



**Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales**

**Propuesta de plan estratégico para la implementación de canales de comunicación  
internos en A.J & J.A Redolfi S.R.L.**

Nombre y apellido: Valentina Marmai

DNI: 41.846.550

Legajo: RPI02263

## **Resumen**

La gestión eficiente de la comunicación interna se ha tornado, en la actualidad empresarial, en un aspecto inherente a tener en cuenta a la hora de elaborar estrategias corporativas. Frente a esta consigna, el presente trabajo final de grado tiene como objeto de estudio a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, una distribuidora mayorista de alimentos ubicada en la Provincia de Córdoba. En la misma se han detectado fallas y deficiencias en los canales de comunicación interna, por lo que se elabora una propuesta de implementación de tácticas que fortalezcan al proyecto institucional, mediante la mejora de comunicación entre los miembros que componen a la empresa y la eficientización de procesos internos.

Palabras clave: relaciones públicas, comunicación interna, comunicación ascendente y descendente, comunicación formal, retroalimentación.

## **Abstract**

The efficient management of internal communication has become, in business today, an inherent aspect to take into account when developing corporate strategies. Faced with this slogan, this final degree project has as object of study the company A.J & J.A Redolfi S.R.L, a wholesale food distributor located in Córdoba Province. In this company, failures and deficiencies have been detected in the internal communication channels, for which a proposal is drawn up for the implementation of tactics that strengthen the institutional project, by improving communication between the members that make up the company and making the internal processes more efficient.

Key words: public relations, internal communication, upward and downward communication, formal communication, feedback.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....                         | 4  |
| Marco de referencia institucional.....    | 4  |
| Breve descripción de la problemática..... | 5  |
| Resumen de antecedentes.....              | 5  |
| Relevancia del caso.....                  | 6  |
| Análisis de situación.....                | 7  |
| Descripción de la situación.....          | 7  |
| Análisis del contexto.....                | 8  |
| Diagnóstico organizacional.....           | 10 |
| Análisis del perfil profesional.....      | 11 |
| Marco teórico.....                        | 16 |
| Diagnóstico y discusión.....              | 19 |
| Declaración del problema.....             | 19 |
| Justificación del problema.....           | 19 |
| Conclusión diagnóstica.....               | 20 |
| Plan de implementación.....               | 21 |
| Evaluación general del plan.....          | 27 |
| Diagrama de Gantt.....                    | 28 |
| Conclusiones.....                         | 29 |
| Recomendaciones.....                      | 30 |
| Referencias.....                          | 31 |
| Anexo.....                                | 35 |

## Introducción

Actualmente, en el ámbito institucional o empresarial, se reconoce que para tener éxito puertas afuera y lograr un distinguido posicionamiento de marca, en primer lugar, debe haber una buena estructura y sistematización puertas adentro. Esto se debe a que el complejo entramado de relaciones que se produzcan entre los integrantes de una organización, tendrá un impacto mediato o inmediato en las estrategias corporativas, las cuales resultarán determinantes para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El flujo de información que exista dentro de la organización y los canales internos de comunicación disponibles, resultarán claves en términos de management, ya que tendrán una influencia directa en el nivel de productividad de los públicos internos. Todas las cuestiones anteriormente mencionadas pueden lograrse a través de la implementación de un sistema de comunicación interna eficiente en la empresa.

### *Marco de referencia institucional*

El presente reporte de caso tiene la intención de trabajar en conjunto con A.J & J.A Redolfi S.R.L, una empresa del sector mayorista de productos alimenticios. Con ya 50 años de antigüedad en el rubro, posee una cadena de salones de venta mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo y luego de diversas reestructuraciones internas, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Es por ello que todos los años conquista nuevos clientes y cuenta ya con un plantel de aproximadamente 130 empleados.

La empresa tuvo sus inicios por el año 1959, cuando los hermanos Redolfi, Alonso Jacobo y Miguel Ángel, compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica

de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L.

La empresa se ha manejado desde siempre como una empresa familiar, siendo los fundadores, socios y directivos principales parte de la familia Redolfi. Incluso a los miembros de su equipo (gerentes, administrativos, empleados) deciden tratarlos como parte de esta gran familia que todos los años crece un poco más, viéndose esto reflejado profundamente en su cultura organizacional.

#### *Breve descripción de la problemática*

La empresa sujeta a análisis no ha desarrollado durante toda su trayectoria políticas de comunicación interna que le permitan relacionarse eficientemente con todo su capital humano, lo cual resulta de suma importancia ya que cuenta con un plantel de alrededor 130 empleados.

El ideal que proyectan los directivos de la organización, de ser una empresa democrática con sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo, no puede concretarse dado que no se han desarrollado canales de comunicación interna que permitan un flujo de información constante entre todos sus colaboradores. Se basan en una cultura del “boca en boca” y de familiaridad, y no existe un parámetro formal de comunicación bidireccional que responda a las necesidades tanto de los directivos como de los empleados.

Resulta imperativo que desde la alta dirección se gestionen de manera adecuada estos procesos, para consolidar una cultura organizacional sinérgica y de equipo, que demuestre puertas afuera una sólida identidad corporativa.

#### *Resumen de antecedentes*

A lo largo de los últimos años se han publicado diversos estudios científicos en materia de comunicación interna, los cuales dejan constancia de la importancia de la misma dentro del sistema de estrategia corporativa de una empresa. Se mencionarán al respecto algunos antecedentes.

