica una contracción económica, con repercusiones en distintos niveles a nivel local: en la oferta, considerando las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio; en la demanda, teniendo en cuenta la reducción de los ingresos de la población a partir de la suspensión de múltiples actividades e industrias; y en lo financiero a partir de los latentes problemas de liquidez que atraviesan las pequeñas y medianas empresas de distintos rubros y aun así cuentan con la responsabilidad de mantener el pago de salarios de sus trabajadores, entre otros gastos fijos. Según el Análisis inicial de Naciones Unidas (2020) que analiza el impacto socioeconómico y ambiental del COVID-19 en Argentina, existen efectos y/o resultados diferenciados en el desempeño económico de acuerdo con el sector de actividad. El sector de la Industria alimentaria es clave para enfrentar el brote. Sin embargo, el 60% de los hogares encuestados ha visto disminuido sus ingresos lo que presenta repercusiones en los niveles

de consumo y, por lo tanto, en la situación de A. J & J. A Redolfi S.R.L. Ante esta situación, es necesario realizar un análisis de mercado periódico, que le permita a la empresa readaptarse considerando la situación actual, el comportamiento de sus clientes y de la competencia. El “efecto real sobre la caída del PBI” estará condicionado por la duración de las medidas de aislamiento como así también por la situación epidemiológica y por las repercusiones que la crisis internacional tenga sobre nuestro país (ONU, 2020).

**Social:** La pandemia ha generado un nuevo panorama social. El consumo no queda por fuera de estos cambios. Durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio se ha incrementado el consumo de determinados bienes de primera necesidad, entre los cuales es posible mencionar alimentos no perecederos como enlatados, legumbres, pastas secas y conservas. (Infobae, 2020). Empresas dedicadas a la distribución de alimentos y al retail han podido desarrollar sus actividades con normalidad como así también, han registrado un incremento en su nivel de ventas. En este sentido y a partir de la disminución de los ingresos familiares por hogar, y a la suba del precio de determinados alimentos, se ha registrado que las familias priorizan el almuerzo y la cena, por sobre el desayuno o la merienda (Banco de Alimentos, 2020). Es fundamental que A. J & J. A Redolfi S.R.L pueda preparar sus estructuras, para ambientar sus lógicas organizacionales a las necesidades y comportamientos de los consumidores, considerando las limitaciones logísticas propias de la pandemia, tienen repercusiones directas sobre la industria.

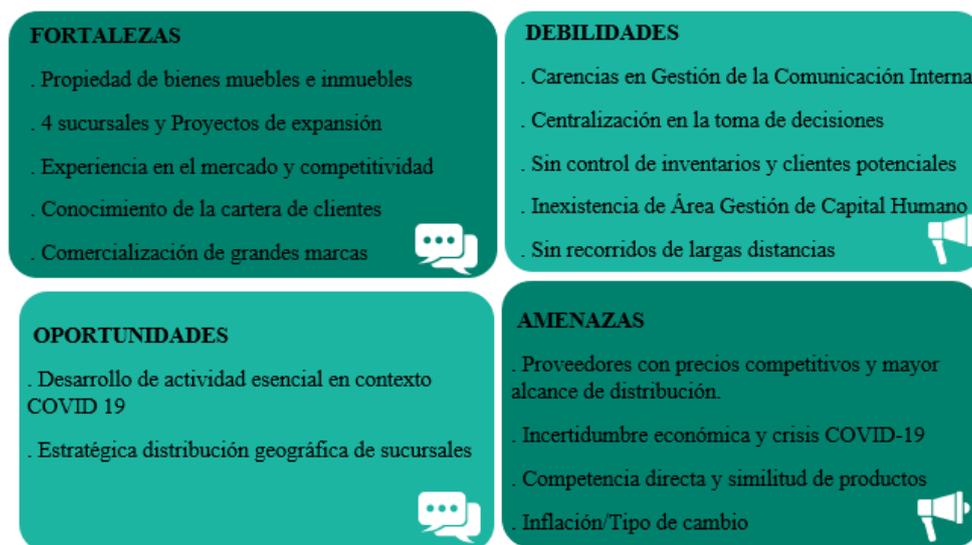
**Tecnológico:** En el marco del COVID-19 la tecnología de las telecomunicaciones ha sido un factor que ha permitido a las organizaciones disminuir las consecuencias del aislamiento social, preventivo y obligatorio (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020). En este sentido, el “espacio virtual” se ha consolidado como un ámbito de generación y distribución de riquezas, considerando las modificaciones sucedidas en los hábitos, usos y costumbres de los ciudadanos de todo el mundo. Este salto ha implicado un proceso de sofisticación tecnológica acelerando procesos que el mundo viene transitando hace más de 20 años (El País, 2020). El contexto de emergencia sanitaria les ha exigido a las empresas readaptar sus canales de venta, y adecuarse a nuevas dinámicas. Esto aplica a empresas como A. J & J. A Redolfi S.R.L que deben desarrollar plataformas de comercio electrónico, para poder responder a las nuevas necesidades de los consumidores.

Ecológico: La alteración de actividades económicas y comerciales a causa del COVID-19 tuvo repercusiones directas sobre el medio ambiente. La reducción en la circulación de vehículos y el transporte ha generado la disminución de partículas contaminantes (Noticias ONU, 2020). Esto ha despertado a miles de personas a pensar en prácticas menos nocivas para nuestro planeta. En este sentido, es necesario que A. J & J. A Redolfi S.R.L pueda prosperar hacia procesos de producción y distribución más amigables con el medio ambiente. La Ley Nacional N.º 25.675 General del Ambiente se aplica y complementa a través de la Ley de Política Ambiental 10.208/14 de la Provincia de Córdoba (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020). Esta última, define instrumentos de política y gestión ambiental y concentra el principio de coercitividad provincial para establecer sanciones administrativas, penales y/o civiles a aquellos/as que no cumplieran con lo establecido. A. J & J. A Redolfi S.R.L debe mantenerse informada respecto a las implicancias y ámbitos de aplicación de estas legislaciones, asegurándose el cumplimiento de lo establecido en las mismas.

Legal: Este aspecto en el marco del COVID-19 se encuentra directamente relacionado con el ámbito político. Durante la pandemia se han dispuesto decretos que procuran regular y minimizar sus efectos, y han incidido en la vida de las personas y en el desarrollo de las organizaciones. Por disposición del DNU 714/2020 ha quedado establecido el distanciamiento social, preventivo y obligatorio hasta el 11 de octubre de 2020, para todas aquellas personas que se encuentren en el país (Gobierno de la Nación Argentina. 2020). En la Provincia de Córdoba, a través del Decreto 621/2020 se regula lo establecido por los Decretos DNU del Gobierno Nacional, estableciendo la prórroga de las disposiciones establecidas en decretos anteriores (Gobierno de la Provincia de Córdoba. 2020). El DNU 297/20 establece que el traslado y distribución de bienes esenciales y la industria alimenticia pertenecen a un sector que por razones naturales puede desenvolverse con normalidad lo que implica mantener en promedio su desarrollo comercial.

### *Diagnóstico organizacional*

Teniendo en cuenta la problemática analizada, se requirió un diagnóstico organizacional que implicó un análisis estratégico de la situación de A. J & J. A Redolfi S.R.L. Para el diseño estratégico de un Plan de Comunicación Interna, se realiza un análisis FODA que permitirá potenciar aspectos positivos, y mitigar los que resultan negativos.



En lo que respecta a las fortalezas, la empresa cuenta con activos físicos de su propiedad, así como también con 4 sucursales y un proyecto de expansión que implica una inversión de capital en un Centro de Distribución ubicado en un lugar estratégico de la ruta. Esta inversión le permitirá a la Empresa incrementar el volumen de ventas, como así también ampliar sus posibilidades de comercialización, considerando actualmente una de las principales barreras en el crecimiento del volumen de ventas, es el tamaño del actual Centro de Distribución Central. Por otro lado, permitirá reducir costos correspondientes a vencimientos de mercadería por falta de control, pérdida de tiempo en la preparación de pedidos, altos índices de rotura y robo de mercadería, entre otros.

Entre sus fortalezas, se destaca la experiencia en el mercado, caracterizada por su competitividad de precios con respecto a otras empresas del mismo rubro, como así también por su variedad de productos de primeras marcas, que ya cuentan con un alto nivel de confiabilidad. La estratégica ubicación de sus sucursales es un punto clave para la conquista de nuevos clientes, y la continua expansión comercial. El conocimiento de la cartera de clientes es uno de los diferenciales de la empresa, brindando servicios orientados a la satisfacción del usuario, a través de asesoramiento comercial para aquellos

que desean abrir nuevos locales, acotado tiempo de entrega y planes de financiación. Así también, se destaca la relación que mantienen con sus empleados, considerados “parte de la familia”, lo que se visualiza en los bajos niveles de rotación de personal existentes.

Por otro lado, se distinguen como debilidades la inexistencia de procesos de gestión de la comunicación interna, encuadrados en la política y proyecto organizacional; implicando la totalidad del entramado organizacional. La inexistencia de mecanismos de control y evaluación de clima interno es una consecuencia de esta debilidad, que deriva en la imposibilidad de analizar el grado de adhesión de los colaboradores al proyecto de la empresa. La carencia de procesos que impliquen la formalización de la gestión de la comunicación, como así también la gestión del capital humano, son también debilidades, plasmadas en la informalidad de procesos de selección, reclutamiento, inducción, medición de clima laboral, transmisión de valores organizacionales, asimilación de la cultura organizacional, entre otra. Así también, se percibe un alto nivel de centralización en la toma de decisiones, lo que ralentiza la dinámica organizacional, y dificulta la delegación de tareas.