Una tesis de especialización en alta gerencia, de la ciudad de Bogotá, afirma que la comunicación interna constituye una herramienta estratégica en la empresa, dado que colabora a obtener un buen clima organizacional. Esto conlleva a la optimización de los procesos y a su vez a efectuar una excelente relación de integración, promoviendo buenas

prácticas de entendimiento y desarrollo (Villamil Rodríguez, E. E., 2017, p. 20). Otro artículo publicado en la Universidad de la Sabana, Colombia, afirma que la comunicación interna “es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización” (Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L., 2011, p. 3). En esto coincide un estudio de caso de la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público, el cual ratifica que la misma constituye una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, dado que permite transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución (Charry Condor, H. 2018). Además, un artículo de caso de una institución educativa, escrito en la Universidad de La Laguna, Colombia, sostiene que resulta indispensable crear nuevos canales de comunicación y plataformas tecnológicas para la divulgación de información, con el fin de que los funcionarios estén informados en tiempo real de los acontecimientos, hechos y actividades propias de la institución (Bedoya Pastrana, S., 2017, p. 12). Por otro lado, un artículo de investigación en ciencias económicas y empresariales destaca a la comunicación interna como una herramienta indispensable para la administración de empresas, en tanto que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial (Oyarvide, H. P., Reyes Sarria, E. F., & Montaña Colorado, M. R., 2017, p.2). Por último, una tesis de plan estratégico que asimismo trabajó con A.J & J.A Redolfi S.R.L., certifica que “la falta de un proceso formalizado de comunicación interna repercute negativamente en toda la organización, ya que es transversal a toda la estructura organizacional de la misma” (Hrubisko, L., 2019, p.34).

#### *Relevancia del caso*

Ya habiendo definido un prontuario de antecedentes, podemos destacar que la comunicación puertas adentro de una organización se torna un aspecto inherente a la misma, dado que está compuesta por un capital social significativo; y, por ende, su adecuado manejo resulta imprescindible para alcanzar una mayor productividad y eficiencia. Esta comunicación siempre existirá, y es por ello que debemos procurar que sea accesible para todos y principalmente, transversal y continua.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Como mencionamos al inicio del presente trabajo, la empresa Redolfi ha tenido un crecimiento exponencial en sus últimos años de desarrollo en el rubro, y esto tuvo consecuencias a nivel interno también: el número de empleados trabajando en las diferentes plantas alcanzó alrededor de 130 personas. Si bien los principales valores de la organización consisten en crear un sentido de equipo honesto, honorable y respetable, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones, la realidad refleja una situación paralela. No se han implementado estrategias de comunicación que permitan afrontar diversas situaciones que se enumerarán a continuación.

Principalmente, podemos observar que al ser una empresa familiar contempla un organigrama vertical, con niveles jerárquicos estrictamente delimitados. La toma de decisiones está centralizada en la alta gerencia, y se manejan con un método de comunicación descendente que fluye desde los superiores a los subordinados (de arriba hacia abajo en la pirámide). La falta de un sistema de comunicación institucional, imposibilita el logro de una comunicación transversal que atraviese toda la empresa y permita una toma de decisiones colectiva. Además, ralentiza y obstruye los procesos por falta de flujo de información.

Asimismo, no se han implementado tácticas que permitan que los empleados dejen asentadas sus inquietudes, consultas, comentarios, quejas, etc. Si bien en la empresa se manejan como una gran familia y algunos de sus empleados tienen contacto directo con los superiores, es importante que estos canales existan por tres razones. Por un lado, para formalizar el proceso de comunicación, dado que nos encontramos en un ambiente de trabajo y es importante que sea tenido en cuenta como un aspecto profesional; por otro lado, para posibilitar estos canales a aquellos empleados que no son tan allegados a sus jefes directos, o para quienes no poseen la confianza suficiente para presentar quejas o inquietudes.

Por último, pero no menos importante, no se han detectado mecanismos de retroalimentación (feedback) ni hacia los directivos ni hacia el personal de empleados. Estas tácticas resultan sustanciales, no sólo porque contribuyen a la satisfacción y nivel de realización profesional del empleado, sino también porque comunican si las tareas y procesos se están llevando a cabo de la manera adecuada o no. Y viceversa, los directivos

también tienen la obligación de conocer el panorama general de la empresa desde la visión de sus colaboradores, y deben aceptar críticas constructivas que contribuyan al logro del proyecto institucional. Estos sistemas de feedback permitirán a los públicos internos tomar conciencia de su actividad, e implementar las mejoras necesarias para obtener buenos resultados.

### *Análisis del contexto*

Al ser la organización una entidad que se encuentra inserta en el conjunto de la sociedad, indefectiblemente se verá afectada en mayor o menor medida por el contexto en que se desenvuelve. En el presente trabajo se tomará como marco de referencia la situación coyuntural de pandemia causada por el COVID-19. Para hacer dicho diagnóstico situacional, se utilizará el análisis PESTEL, el cual permite identificar diversas dimensiones de la sociedad que afectan a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.

En cuanto a la dimensión política, podemos destacar que el gobierno nacional ha otorgado ciertos beneficios a cualquier empresa, monotributistas o autónomos que hayan visto afectado su nivel de ventas y facturación frente a la pandemia. Lo lanzó a través del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), y entre sus beneficios ofrecen una asignación compensatoria al salario (el Estado se hará cargo del pago del 50% del salario de los trabajadores) y postergación o reducción del pago de las contribuciones patronales. Esto podría favorecer potencialmente a la empresa si estuviese transitando una dificultad económica (Ministerio de economía, 2020).

En cuanto a los factores económicos, Argentina atraviesa una situación de inflación constante, y un estancamiento económico notable. Dado que es difícil determinar cuánto tiempo va a demorar la lucha contra el coronavirus ni cuando las economías volverán al ciclo normal de actividad, existe una marcada imprevisión respecto a la actividad económica en el país. Sin embargo, se espera de todas formas una recesión o depresión económica a causa de la caída drástica del Producto Bruto Interno (PBI) (una de las más grandes en la historia). Por consiguiente, se perjudican las empresas mayoristas ya que, debido a la inflación, hay un registro de suba en sus precios y caída de su productividad. Además, la incertidumbre que vive la Argentina en términos macroeconómicos afecta de manera significativa cualquier intento de planificación a mediano plazo. Esta marcada inestabilidad dificulta entonces la posibilidad de pensar en

grandes proyectos a futuro para el crecimiento y expansión de la empresa (El Cronista, 2020).

Por otro lado, en cuanto al componente social, a nivel mundial existe una tendencia a la alimentación “real”, basada en comidas más naturales que proporcionen beneficios en la salud e incluyan productos de calidad asegurada. Esto genera un rechazo incipiente a los ultraprocesados y comida chatarra o fast food (Diario Información, 2019). Sin embargo, la alimentación durante la cuarentena cambió, la sociedad comenzó a optar por hábitos alimenticios menos saludables a causa de la ansiedad y el estrés. Aumentó el consumo de gaseosas, golosinas, galletitas, entre otros, lo cual propicia una buena actividad comercial para los mayoristas de alimentos de este rubro (Página 12, 2020).

En cuanto a los aspectos tecnológicos, las industrias alimentarias se vieron en la necesidad de enfrentar la emergencia sanitaria actual mediante meticulosos sistemas de desinfección. Si bien, según la OMS, no existen pruebas concluyentes de que el virus se transmita mediante objetos o superficies, se determinaron protocolos de descontaminación y sistemas de tecnología aplicada de saneamiento. Se realizaron diversos experimentos y pruebas para encontrar los productos químicos que mejor combatían el virus en las plantas industriales (Revista Énfasis, 2020).

La ecología se ha convertido en una arista crucial en la actualidad, dada la gran importancia que le conceden las empresas en el marco de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial). Existe una necesidad de generar procesos innovativos para contribuir con el ambiente, promoviendo un uso eficiente de los recursos. Esto implica un imperativo hacia las empresas de reducir su huella de carbono y huella hídrica en los procesos de producción y comercialización de mercancías (Bioeconomía Argentina, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2014).

Por último, respecto a los factores legales, existe una Ley de Higiene y Seguridad que determina las condiciones técnicas y medidas sanitarias de los establecimientos laborales (Ley N°19.587, 1972). Actualmente, por la situación de pandemia, el gobierno lanzó un Decreto de aislamiento social preventivo y obligatorio. En él se dicta que quedan exceptuadas de estas obligaciones las industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos, entre otros; ya que son considerados servicios esenciales en la emergencia sanitaria. De todas formas, se exige el cumplimiento de ciertos protocolos estrictos a

cumplir en los horarios de actividad laboral (Información legislativa, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020).

### *Diagnóstico organizacional*

En el presente trabajo utilizaremos la herramienta de análisis FODA, con la finalidad de contar con una evaluación general de las condiciones de operación de comunicación interna en Redolfi S.R.L. En el mismo se podrán observar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que contribuirán o no al logro de los objetivos del plan de comunicación.

En cuanto a las fortalezas, la empresa parte de una cultura organizacional basada en la confianza, honestidad y respeto entre sus miembros, lo cual demuestra firmeza respecto a los valores que intenta promover. Esto propicia la existencia de un ambiente laboral de sinceridad y compañerismo, que puede ser “terreno fértil” para las mejoras en calidad de comunicación. Además, otra de las fortalezas que se pudieron identificar radica en la poca cantidad de sucursales de la empresa (cuatro) lo cual posibilita mejores flujos de información entre los públicos internos, al no estar tan dispersos en el espacio.

Por consiguiente, en cuanto a las oportunidades, pudimos advertir que el ambiente de familiaridad, confianza y relaciones cercanas que se ha estado construyendo en Redolfi S.R.L. a lo largo de su trayectoria entre los públicos internos, sería un buen punto de partida para comenzar a gestionar el cambio, con posibilidades muy prometedoras. Los empleados y subordinados suelen confiar en la palabra de sus jefes, por lo tanto, cuando la alta gestión decida implementar el plan de comunicación, seguramente no habrá resistencia por parte de ellos.

En contraposición a lo anteriormente mencionado, se analizaron asimismo las debilidades de la empresa. Se pudo detectar que los canales de comunicación interna son precarios, los públicos se manejan por una cultura del “boca en boca”, es decir, por medio de mecanismos informales. Se analizaron las debilidades en cuanto al flujo de la información, es decir, en qué direcciones corre. Se reveló que existe un sistema de información, solamente se implementan canales verticales descendentes y no existen canales ascendentes que permitan una comunicación bidireccional, el cual es un elemento crucial para fomentar una participación activa y democrática de los empleados. Por un lado, estos canales resultan de gran importancia dado que actúan como mediadores de inquietudes, sugerencias, consultas, etc. por parte del personal. Por el otro, la toma de

decisiones centralizada, atenta contra los valores de la empresa, ya que uno de ellos resalta la importancia del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos.

Asimismo, tampoco se detectaron sistemas de retroalimentación (feedback), los cuales resultan de gran importancia para comunicar, tanto a los empleados como a los directivos, de qué forma están realizando su trabajo. Al no implementarse esta comunicación, se corre el riesgo de no actuar a favor de los valores de la organización, que abalan la figura de una familia honesta, coherente y sincera.