A nivel comercial, la inexistencia de procesos de control de inventario y la carencia de registros de potenciales clientes, como así también el escaso desarrollo de sistemas tecnológicos y de software para gestión de compras y registro de ventas, son latentes debilidades que implican pérdidas económicas para la Empresa. Las limitaciones de la disponibilidad de espacio en depósito implican pérdidas de mercadería por falta de control en fechas de vencimiento, roturas, robo, pérdida de tiempo en preparación de los pedidos, como así también imposibilidad de realizar grandes compras, lo que significa pérdida de rentabilidad y, por lo tanto, de competitividad.

En lo que respecta a las oportunidades, distinguimos aquellas circunstancias del entorno que se perciben como favorables. Considerando la industria a la que pertenece la empresa es posible mencionar la habilitación de las actividades en el marco del aislamiento social, preventivo y obligatorio ante la pandemia COVID-19. Teniendo en cuenta la industria alimenticia pertenece a un rubro denominado esencial, la misma se encuentra eximida de restricciones para el desarrollo de sus actividades, lo que le ha permitido mantenerse con relativa normalidad. Por otro lado, la ubicación del nuevo Centro de Distribución en un lugar estratégico de la ruta implica una oportunidad de desarrollo comercial para la Empresa, y los puntos clave en donde se encuentran ubicadas

las 4 sucursales representan la posibilidad de mantener el nivel de ventas y procurar la expansión sostenida de A. J & J. A Redolfi S.R.L.

Por último, abordaremos las amenazas, circunstancias del entorno que podrían convertirse en riesgos potenciales a la hora de alcanzar los objetivos que se plantea la Empresa. Entre ellos, podemos mencionar la incertidumbre y crisis económica generada por el COVID-19, la inflación y la inestabilidad del mercado cambiario en la Argentina, coyuntura impactada además por la crisis global y las tensiones financieras internacionales. En este contexto, la competencia entre empresas que comercializan productos similares se vuelve más virulenta. Es necesario considerar aquí el mayor alcance de distribución que tienen otros proveedores de la zona, que sí realizan recorridos de larga distancia.

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

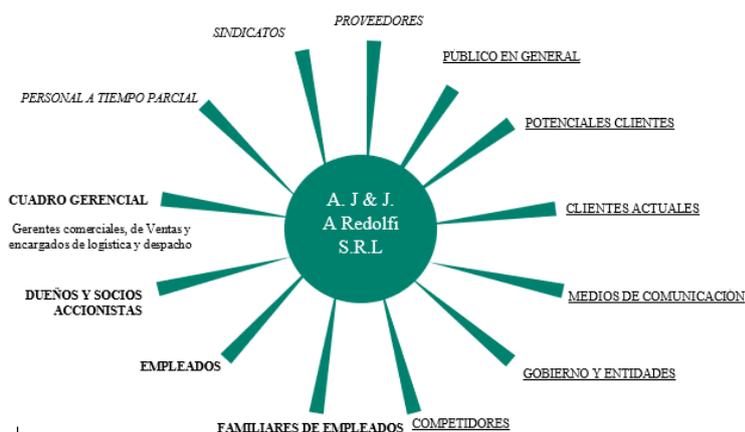
En el siguiente apartado se presenta un relevamiento a partir del material proporcionado, como así también metodologías de procesamiento de información propias de las Relaciones Públicas e Institucionales, que nos permitirán realizar el abordaje pretendido en la Gestión de la Comunicación Interna de A. J & J. A Redolfi S.R.L.

Se analizaron dos organigramas institucionales. El primero dio cuenta de cómo está constituida la Empresa en cuanto a sus sucursales y la conformación de cada una de ellas mientras que el segundo representa la estructura interna del Centro de Distribución ubicado en James Craik, desde el que se controlan todas las sucursales y se concentra la Administración.

En los mismos se evidencia la centralización de la toma de decisiones en la casa central, como así también en los gerentes (en este caso, socios fundadores). Existe una estructura de carácter verticalista y piramidal propia de una empresa familiar. Este aspecto implica la ralentización de la dinámica de la empresa, lo que presenta repercusiones directas en el flujo de la información organizacional, con un modelo de comunicación descendente que no contempla a la gestión de la comunicación en el marco de una estrategia transversal, que se encuentre al servicio de otros procesos organizacionales. Por el contrario, no se distinguen procesos, ni canales formales y estructurados para comunicarse con sus públicos internos. Los mismos, consisten en llamadas telefónicas o correos electrónicos. Así también, es necesario destacar que los organigramas analizados

corresponden al año 2008. Es posible que algunas líneas jerárquicas, y vinculaciones entre puestos laborales se hubieran modificado a lo largo de los años sucedidos.

A partir del análisis de los documentos correspondientes a las descripciones de puestos del año 2005, se distinguen esquemas de vinculación, y por lo tanto de comunicación inter-área que no se encuentran plasmados en el organigrama organizacional, lo que refleja la desactualización de los documentos y la informalidad de los procesos comunicacionales, y de los trazados en los flujos de información que se presentan en la gestión diaria. A continuación, desarrollaremos un mapa de públicos, instrumento fundamental en el abordaje disciplinar de las Relaciones Públicas e Institucionales, que nos permitirá identificar y establecer una diferenciación de los mensajes que se trabajarán con los públicos objetivo, que se trabajarán en este Plan de Gestión de la Comunicación Interna. Se identificarán **Públicos Internos**, *Públicos Mixtos* y Públicos Externos en esas distintas tipografías para poder diferenciarlos. Este mapa se construye a partir de la propuesta de Villafañe (2016).



A continuación, se realiza una descripción y análisis de aquellos públicos que presentan un interés específico de acuerdo con la temática de estudio del siguiente trabajo, considerando su relación con la empresa y los intereses que los vinculan con la misma. Es nuestro objetivo, como indica Porto Simoes (1993), concebir y comprender la relación con los públicos de la organización, en este caso internos considerando la temática planteada, desde la gestión del consenso, entendiendo la implicancia que tiene esta mirada en la prevención del conflicto para la empresa.

*Dueños y Socios Accionistas:* concentran la inversión del capital. Son los encargados de establecer los objetivos organizacionales. Dentro de sus intereses se encuentra la rentabilidad organizacional, la transmisión de la cultura familiar y sus

tradiciones a la identidad de la empresa. Periódicamente, deberán mantener reuniones de directorio, en las que participará el cuadro gerencial. Se les deberá brindar información respecto a las finanzas organizacionales, volúmenes de venta, diagnósticos de inversión y balances periódicos. El encargado del envío de esta información será el Gerente General. A. J & J. A Redolfi S.R.L está dividida entre José Redolfi, quien concentra el 85% de la propiedad de la Empresa, y sus tres hijos Ignacio, Lucas y Pablo Redolfi, entre quienes se divide el 15% restante.

*Cuadro Gerencial – Directorio:* Gerente General/Gerente Comercial, Gerente de Ventas y Gerente de Administración y Finanzas. Encargados de establecer políticas y metas organizacionales. Esto implica el fortalecimiento de los vínculos con los proveedores, la propulsión y desarrollo de estudios de mercado y la asignación de tareas

*Empleados:* se distinguen 2 subcategorías: mandos medios y operarios. En los mandos medios se encuentran el Jefe de Depósitos y Logística, y el Supervisor de Vendedores y Recepcionista. Son los encargados de coordinar la ejecución de tareas y de controlar y supervisar el trabajo diario. Deberán asegurarse de mantener la motivación de los colaboradores con roles de liderazgo. Tienen potencial para la transmisión de la cultura organizacional. Responden directamente a la Dirección. Mantienen comunicación diaria, directa e informal con los empleados, como así también con los Gerentes de las distintas áreas. Entre los operarios podemos distinguir a vendedores, personal de mantenimiento, distribuidores, personal de cobranzas y administración, entre otros puestos. A. J & J. A Redolfi S.R.L cuenta con una dotación de 140 empleados. Esta es la fuerza productiva de la organización. Responderán a sus superiores directos. El principal interés de este público es recibir una remuneración justa, y gozar de buenas condiciones laborales. Es fundamental mantener alineado este interés con el objetivo organizacional. La información llega a este público de forma directa de parte de supervisores y mandos medios, a través de canales informales.

*Familiares de Empleados:* la relación con la organización es estrecha e indirecta, ya que se establece a partir del colaborador. El colaborador goza de una remuneración y de una obra social, prestación de la que será beneficiaria su grupo familiar primario. El grado de satisfacción del empleado con la organización será directamente transmitido a la familia, “embajadora” organizacional.

Es necesario mencionar la existencia de Públicos Mixtos, aquellos que se encuentran en una posición intermedia entre los internos y los externos. Entre estos:

*Sindicatos:* Sindicatos de Empleados de Comercio, Camioneros y Convenios Colectivos de Trabajo que regulan las actividades de la empresa. Su principal interés será defender los derechos de los trabajadores. Es fundamental considerar la injerencia que tiene este público sobre el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa, considerando un desequilibrio o crisis podría llegar a detener la actividad comercial.