Todas las debilidades anteriormente descritas, pueden desembocar en potenciales amenazas para la empresa en cuestión. En primer lugar, al tratarse de una comunicación informal, la información se puede tergiversar a medida que va avanzando en los públicos internos, y los destinatarios finales pueden no contar con la información verídica o completa. Además, puede haber una sobrecarga de información puesto que los empleados siempre reciben una comunicación descendente por parte de sus superiores. Por último, podría desatarse un fenómeno de radio pasillo o rumores indeseables, al no tener medios de comunicación adecuados para gestionar las necesidades, consultas, inquietudes, etc. de los empleados.

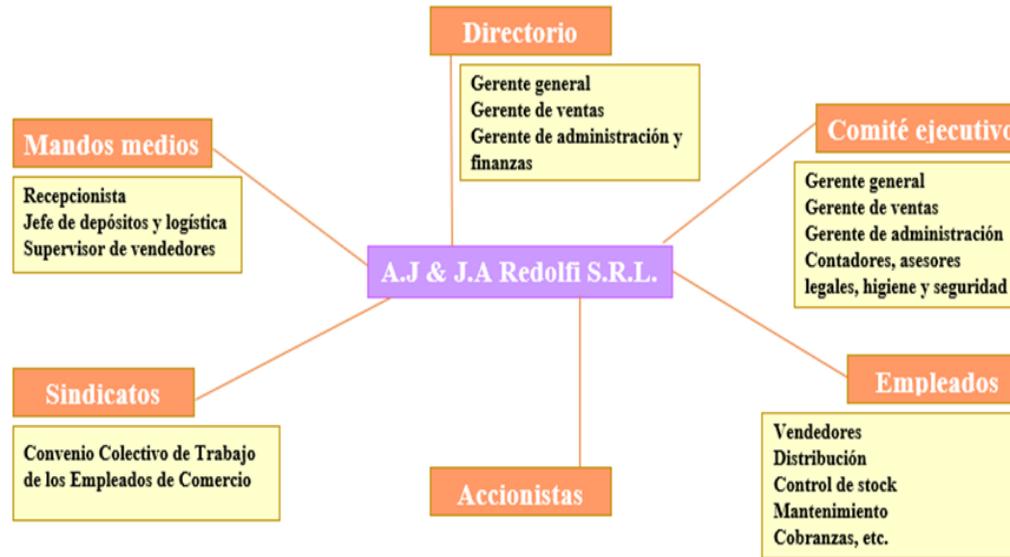
#### *Análisis del perfil profesional*

Para el presente reporte se ha hecho un análisis de la información provista por la empresa Redolfi S.R.L. Debido que nos avocaremos a la problemática de comunicación interna, se han tenido en cuenta para dicho estudio los siguientes documentos: la información general presentada por la empresa, una encuesta de clima interno, un reporte de control interno, informes de descripción de puestos varios y el organigrama de la empresa.

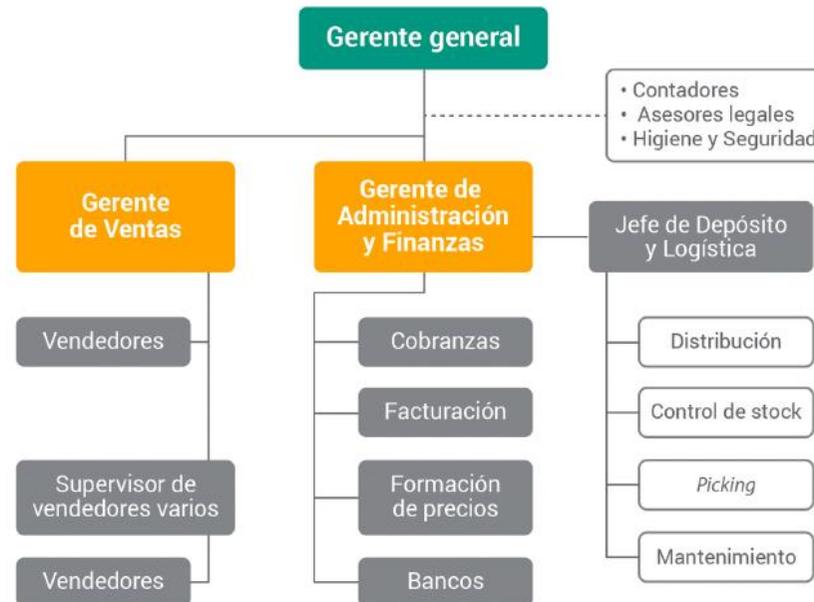
A continuación, dispondremos para los lectores un mapa de públicos internos que demuestre las características e influencias de cada grupo de interés, y al mismo tiempo se presentará el organigrama de la empresa. Luego, se hará una breve explicación en palabras sobre la estructura interna, con el fin de proporcionar un diagnóstico mejor contextualizado de nuestro estudio. Se realiza esto para asegurar la comprensión de los vínculos que se establecen entre la organización y sus diversos públicos, y para identificar posibles problemáticas que nos serán de utilidad al momento de la confección del plan estratégico de comunicación interna.

## Mapa de públicos internos

|                              | Directorio   | Mandos medios  | Empleados / delegados  | Sindicato   |
|------------------------------|--|--|--|---|
| Características              | Responsables de formular los objetivos de venta, realizar estudios de mercado, establecer relaciones con los proveedores, fijar políticas organizacionales, delegar tareas a los subordinados, entre otras acciones.   | Encargados de controlar, coordinar y supervisar las tareas operativas, para cumplir con las exigencias de la alta dirección.   | Acatan órdenes de sus superiores inmediatos y deben cumplir con los tiempos de producción. Son quienes se encuentran en contacto directo y prolongado con los clientes a diario.   | Defiende los intereses y fomenta el respeto hacia los derechos de sus afiliados. Tiene como objetivo el bienestar de sus miembros y asegura el cumplimiento de sus condiciones de trabajo.  |
| Poder e influencia           | Toman decisiones estratégicas, supervisan el trabajo de todos los empleados de la empresa y tienen manejo de información confidencial. Conforman la cúspide de la pirámide de la empresa.  | Controlan, coordinan y supervisan a los empleados que se encuentran por debajo de ellos. Toman decisiones sobre temas simples, y son un nexo entre la alta dirección y los operarios   | No toman decisiones estratégicas, sólo operativas del día a día; sin embargo, tienen vínculos más estrechos con los clientes, por lo que su influencia se torna crucial.   | Es crítica la imagen de los sindicatos en la opinión pública, ya que se los considera como defensores de objetivos justos, por lo que aumenta su influencia en la sociedad y en la empresa misma.   |
| Posible conflicto            | Incapacidad de recibir de buena manera las críticas por parte de los empleados. No cumplir con los valores y políticas de la empresa, que resaltan la importancia del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos. | Incapacidad de los mandos medios de transmitir correctamente una información al subordinado o a la alta dirección. Potencial conflicto si a estos intermediarios no se los puede contactar, ya que si su nexo no existe se dificultaría aún más la comunicación interna. | Que los empleados recepten información incompleta o tergiversada debido al manejo inadecuado de comunicación interna. Potencial fenómeno de radio pasillo, mediante el cual los delegados den a conocer sus inquietudes y disconformidades con la empresa. | Dado su poder de negociación respaldado por la legislación laboral, puede alterar de manera significativa las políticas de recursos humanos de la empresa. Si no se cumplen las condiciones pactadas, puede generar huelgas y asambleas, que tomen lugar en la opinión pública. |
| Cómo se informa              | Mediante redes informales de comunicación, basándose en la cercanía de los trabajadores y estableciendo contacto según los intereses de cada puesto de trabajo.  | Mediante redes informales de comunicación, basándose en la cercanía de los trabajadores y estableciendo contacto según los intereses de cada puesto de trabajo.  | Mediante redes informales de comunicación, basándose en la cercanía de los trabajadores y estableciendo contacto según los intereses de cada puesto de trabajo.  | Tras reunirse con sus afiliados, se informan y llegan a acuerdos, dado que ellos son los portadores y transmisores de la información debida.  |
| Interés común con la empresa | Crear un clima de trabajo democrático y participativo, en el que la opinión de los empleados sea escuchada y tenida en cuenta. Promover los valores de una gran familia, que se basa en la honestidad y el respeto entre sus miembros.                         | Crear un clima de trabajo democrático y participativo, en el que la opinión de los empleados sea escuchada y tenida en cuenta. Promover los valores de una gran familia, que se basa en la honestidad y el respeto entre sus miembros.                                   | Realizar aportes valiosos en la toma de decisiones, contribuir a reforzar el vínculo con los clientes de la empresa, hacer sugerencias de calidad para la alta dirección y colaborar en un ambiente de trabajo democrático y participativo.                | Asegurar el bienestar laboral de los empleados y sus condiciones óptimas y favorables de trabajo.   |



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Trabajo final de grado de Pablo Redolfi, 2008.

En el presente estudio se analizarán tres variables respecto a la dimensión de comunicación interna en la empresa Redolfi: la comunicación descendente y ascendente, la comunicación formal e informal y la retroalimentación. Como bien se puede constatar, las tres están intrínsecamente relacionadas con los canales y medios de comunicación que se implementan en la organización. Tras haber realizado un diagnóstico y auditoría inicial en Redolfi, se detectaron ciertos indicadores que evidencian qué está haciendo la empresa en materia de relaciones públicas internas.

En cuanto a la dirección de comunicación (descendente o ascendente), se pudo demostrar que la empresa cuenta con una estructura verticalista en cuanto a la toma de decisiones y acciones de delegación, viéndose reflejado lo anterior tanto en su organigrama como en la descripción de puestos. Esto da cuenta de una organización piramidal, donde las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, lo que imposibilita una participación activa y democrática de los trabajadores operarios que se encuentran en la base de la pirámide organizacional. Si bien la alta dirección necesita que los empleados reciban esta información general, no debería acaparar todos los canales posibles de comunicación, ya que la comunicación ascendente los puede beneficiar también: corroborando que la información impartida se recibió y comprendió en su totalidad, recibiendo críticas constructivas para una toma de decisiones más apropiadas, conociendo cómo es el panorama y clima general de la empresa, etc.

En lo que respecta a la comunicación formal e informal, se comprobó que no hay existencia de medios formalizados de transmisión de información dentro de la empresa. Al ser una empresa que nació desde una familia, desean mantener esta cultura organizacional en la que suponen que la confianza y la afinidad en las relaciones son lo único necesario para una comunicación eficiente. Esto se ve reflejado en la entrevista particular a Pablo Redolfi y en las realizadas en el archivo de control interno. En dichas entrevistas es reiterativo el hecho de tener que consultar, derivar o delegar en la mayoría de los casos a las mismas personalidades clave de la empresa, que cumplen una función de nexo entre todos los diferentes departamentos y sucursales. Si bien la comunicación informal es algo inherente a las organizaciones por tratarse de espacios conformados por capital humano y social, resulta crucial establecer medios formalizados que la complementen. De esta manera, los canales deben implementarse y utilizarse de manera regular y accesible para todos los miembros de la empresa, ya que esto no sólo le dará el

criterio de profesionalidad que merece, sino que también permitirá agilizar los procesos, la recolección de la información y finalmente la toma de decisiones.