*Proveedores:* hay más de 20 proveedores. El principal interés de este público será obtener la rentabilidad esperada en las transacciones que se efectúen con la empresa. La relación con este público requiere de especial consideración y estrategia, teniendo en cuenta que se vinculan también con la competencia.

*Personal de tiempo parcial:* son aquellos trabajadores que brindan servicios eventuales a la organización, pero no se encuentran en relación de dependencia ni cuentan con contratos a tiempo indeterminado. Entre ellos se encuentran contadores, auditores de higiene y seguridad, personal de limpieza, entre otros. Su interés principal es el cumplimiento de las condiciones establecidas en los contratos, que deben garantizar trato igualitario con los demás colaboradores, considerando también trabajan en la organización.

Como último punto se realiza el análisis desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, de las premisas institucionales con el objetivo de identificar la presencia de atributos y la claridad en la transmisión de aquellos rasgos distintivos de la cultura organizacional. En este sentido, es posible advertir determinadas falencias en el planteamiento de la misión y visión. Se distingue la ambición de la organización detrás de estos preceptos, pero se considera no existe una estrategia para sean transversales, y trasciendan el modelo de “guion institucional”. Detrás de la misión y misión organizacional, debe existir una estructura de gestión de la comunicación capaz de soportar estas premisas, que motiven y guíen al colaborador en su tarea diaria.

J & J. A Redolfi S.R.L tiene manifiestas pretensiones de crecimiento, sustentadas en procesos seguimiento y logística con sus públicos en lo que respecta a la comercialización, venta y distribución, pero no lo acompaña con una estrategia de

Relaciones Públicas sustentada en un Plan de Comunicación Interna, con un circuito de comunicación establecido para que su modelo de negocios continúe siendo escalables

### **Marco Teórico**

Para abordar la temática planteada en el siguiente reporte de caso, es menester definir algunos supuestos teóricos y nociones conceptuales, que resultan fundamentales en este trabajo final de grado.

Inicialmente, Etkin (2000) entiende por organización la integración de personas y grupos, enmarcadas en un orden formal que estructura las funciones que cada individuo debe realizar. Según Capriotti (1992) comprender esta noción desde una mirada integral, implica concebir a las organizaciones como *seres vivos*, que modifican realidades y se ven modificadas por el entorno, y, por lo tanto, tienen la necesidad de comunicarse con ese entorno. En este sentido, Di Genova (2013) plantea que una organización, no es más que un conjunto de personas vinculándose para alcanzar objetivos. La comunicación es la razón de ser de las organizaciones, como *fluido vital* que alimenta y vincula.

Las Relaciones Públicas son ciencia, arte y técnica. Proveen de un conjunto de estrategias y tácticas de acciones de comunicación institucional integradora, con el objetivo de producir, conservar o transformar la imagen de una organización, procurando construir una imagen y opinión favorables de los públicos de interés con los que esta se vincula (Avilia Lammertyn, 1999). En ese marco, las Relaciones Públicas abordan los modos a partir de los cuales los comportamientos y acciones que ejecutan las organizaciones, los individuos y los gobiernos, repercuten unos sobre otros (Black, 1994).

En otras palabras, y como plantean Wilcox, Cameron y Xifra (2012) las Relaciones Públicas son la gestión, dirección y coordinación de la comunicación entre una organización y sus públicos. Referentes de la temática sostienen que la comunicación como tal, es una conducta; las personas y las organizaciones se comunican de manera constante (Grunig y Hunt, 2000). Esto significa que a pesar de que no se planifique, sucede y atraviesa el entramado organizacional. Entender la comunicación en estos términos, implica trascender el ámbito de la palabra, y considerarla como práctica de entendimiento, que como tal requiere del desarrollo de habilidades.

Capriotti (1992) plantea que, para lograr el impacto comunicativo esperado, es preciso concebir los procesos de comunicación de manera integrada, administrando los recursos de comunicación de la organización. Esa visión implica aunar y coordinar los esfuerzos que las organizaciones realizan, con el objetivo de que cada una de las acciones ejecutadas en materia de comunicación, se orienten hacia una política de comunicación coherente y direccionada.

La comunicación interna es un proceso fundamental en la dinámica organizacional, y como tal requiere de un abordaje particular, ya que las necesidades e intereses de los públicos internos distan completamente de las de los clientes. Como indica Villafañe (2016) la comunicación interna es una respuesta a la evolución de la gestión organizacional y a su creciente complejidad. Es así, que debe gestionarse desde el mismo esquema de políticas estratégicas de la compañía. Al respecto, Avilia Lammertyn (1999) entiende la comunicación interna como un proceso integrador entre la dirigencia y los empleados, procurando la conservación de una imagen favorable dentro de la organización, a partir de la satisfacción de necesidades mutuas.

La comunicación interna permite transmitir el proyecto organizacional a los públicos internos. Su principal función es sostener las estructuras de este proyecto. Villafañe (2016) indica que la trascendencia que se le otorgue a los procesos que implica la Comunicación Interna será proporcional a la importancia que la empresa le brinde al desarrollo de sus públicos internos. En este sentido, es necesario diferir con el autor, entendiendo existen, aún hoy en día, organizaciones que no visualizan la importancia de la comunicación interna, y su repercusión en el fortalecimiento de los vínculos con sus públicos internos, a pesar de que reconozcan el rol fundamental que estos últimos revisten en la dinámica organizacional. Aquí es donde entra en juego el rol del Relacionista Público, como profesional de la comunicación institucional.

La comunicación interna es una aliada estratégica a la hora de crear una identidad corporativa compartida (Wilcox, 2012). Por lo tanto, debe ser abordada de manera integral, para encontrarse al servicio de otros procesos organizacionales. A este respecto, Di Genova (2012) sostiene existen ciertas dimensiones claves para aportar valor en la gestión de la Comunicación Interna con los públicos de la organización, entre las que distingue las siguientes: estratégica: que sepan porqué debe hacerlo; cultural: que sepan cómo deben hacerlo; motivacional: que quieran hacerlo; e inteligencia: que propongan como hacerlo mejor.

Según su dirección y sentido, Avilia Lammertyn (1999) identifica la comunicación de vector descendente como aquella que señala al subordinado qué se espera de él, a través de órdenes, premios y castigos. Por otro lado, la comunicación de vector ascendente es aquella que proporciona información sobre la tensión organizacional, brindando la posibilidad al superior de evaluar el ambiente laboral a partir de la devolución que brindan los colaboradores. Castro y Zuñeda (1999) problematizan esta clasificación, considerando limita la comprensión de la complejidad que reviste el fenómeno comunicacional, refiriendo a un proceso de un solo sentido, mientras que el flujo en realidad es bidireccional.

Para comprender esta complejidad, es necesario entender cuáles son los intereses detrás de los intercambios comunicativos de la organización. Grunig y Hunt (2000) proponen el concepto de vínculos, para distinguir aquellos grupos de públicos que tienen consecuencias sobre la organización. En este sentido, identifican *patrones dialécticos de cambio social*, haciendo referencia a la existencia de sistemas interpenetrados que pueden, por sus respectivos comportamientos y conductas, generar conflicto con la organización. Es aquí donde las organizaciones deberán negociar, e implicarse de los intereses de estos sistemas, para afrontar las interrupciones que pudieran sucederse en el equilibrio organizacional. El diseño de planes y programas de Relaciones Públicas no es posible hasta tanto la organización organiza, estructura y distingue a sus públicos.

Los públicos internos juegan un rol decisivo en la formación de imagen de la organización. Ritter (2008) pone en juego la importancia que yace sobre el reconocimiento de la naturaleza multidimensional de estas audiencias, lo que repercute en sus actitudes y comportamientos, como así también en el desarrollo de sentido crítico hacia la propia organización. Según Avilia Lammertyn (1999) al trabajar con públicos internos, debemos proponernos como meta final en este vínculo, que estos perciban cuan valiosa es su tarea y por lo tanto sientan orgullo de pertenecer a la organización.

Para lograr este objetivo, debemos trabajar en la creación de una cultura que acompañe a las dinámicas que se suceden en el entorno en el que la organización se desenvuelve. Villafañe (2016) entiende la cultura organizacional como *cristalización del entorno*, pero también herramienta de orientación de la gestión. En este sentido, la cultura se convierte en un reflejo de la realidad organizacional, y como tal tiene múltiples funciones. Ritter (2008) distingue entre estas la identificación, la motivación, la coordinación, y la integración.

A partir de los autores retomados es posible comprender a la comunicación interna como una herramienta clave para la gestión estratégica de la cultura organizacional. El desarrollo de estos procesos implica la búsqueda de la coherencia entre los propósitos de la organización, y los comportamientos de los públicos internos. Se consideran de especial importancia las propuestas teóricas mencionadas, por su pertinencia con el caso presentado.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

A partir del análisis realizado en el siguiente reporte de caso en A. J & J. A Redolfi S.R.L, se mencionan a continuación los resultados más significativos relevados, respecto a la deficiencia existente en la gestión de la comunicación interna dentro de la empresa.