Por último, en cuanto a los mecanismos de feedback hacia los empleados, tras haber analizado toda la documentación disponible del caso, no se pudieron detectar acciones de retroalimentación por parte de la alta dirección. Si bien el cara a cara y la informalidad permiten una devolución rápida e inmediata, es importante también que el empleado cuente con otros medios para constatar que está realizando su trabajo de forma correcta, que sus sugerencias e ideas son tenidas en cuenta y que se los recompense o aliente cuando hagan contribuciones valiosas a la empresa. Además, se aclara que en el año 2005 se realizó una encuesta de clima interno (que únicamente se expidió en la sucursal de James Craik), la cual se efectuó con el fin de conocer qué imagen de la empresa tenían los empleados, es decir, que en este caso hablaríamos de un feedback hacia la dirección. De esta encuesta no quedaron registrados los resultados, lo que refleja el limitado manejo de comunicación puertas adentro. De todos modos, aseguran que desde el directorio tienen el deseo de trabajar en estrategias en el corto y mediano plazo para abordar esta área.

Ya contando con un amplio panorama acerca de las relaciones y vínculos existentes entre los diversos públicos internos, confiamos que desde la profesión de relaciones públicas e institucionales se pueden hacer aportes o sugerencias valiosas, que permitan un manejo óptimo de la comunicación interna, a través de la implementación de diversas tácticas. Esto permitirá efficientizar los procesos y las relaciones entre los públicos internos, lo cual tendrá un impacto en las comunicaciones externas y la imagen pública que la empresa transmita posteriormente.

## Marco teórico

En el presente apartado se pondrá a disposición de los lectores la opinión y estudios de diversos autores que han desarrollado material científico respecto a la temática de comunicación interna. Se intentará desarrollar una visión holística en torno a los ejes fundamentales que se abordan en el reporte de caso, con el objetivo de comprender la interdependencia de los conceptos y la envergadura que representan para nuestro estudio.

### *Relaciones públicas y comunicación*

Según Avilia Lammertyn (1997) las relaciones públicas se conformaron para lograr una convivencia humana en armonía, y como bien plantean Grunig y Hunt (1984), la tarea de los profesionales de las relaciones públicas consiste en dirigir, planificar y ejecutar mecanismos de comunicación para la organización. Actualmente, el fenómeno de la comunicación en las empresas se encuentra en boga en los estudios de varios autores por la trascendencia que posee. Labiaguierre (2010) nos plantea que se trata de un hecho omnipresente, y crucial de ser atendido y fortalecido para mejorar el quehacer de la organización y la interrelación de sus miembros. Por su lado, Charry Condor (2018), nos explica que la comunicación interna es el alma y el espíritu de la organización, similar a un sistema nervioso central que atraviesa a toda la institución, y junto a ello, a las personas ineludiblemente. Sin embargo, Rojas Lobo (2011) nos demuestra que hoy por hoy, casi ningún organigrama empresarial cuenta con un departamento de comunicación interna, y que no se ha creado una conciencia real sobre la importancia que poseen los colaboradores de la empresa. La autora hace énfasis en estas problemáticas para que se visualice mejor la necesidad de hacer una planeación estratégica de comunicación desde la organización.

### *Comunicación descendente y ascendente*

En las empresas la comunicación se torna un hecho activo y dinámico, que adquiere diferentes formas de movilizarse para llegar a sus públicos internos. Según Rojas Lobo (2011), la mayoría de las organizaciones implementan dinámicas de comunicación vertical descendente, lo cual implica que los mandos altos de mayor jerarquía, difunden información hacia abajo en forma de cascada para que llegue a todos los colaboradores, con el objetivo de dar a conocer la información de la organización que se desea. Kouss Gutiérrez (2014) adhiere a esta concepción, estableciendo que la misión principal de este tipo de comunicación es transmitir instrucciones y órdenes, con información necesaria de

interés para el objetivo al que se dirige. No obstante, recalca la necesidad de la adecuación del mensaje al destinatario, pudiendo esto generar respeto y confianza si se percibe como próxima y veraz. Por otro lado, Cruz Batista y Fernández Pérez (2012), destacan que, si bien la comunicación descendente funciona como mecanismo de bajada de información, es sumamente útil para los empleados también, dado que desarrollan mejor su trabajo cuando saben qué se espera exactamente de ellos, cuáles son sus obligaciones y responsabilidades.

Sin embargo, Kouss Gutiérrez (2014), declara que la comunicación ascendente es asimismo primordial, dado que permite que los públicos internos participen de forma activa en la empresa. Afirma que puede utilizarse como un medio de recolección de ideas, como retroalimentación o simplemente para conocer conflictos o necesidades que se producen puertas adentro en los públicos más bajos de la organización. Cruz Batista y Fernández Pérez (2012) coinciden con este punto de vista, estableciendo que este tipo de comunicación supone canalizar formalmente la relación con el personal, estimulando la transmisión de problemas, dificultades, sugerencias u opiniones. Asimismo, establecen que existen ciertos propósitos de la comunicación ascendente, siendo los principales: proporcionar a los directivos el feedback adecuado, ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, aliviar tensiones, y estimular la participación y el compromiso de todos.