Si bien existen planes de inversión estratégica, que procuran ampliar las posibilidades de comercialización y nivel de ventas de la empresa, se detecta la deficiencia de procesos que estructuren y formalicen la comunicación interna. No existen canales formales que regulen el flujo de información ascendente y descendente, como así tampoco procesos que garanticen la transmisión de los mensajes claves a los distintos públicos internos. Se detecta la informalidad como principal característica de la comunicación organizacional.

La cultura organizacional es débil y los objetivos de la empresa no están claros para sus públicos internos. La centralización en la toma de decisiones da cuenta de este factor, ya que no se logra la delegación de tareas, lo que alivianaría las presiones de la Gerencia. Tampoco existen dinámicas de comunicación descendente que procuren mantener informados a los colaboradores, lo que permitiría que estos puedan sentirse identificados con la organización, y por lo tanto cuenten con una mayor motivación a la hora de desempeñar sus tareas.

### *Justificación del problema*

Los inicios de A. J & J. A Redolfi S.R.L como una empresa familiar, han delimitado las premisas organizacionales: misión, visión y valores. Estas no han logrado trascender a la dinámica organizacional, sino que más bien se han mantenido estancas y carentes de vitalidad. Esta concepción ha limitado la gestión de la comunicación interna a relaciones de confianza y familiaridad, lo que no implica la existencia de una cultura

organizacional basada en estos preceptos. Por el contrario, se evidencia la debilidad en la transmisión del proyecto de la empresa.

La informalidad de los canales que regulan los vectores de comunicación descendentes se verifica en la derivación de autorizaciones por montos, órdenes de pedido y otras gestiones contables en una sola persona. Cuando esta persona no se encuentra en su puesto de trabajo, o bien no puede contestar el teléfono o el correo electrónico como únicos canales de comunicación existentes a tales fines, la gestión diaria se encuentra frenada hasta tanto se obtiene respuesta. Esto demuestra la centralización en la toma de decisiones, propia de una empresa de carácter piramidal y verticalista.

Por otro lado, se distingue que la comunicación de carácter ascendente se da a partir del contacto directo con los colaboradores, “cara a cara”. Este método, según las autoridades de la organización, está justificado en las relaciones de confianza y familiaridad existentes con los trabajadores. La informalidad de este procedimiento limita las posibilidades de la empresa de obtener información fidedigna y representativa sobre las inquietudes y sugerencias de sus públicos internos. En esta misma línea, la inexistencia de registros respecto a las encuestas de opinión realizadas en el año 2005, y la falta de un plan de acción a partir de los resultados obtenidos, dan cuenta de la debilidad de una política organizacional que sustente los procesos de comunicación ascendentes.

#### *Conclusión Diagnóstica*

A.J & J. A Redolfi S.R.L no cuenta con una estrategia de Relaciones Públicas, a través de canales de comunicación formales. Si la empresa no trabaja en el desarrollo de un vínculo fortalecido con estos públicos, el crecimiento sucederá desfasado, centrado sobre la esfera comercial y dejando en evidencia la falta de respaldo en el desarrollo organizacional. A partir del diseño estratégico de un Plan de Gestión de la Comunicación Interna como herramienta de coordinación e integración, se trabajará sobre la regulación de los flujos de información entre los públicos internos. Esto generará el fortalecimiento de los procesos de transmisión de la cultura organizacional, garantizando la alineación de la comunicación a los objetivos organizacionales.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General*

Optimizar los procesos de comunicación interna y su integración estratégica en el management de A.J & J. A Redolfi S.R.L.

### *Objetivos específicos*

- Promover el desarrollo del sentido de pertenencia y del vínculo con los públicos internos para el fortalecimiento de la cultura organizacional
- Formalizar la proyección de la información organizacional a través del diseño de estrategias de gestión en las redes de comunicación existentes, y la creación de nuevos canales institucionales para incrementar la calidad en la gestión organizacional.
- Eficientizar los flujos comunicativos para propiciar la comunicación bidireccional a través de los vectores ascendentes y descendentes.

### *Alcance*

- De contenido: estrategias para la gestión y ejecución de las comunicaciones en A.J & J. A Redolfi S.R.L.
- Temporal: duración de 1 año, iniciando en el mes de febrero del año 2021 tras el retorno de los trabajadores a sus actividades luego del período vacacional.
- Ámbito geográfico: provincia de Córdoba, considerando la Sede Central se encuentra en James Craik y las sucursales en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba

### *Limitaciones*

Este plan se diseña en el marco de la pandemia de COVID-19, lo que podría presentar restricciones en su ejecución. Se deberán considerar posibles readaptaciones ante las contingencias que plantee el contexto.

### *Recursos*

Para el logro de los propósitos planteados, se involucrarán recursos materiales y técnicos que se explicitarán en cada una de las tácticas. Los gastos correspondientes a cada una de las acciones mencionadas se abonarán en el mes de ejecución en que la misma se efectúe, y se calculan considerando impacto en todas las sucursales de la empresa. La

responsabilidad en el diseño, estrategia, coordinación e implementación de todas las acciones estará a cargo de la consultoría externa de Relaciones Públicas, considérese recurso humano necesario en todas las tácticas. En lo que respecta a los honorarios profesionales, se establecerá un pago mensual, durante los 12 meses de duración del Plan. En el Anexo 1 (Pág. 38) se brinda información respecto a los parámetros utilizados para calcular este monto. En lo que respecta a los recursos económicos, se elaboró un presupuesto considerando la rentabilidad de la empresa.

*Acciones concretas por desarrollar*

A partir del diagnóstico relevado, se plantean tres planes estratégicos para la gestión y ejecución de las comunicaciones, denominados “programas”. Estos abordan las problemáticas detectadas en materia de Gestión de la Comunicación Interna y comprenden un conjunto de tácticas que responden a los objetivos del respectivo programa. Los plazos de puesta en funcionamiento fueron planteados en una planificación temporal. Los costos involucrados se desarrollan en un presupuesto general. En el Anexo 1 (Pág. 38) se encuentra el presupuesto completo. Se evaluará la continuidad de acciones y estrategias una vez finalizado el mismo a partir de la evaluación general.

*Programa: “Somos Redolfi”*

Tiene como objetivo lograr la adhesión a la cultura organizacional y la promoción del vínculo con los públicos internos, el desarrollo del sentido de pertenencia y la integración del personal interáreas. El nombre #SomosRedolfi genera una identidad propia, y adhesión al proyecto institucional.

1. Táctica: “Festejamos Redolfi” (Eventos Institucionales internos)

Objetivos: Reforzar los valores, misión y visión de la empresa, para dinamizar las premisas organizacionales y generar sentido de pertenencia en los públicos internos.

Descripción: El diseño estratégico de espacios de entretenimiento, como eventos institucionales genera sentidos comunes en los públicos internos. Así también, permite la integración y comunicación entre los colaboradores, permitiendo puedan relacionarse en espacios más distendidos y con personas de otras áreas. Son instancias de agasajo y reconocimiento. Se plantean 4 eventos: Fiesta Fin de año (en James Craik), Fiesta Aniversario Redolfi (en James Craik); Plenario Redolfi (2 ediciones, semestral) y Family Day (un evento por sucursal). Este último permitirá reforzar el vínculo con las familias,

embajadoras de la imagen organizacional. Los eventos serán planificados y diseñados en reuniones con colaboradores y directorio.

Destinatarios: empleados, familiares de empleados.

Recursos humanos: personal de catering, animadores, empleados.

Recursos materiales y/o técnicos: Salón, mesas, sillas, sala de reuniones, catering.

Costos: servicios de catering Family Day, Aniversario Redolfi y Fiesta de Fin de Año (\$249.000). Animadores (\$15. 000). Alquiler living y mesas/sillas Aniversario Redolfi y Plenario Redolfi 1ra y 2da edición (\$51.000) alquiler salón Aniversario Redolfi (\$150.000), alquiler salón en James Craik Fiesta de Fin de Año (\$100.000).

Evaluación: se realizará un grupo de discusión. Serán invitados colaboradores de distintas áreas, mandos medios y el gerente Administrativo. Se analizará el evento, sus repercusiones y la satisfacción de los públicos. Se establecen KPI. Se considerará positivo si se mide asistencia +65% y satisfacción score 7 considerando son los primeros eventos institucionales. Se profundiza sobre la evaluación en Anexo 2 (Pág. 40)

## 2. Táctica: “Estemos más cerca” (Talleres de comunicación asertiva)

Objetivos: formar líderes en herramientas prácticas de comunicación efectiva, para propiciar la comunicación bidireccional, y estrechar el vínculo con los trabajadores.

Descripción: se abordará la comunicación como un proceso transversal al clima organizacional, comprendiendo de este dependen la motivación y los índices de productividad. Durará 8 meses, con encuentros mensuales y duración de 2 hs al iniciar o finalizar la jornada laboral (a definir de acuerdo con el flujo de trabajo). Será dictado por una Consultora especialista. Se abordarán las siguientes temáticas: Dinámicas de feedback, mitigación de la verticalidad en la comunicación, identificación de situaciones de conflicto y abordaje, comunicación efectiva con personas a cargo, etc.

Destinatarios: mandos medios (personas con colaboradores a cargo) y gerentes.

Recursos Humanos: personal especializado (Consultora)

Recursos Materiales y/o técnicos: sala de reuniones, artículos de librería.

Costos: honorarios consultora (\$220.000) insumos de librería (\$22.000).

Evaluación: se acompañará a todos los mandos medios en 3 instancias de feedback con colaboradores a cargo. Además, al finalizar cada taller se llevará a cabo una pequeña evaluación para analizar aprendizajes incorporados. Se considerará efectiva la técnica si el 85% de los líderes obtienen un score superior a 7,5. Se profundiza sobre el modelo de evaluación en el Anexo 2 (Pág. 40).

### 3. Táctica “Cultura Redolfi”

Objetivos: desarrollar los lineamientos de liderazgo organizacionales definiendo los valores que determinan la cultura organizacional desde las cúpulas gerenciales (niveles cero).

Descripción: Cultura Redolfi es un programa de fidelización en donde se promueve el desarrollo de la cultura organizacional. La iniciativa consiste en un programa de capacitación a los colaboradores. Es una instancia obligatoria. El programa se rige con diferentes pilares, el primero es la inteligencia emocional y autodescubrimiento, con una bajada conceptual general y una serie de ejercicios prácticos que tienen como objetivo trabajar con el empleado teniendo como fin último la regulación de las emociones.

El segundo pilar será el coaching ontológico del lenguaje. El objetivo de este segmento es trabajar sobre la misión y visión organizacional, el liderazgo y los vectores de comunicación ascendente y descendente, como instancia fundamental para el funcionamiento del “todo “empresarial.

El tercer eje estará centrado en la persona a nivel emocional y personal, pero también a nivel laboral y de equipo. En este se trabajará sobre las forma de liderazgo que ejercen los mandos medios, con el objetivo de garantizar se encuentren alineadas a los parámetros organizacionales. El objetivo es que el colaborador pueda decodificar su plan de carrera, limitaciones, alcances y pertenencia organizacional. Esta instancia es la más práctica, se desarrollará en pequeños equipos guiados por un coach ontológico que trabajará con el colaborador a nivel personal procurando analizar cómo estas características personales influyen en el ejercicio de su liderazgo.

En el primer encuentro, se trabajará específicamente sobre misión, visión organizacional, cultura organizacional. En el segundo encuentro se abordará el segundo segmento, con la participación de algunos/as especialistas en la temática. En el tercer segmento, se trabajará con grupos pequeños de 5 personas. Tendrán un coach asignado, el pequeño

grupo tendrá 3 encuentros más, donde el coach acompañará las instancias de trabajo individual.

El programa es anual. Los colaboradores lo realizarán una única vez durante su trayecto en la empresa, salvo que se actualicen algunos conceptos organizacionales estructurales a la función. Se realizarán encuentros trimestrales para trabajar sobre los segmentos planteados anteriormente

Destinatarios: mandos medios (personas con colaboradores a cargo) y gerentes.

Recursos Humanos: personal especializado (Consultora)

Recursos Materiales y/o técnicos: sala de reuniones, artículos de librería.

Costos: honorarios consultora (\$80.000) insumos de librería (\$11.000).

Evaluación: Al finalizar cada encuentro se realizará una actividad de cierre. La misma será obligatoria y entregable, con el objetivo de conocer aprendizajes incorporados, se establecerán estándares de medida con score del 1 al 10. Además, se enviará una encuesta anónima por correo electrónico para analizar percepción de los colaboradores. Se considerará efectiva la técnica si el 75% de los líderes obtienen un score superior a 6 en la actividad presencial; con un 95% de respuestas sobre la encuesta anónima enviada.

#### *Programa: Sintoniza Redolfi*

Este programa tiene por objetivo formalizar la comunicación organizacional a partir de canales que garanticen la transversalidad de la información para la correcta difusión de mensajes.

##### 1. Táctica: “Newsletter #SomosRedolfi” (Newsletter organizacional)

Objetivos: Fortalecer el vínculo con los públicos internos a través de un nuevo canal institucional que permita la difusión de información importante.

Descripción: Se confeccionará una pieza gráfica editable, a rellenar en cada edición. Se enviará semanalmente. Los colaboradores participarán en la creación del material, considerando tienen una visión más holística del funcionamiento de la empresa, lo que implica validación y confianza ante los contenidos que elaboren. Se calendarizará la participación cada área, y de un gerente en cada edición para garantizar la implicación en

la redacción. Quienes hayan participado en la edición del Newsletter serán invitados a compartir el hashtag #SomosRedolfi en sus redes.

Destinatarios: cuadro gerencial y colaboradores de Casa Central y sucursales.

Recursos Humanos: directorio, diseñador gráfico, empleados.

Recursos Materiales y/o técnicos: Computadoras (ya se cuenta con estas)

Costos: Honorarios Diseñador Gráfico (\$15.000)

Evaluación: Periódica. Al finalizar cada Newsletter habrá una miniencuesta con un score de 1 a 5: ¿Te gustó lo que leíste? Se medirá porcentaje obtenido. Se añadirá una pregunta abierta: ¿Sobre qué te gustaría leer? A partir de esta se generará el mapa de temáticas a trabajar en próximas ediciones. Se medirá utilización del hashtag en redes. Se realizarán los envíos del Newsletter a través de la plataforma MailChimp para acceder a los resultados de las campañas (índice de apertura, clics sobre los links disponibles).

## 2. Táctica: “Intranet Redolfi” (Intranet Institucional)

Objetivos: Fomentar sentido de pertenencia, a partir de la gestión de información organizacional con una red interna de fácil acceso para toda la comunidad.

Descripción: Plataforma que permitirá compartir información institucional y administrativa entre sucursales. Los contenidos se recopilarán en relevamiento colaborativo. El acceso a la red es privado. La estructura del sitio será definida con el diseñador web, para garantizar accesibilidad y practicidad. Considerando muchos empleados trabajan fuera de la empresa (vendedores) se garantiza acceso a través de cualquier dispositivo móvil. Todos los archivos serán descargables, y podrán ser consultados offline. Se incluirá un buzón de sugerencias anónimo para fomentar las dinámicas de comunicación ascendente, y se propiciará su uso en instancias de reunión. La actualización de la red será periódica. En el Anexo 3 (Pág. 43) se detallan los contenidos.

Públicos destinatarios: empleados de todas las sucursales, directorio.

Recursos Humanos: Diseñador gráfico, programador web, directorio.

Recursos materiales y/o técnicos: documentación institucional, computadora.

Costos: diseñador gráfico (\$20.000) programador Web (\$125.000) hosting (\$4.000)

Evaluación: mensual. Se habilitará la pregunta ¿Encontraste lo que buscabas? antes de cerrar la pestaña para verificar utilidad. Será considerado positivo con +80%. Además, se lanzará a través del Newsletter un Quiz vinculado a información disponible en Intranet. Habrá premios para los ganadores, para incrementar la navegación del sitio y medir participación. El resultado será considerado positivo con +70% de participación en el Quiz. Se utilizará Google Analytics para medir tráfico de usuarios, sesiones, porcentaje de rebote, flujo de comportamiento, objetivos y nivel de conversión.

*Programa: “Comunicados en todas las direcciones”*

El objetivo de este programa es eficientizar los flujos comunicativos a través de un modelo bidireccional que garantice retroalimentación en los procesos comunicativos.

1. Táctica: “Novedades Redolfi” (Cartelera Institucional)

Objetivos: difundir información importante a través de un medio institucional fiable.

Descripción: esta acción permitirá que los trabajadores cuenten con información actualizada, noticias de última hora y fechas importantes, que podrán consultar durante su jornada laboral. Se colocarán tres televisores en Sede Central, y uno por Sucursal en puntos estratégicos para garantizar su visibilidad. Los contenidos de la cartelera se relevarán a través de un archivo encriptado al que tendrán acceso los gerentes dentro de la Intranet. Estos se actualizarán en una pieza gráfica editable con identidad institucional. Se designará a un responsable por área, para garantizar actualización semanal. En loop, se presentarán videos institucionales. Todos los contenidos estarán subtítulos.

Públicos destinatarios: empleados.

Recursos Humanos: diseñador gráfico, servicio técnico instalación de tv, directorio.

Recursos Materiales y/o técnicos: 7 TV’s 43 pulgadas.

Costos: honorarios diseñador (\$12.000) instalación (\$10.000) 7 TV’s 43’ (\$238.000)

Evaluación: Se lanzará a través del Newsletter un Quiz vinculado a la cartelera. Se utilizarán controles de visualización (este mecanismo se utiliza en las emisoras radiales con temas musicales. Ej.: ¿Qué personaje animado aparecía en Novedades Redolfi esta semana?). Habrá premios para los ganadores, para incrementar la atención brindada a este medio informativo. El resultado será positivo con +70% de participación en el Quiz

2. Táctica: “Café con Redolfi” (Reuniones informales)

Objetivos: Generar un espacio de encuentros para compartir y fortalecer la cultura organizacional. Incrementar la vinculación e integración entre colaboradores/áreas.

Descripción de la táctica: Instancia de diálogo mensual con el Gerente general. Se plantea la conversación y la escucha como espacios de transformación para el desarrollo de flujos comunicacionales transversales, bidireccionales y dinámicos. Se realizarán 5 encuentros con 10 colaboradores de distintas áreas, cada uno. La invitación se realizará desde el área de Administración. Se compartirá un guion con el Gerente General con información sobre los asistentes, y punteo de temáticas orientativo. Además, se anunciarán nuevas políticas institucionales a partir de lo recabado en el buzón de sugerencias incluido en la intranet.