#### *Comunicación formal e informal*

Al respecto, Moret y Arcila (2011), nos plantean que la organización entraña una superposición de aspectos formales e informales. Los autores expresan que la informalidad en la comunicación emerge como producto de las relaciones espontáneas de simpatía que se dan en la interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Según los autores, este tipo de comunicación acarrea ciertos beneficios, entre ellos, que se proporcione información que resulta de interés, que se disemine la información rápidamente, y que los públicos internos se sientan motivados por la curiosidad de estos medios. Por su parte, Cruz Batista y Fernández Pérez (2012), adhieren a esta forma de pensar. No obstante, remarcan que la misma puede desentrañar un fenómeno de rumor, el cual consiste en una información escasa o imprecisa, que proviene de fuentes no claramente identificadas, pudiendo afectar temas que inciden en la organización. Por su lado, Moret y Arcila (2011) no están de acuerdo con esta postura, dado que garantizan

que existen menos probabilidades de que estos canales distorsionen la información porque permiten muchas más oportunidades de feedback que en las redes formales. Además, remarcan que existen más oportunidades de redundancia de mensajes en las redes informales, lo que posibilita escuchar la misma información desde varias fuentes y personalidades.

Por otro lado, en cuanto a comunicación formal, Kouss Gutiérrez (2014), nos expresa que la misma consiste en la emisión de mensajes reconocidos explícitamente por la compañía a través de sus canales oficiales, a través de los cuales transmite información de la empresa. Cruz Batista y Fernández Pérez (2012), plantean que la comunicación formal está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, y funciona como mecanismo de promoción de tareas productivas, su coordinación y cumplimiento.

#### *Retroalimentación (feedback)*

Para propiciar canales de comunicación bidireccionales y de doble vía, nació el concepto de feedback, el cual Kouss Gutiérrez (2014) entiende como el paso final a través del cual el emisor puede constatar que el receptor ha comprendido el mensaje y la información ha llegado a destino correctamente. En disonancia, Cruz Batista y Fernández Pérez (2012) plantean que el proceso de feedback es una evaluación sistémica de los resultados y un ajuste constante al proceso, no simplemente un paso final. Entre sus beneficios, Labiaguerre (2010) declara que la generación de un proceso de retroalimentación tiende a mejorar la cohesión interna, la coherencia y coordinación del plan de acción, como así también una mayor articulación de los objetivos personales con los de la institución. En esto concuerda Rojas Lobo (2011), expresando que es necesaria la implementación de mecanismos de retroalimentación, por parte de todos los factores intervinientes en el proceso, y de forma continua y proactiva.

#### *Cierre conceptual*

Luego de haber ahondado en los conceptos principales que se trabajarán en el presente reporte de caso, podemos constatar que la comunicación interna y los aspectos que la componen resultan claves en la planificación estratégica de la empresa, dado que permitirán la comprensión de los mensajes a todos los públicos internos y como consecuencia, la eficiencia en los procesos. Se torna una cuestión fundamental el hecho de incluirla en los objetivos y políticas institucionales para que funcione sinérgicamente dentro de la organización.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Tras haber realizado una descripción detallada de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L., podemos constatar que se están produciendo problemáticas básicas debido a la deficiencia de comunicación interna que existe puertas adentro, por lo que se describirán a continuación los resultados más significativos. Por un lado, se detectó que no existen canales de comunicación formalizados, tanto descendentes como ascendentes. Al haber nacido como una PyME, desde sus comienzos la empresa se ha manejado con una cultura comunicativa que rige desde la familiaridad y la confianza. Las informaciones, novedades y consultas se transmiten a partir de la informalidad, entre las personas más allegadas, sin canales previamente definidos que permitan un mejor flujo de estas comunicaciones. Además, esto ha llevado a que la toma de decisiones se encuentre permanentemente centralizada en la alta dirección, no permitiendo así un ambiente laboral democrático y abierto.

Por otro lado, no se detectaron mecanismos de retroalimentación, que se encuentra estrechamente ligado a lo expresado anteriormente. Al no existir medios de comunicación ascendentes, los directivos no pueden constatar si las estrategias y acciones se están llevando a cabo de la manera correcta, ya que suelen ser los empleados operarios quienes tienen un mayor contacto directo con los clientes. En contraposición, los empleados también necesitan recibir feedback para corroborar que están respondiendo adecuadamente a las demandas de la empresa, y asimismo contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos.

### *Justificación del problema*

Si bien la comunicación informal presenta ciertas ventajas, que ya han sido mencionadas brevemente en el desarrollo del marco teórico, se debe comprender que la misma debe ser complementada con canales formales, con el propósito de generar un sistema comunicativo óptimo que tenga en cuenta tanto las relaciones naturalizadas de los empleados como la seriedad que requiere una empresa de tal envergadura.

Desde Redolfi declararon que tienen el deseo de trabajar en estrategias en el corto y mediano plazo para abordar esta área. En el quehacer diario de la organización se constató que, para comunicar información importante, deben hablar con una persona

específica que se encarga de cuestiones directivas (Mariano). Esto conlleva a un problema por dos razones: al ser una personalidad clave e importante de la empresa, es de esperarse que no esté a disposición todo el tiempo y que no sea accesible para todos los empleados por igual; y, además, si esta persona se ausentara algún día o si no pudieran contactarse efectivamente con él, todos los procesos y operaciones se ralentizarían, entorpeciendo el logro de los objetivos.