Públicos destinatarios: empleados.

Recursos Humanos: Gerente General, empleados

Recursos Materiales y/o técnicos: sala de reunión, productos de panadería, guion

Costos: productos de panadería (\$3000 por encuentro)

Evaluación: Mensual. Se enviará a los asistentes un cuestionario anónimo (Anexo 2. Pág. 40). Permitirá actualizar la propuesta de próximos encuentros a partir de las devoluciones obtenidas. Se considera positivo score +6,5 y respuesta del 90% de los asistentes.

### **Evaluación general del Plan**

La siguiente evaluación procura medir las implicancias del Plan de manera integral. Para evaluar el cumplimiento de cada una de las tácticas, se han desplegado múltiples instancias de seguimiento en distintos momentos del Plan, con el objetivo de dedicarle el tiempo requerido considerando son insumo fundamental.

Se implementará una Auditoría de Imagen Interna para analizar el impacto generado, el nivel de aceptación, participación e involucramiento de los públicos internos, y la efectividad de las acciones desarrolladas. Así también, se analizará la efectividad de la transmisión de mensajes a través de los canales de comunicación formales establecidos, tanto para comunicaciones ascendentes como descendentes

Además, se incorporará como herramienta de evaluación un cuestionario autoadministrado que será enviado a todos los colaboradores por correo electrónico (Anexo 4 Pág. 44). Los ejes de este rondarán en las siguientes categorías de análisis:

1. *Niveles de satisfacción:* Canales (Newsletter, Intranet)
  - Instancias de formación (Talleres de comunicación Efectiva)
  - Eventos (Café con el Gerente, Family Day, Redolfi Aniversario).
2. *Intereses:*
  - Próximas capacitaciones.
  - Temáticas para eventos/acciones.
3. *Conocimiento e identificación con:*
  - Cultura organizacional y proyecto institucional
  - Preceptos organizacionales: Meta, visión, misión y objetivos.
4. *NET PROMOTOR SCORE (NPS)*
  - ¿Recomendarías a Redolfi como un buen lugar para trabajar?

Se considerará exitoso el plan con un score del 75% sobre el cuestionario y un índice de respuesta del 85% de la dotación. El NPS se analiza para brindar una mirada más completa de la evaluación, los resultados serán compartidos con el área de Administración. Este se considerará bueno si fuera superior a 0 y excelente si superara los 50 puntos. Es fundamental mantener la continuidad en la ejecución de acciones destinadas a los procesos de Comunicación Interna una vez finalizado el Plan, si se pretende conservar los resultados obtenidos.

## Presupuesto General

Se presenta el presupuesto completo en Anexo 1 (Pág.38)

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>				
<b>TÁCTICA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Programa: Somos Redolfi</b>				
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>				<b>\$ 918.000</b>
<b>Programa: Sintoniza Redolfi</b>				
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>				<b>\$ 164.000</b>
<b>Programa: Comunicados en todas las direcciones</b>				
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>				<b>\$ 275.000</b>
<b>Honorarios profesionales y otros</b>				
Consultoría externa de Relaciones Públicas	Honorarios profesionales	\$ 25.000	12 (meses)	\$ 300.000
Gastos de transporte	Combustible (4 viajes mensuales Sede Central y Sucursales)	\$ 3.500	12 (meses)	\$ 42.000
<b>COSTO TOTAL CONSULTORÍA Y OTROS</b>				<b>\$ 342.000</b>
<b>COSTO TOTAL DEL PLAN</b>				<b>\$ 1.699.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## Marco de Tiempo

	Acciones	ENERO Y FEB				MARZO Y ABRIL				MAYO Y JUNIO				JULIO Y AGOSTO				SEPT Y OCT				NOV Y DIC				ENERO	
		S1 y2	S3 y4	S5 y6	S7 y8	S1 y2	S3 y4	S5 y6	S7 y8	S1 y2	S3 y4	S5 y6	S7 y8	S9	S1 y2	S3 y4	S5 y6	S7 y8	S1 y2	S3 y4	S5 y6	S7 y8	S1 y2	S3 y4	S5 y6	S7 y8	S1
Eventos: Festejamos Redolfi	Diseño de los eventos y planificación																										
Eventos: Festejamos Redolfi	Evaluación de proveedores																										
Eventos: Festejamos Redolfi	Contratación de proveedores																										
Eventos: Festejamos Redolfi	Ejecución Family Day																										
Eventos: Festejamos Redolfi	Ejecución Aniversario Redolfi																										
Eventos: Festejamos Redolfi	Ejecución Fiesta de Fin de Año																										
Eventos: Festejamos Redolfi	Ejecución 1er Plenario Redolfi																										
Eventos: Festejamos Redolfi	Ejecución 2do Plenario Redolfi																										
Eventos: Festejamos Redolfi	Evaluación de la táctica																										
Talleres comunicación	Selección del proveedor																										
Talleres comunicación	Evaluación de proveedores con Gerencia																										
Talleres comunicación	Pago y contratación de proveedores																										
Talleres comunicación	Comunicación a mandos medios																										
Talleres comunicación	Inicio talleres de comunicación efectiva																										
Talleres comunicación	Actividades de cierre																										
Talleres comunicación	Evaluación de la táctica																										
Formación Cultura	Selección del proveedor																										
Formación Cultura	Evaluación de proveedores con Gerencia																										
Formación Cultura	Pago y contratación de proveedores																										
Formación Cultura	Comunicación a mandos medios																										
Formación Cultura	Inicio formación Cultura																										
Formación Cultura	Actividades grupales																										
Formación Cultura	Evaluación de la táctica																										
Newsletter Organizacional	Diseño pieza gráfica editable para el Newsletter																										
Newsletter Organizacional	Informar a los colaboradores sobre funcionamiento																										
Newsletter Organizacional	Planificar la publicación de los contenidos por área																										
Newsletter Organizacional	Recabar el contenido que se publicará.																										
Newsletter Organizacional	Evaluación de la táctica																										
Intranet Institucional	Búsqueda de proveedores																										
Intranet Institucional	Contratación de proveedores																										
Intranet Institucional	Recopilación y relevamiento de información																										
Intranet Institucional	Redacción de contenido																										
Intranet Institucional	Construcción:Diseñador y Programador																										
Intranet Institucional	Prueba de la herramienta																										
Intranet Institucional	Comunicación oficial: lanzamiento																										
Intranet Institucional	Evaluación de la táctica																										
Cartelera institucional	Reunión Diseñador Web y cúpula directiva																										
Cartelera institucional	Compra de materiales para la instalación																										
Cartelera institucional	Instalación de TV's																										
Cartelera institucional	Recopilación y relevamiento de información																										
Cartelera institucional	Comunicación oficial de carteleras																										
Cartelera institucional	Lanzamiento de la iniciativa																										
Cartelera institucional	Ejecución de la acción																										
Cartelera institucional	Evaluación de la acción																										
Café con Redolfi	Diseño: Planeación con Gerentes y mandos medios																										
Café con Redolfi	Comunicación de la táctica																										
Café con Redolfi	Ejecución																										
Café con Redolfi	Evaluación de la táctica																										
<b>Evaluación final integral</b>	Diseño del modelo de evaluación																										
	Revisión con Directorio e introducción de modificaciones																										
	Ejecución de la Evaluación																										
	Presentación de resultados																										

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

A partir de lo planteado en este Trabajo Final de Grado con un abordaje disciplinar desde la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales, se plantean a modo de cierre algunas conclusiones obtenidas en lo que respecta a la Gestión de la Comunicación Interna de A. J & J. A Redolfi S.R.L, empresa familiar que se encuentra en el rubro hace más de 50 años, dedicada a la venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

En el Análisis de la Situación se visualiza la importancia que yace sobre las instancias de planificación estratégica en lo que respecta a la gestión de la comunicación interna a la hora de plantear soluciones estructurales sobre las problemáticas de la empresa. Esta visión supera las intervenciones coyunturales ante situaciones de urgencia, como así también la visión cortoplacista de las acciones, incorporando una multiplicidad de posibles soluciones y escenarios considerados y diseñados de acuerdo con las particularidades de la organización.

En el Marco Teórico, considerando el aporte de los autores retomados se hizo evidente la necesidad de trabajar sobre la comunicación interna para garantizar que la transmisión de la cultura organizacional no sea producto del azar, sino de acciones concretas y planificadas que procuran, la transmisión de los valores organizaciones y la adhesión de los colaboradores al proyecto institucional.

El avance comercial alcanzado por la empresa en los últimos años es indudable. En el Diagnóstico y Discusión fue posible comprender que el incremento en el nivel de ventas, clientes y sucursales no era acompañado de procesos de fortalecimiento y desenvolvimiento institucional en lo que respecta a la gestión de la comunicación interna. Los públicos internos revisten una importancia fundamental para garantizar la existencia y el progreso de la empresa. Esta situación puede mantenerse durante un tiempo, pero a largo plazo las estructuras internas deben estar sólidas para sostener los niveles de crecimiento organizacional que se proyectan.

El plan de implementación desarrollado abordó específicamente estas problemáticas, avanzando con diversas estrategias que implicaron la formalización, estandarización y planificación de los flujos comunicacionales a partir de tácticas que tuvieron como objetivo trascender hacia una cultura fortalecida y alineada a las premisas de una organización que valora su carácter familiar y desea preservarlo. Es necesario

entender que la implementación de este Plan implica el inicio de un proceso de transición, con resultados esperables el mediano plazo, no en la inmediatez. Mantener este tipo de estrategias y analizar los resultados alcanzados con su implementación es parte fundamental de las estrategias que se diseñen en el futuro para la organización.

La gestión de la comunicación interna es parte integral del proyecto organizacional y como tal, debe ser incorporada a la estrategia global de la empresa.

### **Recomendaciones**

A modo de cierre y con el objetivo de mantener e incrementar los resultados alcanzados a lo largo del siguiente Plan de Gestión de la Comunicación Interna dentro de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se brindan algunas recomendaciones. Con este fin, es necesario concebir este proceso como una instancia clave.

Las instancias de análisis y evaluación de los procesos de comunicación son un input necesario a la hora de diseñar estrategias que aborden las problemáticas institucionales. Mantener en funcionamiento las herramientas y canales de comunicación bidireccionales construidos en el marco de un plan integral de abordaje resulta fundamental, como así también preservar los procesos de actualización de las plataformas desarrolladas, entendiendo las acciones planteadas no alcanzarán los resultados esperados si fueran aisladas y difusas en el tiempo. Estas son soportes funcionales a las necesidades organizacionales. Como tales, deben ser readaptadas de acuerdo con los requerimientos de la empresa y con el entorno en el que la misma se desenvuelve. Mantener el trabajo sobre el proceso comunicacional a través de una Consultora Externa de Relaciones Públicas, o desde equipos internos capacitados a tales fines es fundamental para preservar los resultados.

Por último, se considera necesario un abordaje integral de los procesos que atañen a la comunicación interna y externa de la organización. Esto implica que la información dirigida a los diferentes grupos de interés presente un objetivo común, y que el conjunto de acciones a implementar con públicos externos e internos represente un “todo”. Para ello, es requisito analizar periódicamente y en detenimiento la imagen real (como nos visualizan estos grupos) y la imagen ideal (como quisiéramos ser vistos/significados por nuestros públicos). Es así como será posible trascender la visión sobre la gestión de la comunicación interna, para llevarla hacia un estadio superador, como herramienta de gestión estratégica de la cultura organizacional.

## **Bibliografía**

### *Fuentes Bibliográficas*

- Avilia Lammertyn, R. (1999). Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora, Era Edición RR.PP. Buenos Aires, Editorial Imagen.
- Black, S. (1994) ABC de las Relaciones Públicas, Barcelona, Primera Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Capriotti, P. (1992). La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada; Barcelona. Primera edición; El Ateneo.
- Carvajal Ledesma K. (2015) Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7832> <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8179>. Fecha de consulta: 2/10/2020.
- Di Genova, A. (2012) Manual de Relaciones Públicas e Institucionales: Estrategias de Comunicación y Tácticas Relacionales. Primera Edición; Argentina. Ugerman Editor.
- Etkin, Jorge (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones, Buenos Aires. Prentice Hall.
- Grunig J. E. y Hunt T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona, Editorial Gestión 2000 S.A.
- Lojo, A. P. (2011) Relaciones Publicas, nuevos paradigmas ¿Mas dudas que certezas? Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. Cuadernos del Centro de estudios en Diseño y Comunicación. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232011000100008&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232011000100008&lang=es). Fecha de consulta: 20/08/2020
- Porto Simões, R (1993) Relaciones Públicas, función Política. España. Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España.
- Ritter, M. (2008) Cultura Organizacional: gestión y comunicación, Buenos Aires. La Crujía.
- Rivero, P. (2016) Trabajo Final de Grado: Gestión de la Comunicación interna en beneficio del clima laboral de la empresa Maniagro. Córdoba. Universidad Siglo 21.

- Tessi, M. (2013) Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación interna en el trabajo. 1ra Edición. Buenos Aires. Granica.
- Villafañe, J. (2016). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid. Pirámide.
- Wilcox, D; Cameron, G y Xifra J. (2012) Relaciones Públicas: estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Addison Wesley.

*Otras fuentes consultadas*

- Banco Mundial (2020) Comunicado de prensa N.º 2020/209/EFI. Extraído de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>. Fecha de consulta: 01/09/2020.
- Banco de Alimentos (2020) Extraído de: <https://www.bancodealimentos.org.ar/novedades/aumento-demanda-modificacion-los-servicios-banco-alimentos-releva-estan-trabajando-las-organizaciones-sociales-hoy/> Fecha de consulta: 17/10/2020.
- Boletín Oficial (2020). Extraído de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227988/20200420>. Fecha de consulta: 01/09/2020.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020). Extraído de: [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar). Fecha de consulta: 20/08/2020.
- El País. Revista Retina (2020) “Digitalizados a marchas forzadas”. Extraído de: [https://retina.elpais.com/retina/2020/04/24/tendencias/1587724712\\_353160.html](https://retina.elpais.com/retina/2020/04/24/tendencias/1587724712_353160.html) Fecha de consulta: 10/09/2020.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba (2020). Extraído de: <https://www.cba.gov.ar/coronavirus/> Fecha de consulta: 18/09/2020.
- Infobae (2020). Extraído de: <https://www.bancodealimentos.org.ar/novedades/aumento-demanda-modificacion-los-servicios-banco-alimentos-releva-estan-trabajando-las-organizaciones-sociales-hoy/> Fecha de consulta: 17/10/2020.
- La Voz del Interior (2020) Extraído de: <https://www.lavoz.com.ar/politica/cepo-al-dolar-punto-por-punto-todo-lo-que-tenes-que-saber>. Fecha de consulta: 19/09/2020.

- Ministerio de Salud de la Nación Argentina (2020) Extraído de [https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19?utm\\_source=search&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=coronavirus&utm\\_term=grants&utm\\_content=nacional&gclid=CjwKCAjw2Jb7BRBHEiwAXTR4jW4Lr6pVycucAxJbg\\_QinKyVCUogueyxry9rA7XUbnYxljDeDVxb4BoCVPMQAvD\\_BwE](https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=coronavirus&utm_term=grants&utm_content=nacional&gclid=CjwKCAjw2Jb7BRBHEiwAXTR4jW4Lr6pVycucAxJbg_QinKyVCUogueyxry9rA7XUbnYxljDeDVxb4BoCVPMQAvD_BwE). Fecha de consulta: 18/09/2020.
- Ministerio de Trabajo de la Nación Argentina (2020) Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/coronavirus-reglamentacion-de-temas-laborales-del-decreto-presidencial>. Fecha de consulta: 25/8/2020.
- Noticias ONU (2020) La cuarentena por el coronavirus mejora la calidad del aire, pero no sustituye la acción climática. Extraído de: <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471562>. Fecha de consulta: 21/08/2020.
- Organización Mundial de la Salud (2020) Extraído de: <https://www.paho.org/es/file/73306/download?token=AMtVXDit>. Fecha de consulta: 15/09/2020.
- Organización de las Naciones Unidas. (19 de junio de 2020). Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental. Extraído de: <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>. Fecha de consulta: 28/09/2020.

## Anexo 1: Presupuesto en detalle

PRESUPUESTO GENERAL				
TÁCTICA	RECURSOS	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
<b>Programa: Somos Redolfi</b>				
Evento Institucional	Servicio de Catering Family Day: 1 colación + 1 pieza de panadería por persona	\$ 200	480 (140 colaboradores + 340 familiares)	\$ 96.000
Evento Institucional	Animadores/as Family Day	\$ 5.000	3 (horas)	\$ 15.000
Evento Institucional	Servicio de Catering: Aniversario Redolfi: FingerFood (cazuela + empanadas + 1 copa champagne + 1 gaseosa + minipostre)	\$ 400	170 (colaboradores)	\$ 68.000
Evento Institucional	Servicio de Catering: Fiesta de Fin de año: FingerFood (Picada + cazuela de mariscos + 1 copa vino+ 1 gaseosa + minipostre)	\$ 500	170 (colaboradores)	\$ 85.000
Evento Institucional	Alquiler Mesa y Sillas(juego mesa tablón + 10 sillas): Aniversario Redolfi	\$ 1.000	17	\$ 17.000
Evento Institucional	Alquiler Mesa y Sillas(juego mesa tablón + 10 sillas): Plenarío Redolfi 1ra y 2da Edición	\$ 1.000	24	\$ 34.000
Evento Institucional	Alquiler 15 juegos de living tipo palet: Family Day	\$ 1.333	15	\$ 20.000
Evento Institucional	Alquiler Salón en James Craik: Aniversario Redolfi	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Evento Institucional	Alquiler Salón en James Craik: Fiesta de Fin de año	\$ 100.000	1	\$ 100.000
Capacitaciones	Honorarios Consultora	\$ 55.000	8 (meses)	\$ 220.000
Capacitaciones Comunicación	Insumos de librería: Pos it, fibrones, afiches, resaltadores, anotadores, lapiceras, tijeras, plasticola	\$ 5.500	4 (meses)	\$ 22.000
Formación Cultura	Insumos de librería: Cuadernos, lapiceras, pos it, fibrones, afiches.	\$ 3.666	3 (encuentros)	\$ 11.000
Formación Cultura	Honorarios Consultora	\$ 80.000	1 (Programa Completo de Formación)	\$ 80.000
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>				<b>\$ 918.000</b>
<b>Programa: Sintoniza Redolfi</b>				
Newsletter Institucional	Diseñador Web	\$ 15.000	1	\$ 15.000
Intranet Institucional	Honorarios Diseñador Gráfico	\$ 10.000	2 (meses de trabajo)	\$ 20.000
Intranet Institucional	Honorarios Programador Web	\$ 31.250	4 (meses de trabajo)	\$ 125.000
Intranet Institucional	Servicio de Hosting y dominio	\$ 4.000	1 (licencia anual)	\$ 4.000
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>				<b>\$ 164.000</b>
<b>Programa: Comunicados en todas las direcciones</b>				
Cartelera Institucional	Diseñador Gráfico	\$ 12.000	1	\$ 12.000
Cartelera Institucional	Instalación de 7 TV's	\$ 1.428	7	\$ 10.000
Cartelera Institucional	7 TV's 43" marca PHILCO	\$ 34.000	7	\$ 238.000
Café con Redolfi	Productos de panadería y café	\$ 3.000	5	\$ 15.000
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>				<b>\$ 275.000</b>
<b>Honorarios profesionales y otros</b>				
Consultoría externa de Relaciones Públicas	Honorarios profesionales	\$ 25.000	12 (meses)	\$ 300.000
Gastos de transporte	Combustible (4 viajes mensuales Sede Central y Sucursales)	\$ 3.500	12 (meses)	\$ 42.000
<b>COSTO TOTAL CONSULTORÍA Y OTROS</b>				<b>\$ 342.000</b>
<b>COSTO TOTAL DEL PLAN</b>				<b>\$ 1.699.000</b>

Los costos planteados en el presupuesto corresponden al mes de octubre del año 2020. Los mismos están sujetos a modificación de acuerdo con los índices de inflación, estimando un 4% de inflación mensual.

Fuente: Elaboración propia

Los honorarios profesionales que se establecen en el presupuesto han sido calculados por 5 días a la semana, en jornadas de 6 hs diarias durante 1 año.

El valor de la hora profesional es de \$208.33. El mismo representa un promedio del valor del jornal de distintos profesionales que se desempeñan en relación de dependencia, tanto en instituciones públicas como privadas, en categoría Junior.

## Anexo 2. Herramientas de evaluación

*Programa: “Somos Redolfi”*

Táctica: Evento Institucional

Herramienta: Grupo de discusión

Punteo temático por abordar:

- ¿Había expectativas antes del evento? ¿Cuáles fueron los comentarios cuando recibieron la comunicación, antes del evento? ¿Y después?
- ¿Hubo colaboradores del área que no asistieron? ¿Conocen el motivo?
- ¿Qué otros eventos les gustaría que pudieran realizarse?
- ¿Cuál es el mejor horario/dinámica para la realización de un evento?
- ¿Qué cosas podrían mejorarse para próximos eventos? ¿Cuáles no deberían cambiar?
- ¿Qué opiniones les merece: el servicio de catering/livings y comedor/animadores/salón?

Indicadores claves de rendimiento para el análisis (KPI):

- Nivel de satisfacción de los colaboradores después del evento (se incorporará en Intranet, después del evento)
- Nivel de asistencia por área
- Porcentaje de asistencia de familiares

*Programa: “Somos Redolfi”*

Táctica: “Estemos más cerca: Talleres de comunicación asertiva”

Herramienta: Evaluación instancias de feedback

Público: Mandos medios

Modelo de evaluación:

## ACOMPAÑAMIENTO INSTANCIAS DE FEEDBACK Y DEVOLUCIÓN

FECHA:

HORARIO:

SUCURSAL:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

NOMBRE DEL LIDER:

PUESTO:

ÁREA QUE LIDERA:

CANTIDAD DE PERSONAS A CARGO:

NOMBRE DEL COLABORADOR QUE RECIBE EL FEEDBACK:

PUESTO:

La siguiente evaluación tiene como objetivo analizar los aprendizajes incorporados a lo largo del Taller “Estemos más cerca: Comunicación asertiva” brindado en A. J & J. A Redolfi S.R.L. El objetivo es acompañar a cada líder, en 3 instancias de feedback y devoluciones con personas a cargo, con el objetivo de brindarle herramientas para garantizar una instancia de retroalimentación efectiva, tanto para el supervisor como para el colaborador.

*Puntúe las siguientes categorías del 1 al 5:*

### **Al momento de brindar el feedback, el líder:**

- Destaca puntos fuertes y actitudes positivas del colaborador \_\_\_\_\_
- Acompaña al trabajador para que este pueda identificar puntos débiles \_\_\_\_\_
- Tiene una actitud neutral y de diálogo \_\_\_\_\_
- Menciona oportunidades de mejora en el desempeño de las tareas \_\_\_\_\_
- Transmite con claridad lo que la empresa espera del trabajador \_\_\_\_\_
- Acompaña al trabajador en su proyección de carrera \_\_\_\_\_

### **Al momento del feedback, el trabajador:**

- Se muestra cómodo con la devolución brindada \_\_\_\_\_
- Cuenta con instancias para brindar su opinión respecto a la devolución \_\_\_\_\_
- Se muestra interesado en lo que expresa el líder \_\_\_\_\_
- Da cuenta de cómo se siente en el trabajando en la empresa \_\_\_\_\_

*Programa: Comunicados en todas las direcciones*

Táctica: “Estemos más cerca: Talleres de comunicación asertiva”

Herramienta: Evaluación instancias de feedback

Público: Colaboradores

Modelo de evaluación:

¡CONTÁNOS COMO TE SENTISTE!

Este es un cuestionario anónimo, que te solicitamos puedas completar.

¡Tu opinión es muy valiosa!

Fecha en la que asistió al café:

**Te solicitamos puedas puntuar las siguientes sentencias del 1 al 5**

¿Cuán cómodo te sentiste en el encuentro? \_\_\_\_\_

¿Cuán interesantes/relevantes consideras que fueron las temáticas conversadas? \_\_\_\_\_

¿Cuán posible fue para vos plantear una temática de interés para conversar? \_\_\_\_\_

¿Qué nivel de apertura a la escucha consideras existió en el encuentro de parte de los directivos de la empresa? \_\_\_\_\_

¿Cuán útiles consideras que son estas jornadas, para modificar aquellos aspectos que se plantean como sugerencias en la intranet? \_\_\_\_\_

**¿Te gustaría asistir a otro Café con Redolfi?      SI      NO**

¿Qué otras actividades te gustaría pudiéramos realizar para escucharte?

---



---

### **Anexo 3: Intranet Institucional**

Información esencial para la tarea diaria:

- Acceso a plataformas de gestión de uso diario (correo electrónico, sistemas de gestión administrativa, web institucional).
- Datos de contacto: Internos y correos electrónicos de todas las áreas
- Ciclo de coordinación de acciones en la gestión por áreas.
- Descripciones de puesto y organigramas de vinculación institucional.
- Templates institucionales para presentación de información: Presentación de presupuesto, niveles de venta, rentabilidad, etc.

Información institucional:

- ¿Quiénes somos?: Videos institucionales, de directorio y colaboradores, brochure institucional: misión, visión y valores, manifiesto organizacional
- Estructura organizacional: Organigramas actualizados.
- Guía de identidad y estándares marcarios: Brand Wheel, valores institucionales, valores de marca, beneficios racionales y emocionales, tonos de voz, imagen de marca, logotipos, colores, tipografía institucional, usos indebidos de la imagen.
- Proyectos organizacionales

Gestión de Capital Humano

- Programa de beneficios y Programa de capacitaciones
- Calendario de Días no laborables
- #SoyNuevo: Manual del Empleado, video de bienvenida del Gerente General, video de inducción.
- Nuevos ingresos y movimientos en la organización, búsquedas internas activas
- Vías de contacto con las áreas de Recursos Humanos
- Calendario de cumpleaños de Colaboradores

Recreación y distensión:

- Programa de pausas activas durante la jornada laboral: Videos de estiramiento y conciencia postural.

## **Anexo 4: Evaluación Final - Cuestionario**

La evaluación final incorpora un cuestionario que procura medir el impacto de las tácticas implementadas. El mismo incluirá una portada institucional, introducción dónde se indiquen objetivos de la investigación, detalles de la importancia de la participación del encuestado, tiempos aproximados para la realización, identificaciones de quienes realizan el cuestionario, información sobre confidencialidad en el manejo de la información, e instrucciones breves y agradecimiento final.

El objetivo final del cuestionario es conocer las repercusiones que ha alcanzado el plan implementado respecto al sentido de pertenencia de los trabajadores, la integración interáreas, los niveles de motivación y la adhesión a la cultura organizacional, entre otras.

### Características del cuestionario:

**Semiestructurado:** Se combinarán preguntas cerradas y abiertas. El objetivo es poder recopilar información sobre próximas acciones a incorporar en el Plan subsiguiente.

**Autoadministrado:** Lo completará el colaborador. Lo recibirá por correo electrónico.

**Software:** QuestionPro - Plataforma para la distribución del cuestionario y generación de reportes de investigación y análisis de los datos.

Las preguntas serán claras, precisas, breves, con un vocabulario simple y familiar. No serán incómodas, intimidantes, amenazantes, tendenciosas ni inducirán respuestas, no serán redactadas en negativo, no serán racistas, sexistas ni ofensivas.