Asimismo, desde la dirección se asumió el compromiso en el año 2005 de realizar una encuesta de clima laboral, con el objetivo de conocer qué imagen tenían los empleados de la empresa. No sólo que ya han pasado 15 años desde la última encuesta realizada, sino que en ese entonces los resultados no fueron tenidos en cuenta por la organización, para hacer un mapeo general de retroalimentación que permita mejorar las estrategias corporativas. Además, no se han implementado mecanismos de feedback que releven información importante y de calidad a los empleados, como ya se hizo mención anteriormente. Junto a esto, es crucial mencionar que tampoco existen canales de comunicación ascendente formalizados, desde la empresa se menciona el método “cara a cara” que nace desde la informalidad y no permite dejar sugerencias, inquietudes, consultas, etc. asentadas en un canal fijo.

#### *Conclusión diagnóstica*

La empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. no cuenta con canales de comunicación internos desarrollados, con procesos formalizados de comunicación y presenta dificultades también con los mecanismos de retroalimentación, tanto hacia los directivos como a los empleados. Desde la dirección se necesitan tácticas que mejoren los flujos de información entre los públicos internos, dado que hasta el momento la empresa ha tenido primeramente un enfoque dirigido a sus clientes y comunicaciones externas. Estos aspectos ameritan la construcción de un plan estratégico de relaciones públicas internas, que contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de la organización, dado que la comunicación se considera un hecho omnipresente que atraviesa a todos los integrantes que la constituyen. Se espera que la implementación de las estrategias y herramientas adecuadas, mejoren la comunicación entre los miembros que componen a la empresa, eficienten los procesos internos, y por consiguiente contribuyan al buen posicionamiento de la empresa y a una favorable imagen pública.

## **Plan de implementación**

En el presente apartado, se hará presentación de la propuesta de plan estratégico para la implementación de canales de comunicación internos en A.J & J.A Redolfi S.R.L. Se expondrán a continuación los objetivos que se pretenden lograr luego de llevar a cabo las diversas tácticas y acciones planteadas, y se propone finalmente una herramienta de evaluación global que permita constatar el éxito del plan.

### *Objetivo General*

- Fortalecer el proyecto institucional, mediante la mejora de la comunicación interna en la sucursal central de James Craik de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para ser aplicado en el año 2021.

### *Objetivos específicos*

- Propiciar la existencia de canales de comunicación ascendentes dentro de la empresa.
- Fomentar los mecanismos de retroalimentación entre todos los colaboradores.
- Favorecer a la concepción de un ambiente de trabajo democrático y participativo.
- Promover sistemas de comunicación descendente formalizados.

### *Alcance*

- De contenido: se plantean estrategias para la aplicación de canales de comunicación interna en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.
- Temporal: la implementación del plan tiene una duración de 6 (seis) meses, y se llevará a cabo en el primer semestre del año 2021.
- Geográfico: el plan impactará únicamente en la sucursal central de la empresa, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.
- Metodológico: se hará desarrollo de diversas estrategias ligadas a formalizar los canales internos de comunicación, tanto ascendentes como descendentes, y, asimismo, implementar recursos de feedback entre todos los públicos internos.

### *Limitaciones*

El presente trabajo no conlleva dificultades o limitaciones que pudieran afectar la ejecución y desarrollo del plan. Se cuenta con la información y herramientas suficientes y relevantes para su correcta implementación.

## *Tácticas*

### 1. Reuniones informativas

- Objetivo: Transmitir información completa y veraz desde la dirección hacia todos los colaboradores.
- Concepto: A comienzo de cada mes se realizará una reunión informativa. En ella estará presente el directorio, y se hará elección de un delegado por área para que asista y luego traspase esta información a sus pares. En ella se hablará acerca de los objetivos cumplidos y metas alcanzadas en el pasado mes, y asimismo se transmitirá información útil acerca del mes entrante: cuáles son los clientes importantes, fechas límite, cómo se espera que trabajen, etc. De esta manera, se logra formalizar el proceso de comunicación y evitar el fenómeno de radio pasillo. Para llevar a cabo esta actividad se tendrá que hacer recopilación de la información, pactar un día y horario para la reunión, convocar a los participantes, efectuar el encuentro y hacer una evaluación final. Se transmitirá todo de manera oral (a menos que algún empleado solicite un escrito) con el objetivo de estar en sintonía con la cultura familiar que desea promover la empresa.
- Destinatarios: empleados de todas las áreas de la empresa.
- Recursos:
  - Humanos: llevado a cabo por la consultora de relaciones públicas<sup>1</sup>, dirigido al directorio de la empresa y delegados de todas las áreas.
  - Técnicos: anotadores, lapiceras, sala de reuniones.
  - Económicos: break para los participantes, con snacks e infusiones \$400.
- Evaluación: observación directa de las conductas y comportamientos que tienen los empleados en el ámbito laboral tras haber recibido la información. Si el 80% recepta las órdenes y avisos como se deseaba desde la dirección, se considera exitosa.

### 2. Pantalla de anuncios

- Objetivo: Difundir avisos e información importante a través de un medio de comunicación formalizado.
- Concepto: se hará uso del instrumento de tablón de anuncios, pero de una manera más tecnológica, dado que resulta más fácil y conveniente para mantener las notificaciones actualizadas. Se utilizarán dos televisores, los cuales estarán

---

<sup>1</sup> Todas las acciones serán llevadas a cabo por la consultora de relaciones públicas.

situados en puntos estratégico de la empresa, delante del cual exista un “tráfico” de personas abundante. El contenido podrá ser modificado por el personal del directorio, o los delegados de cada área cuando cuenten con información relevante (incluida la de su sindicato). Se sugiere hacer videos de 1 minuto, con diferentes spots informativos, y actualizarlo cada semana, dado que al momento de cumplidas las fechas los anuncios serán obsoletos. Para planificar esta actividad se hará una reunión con el directorio y el diseñador (quien diseñará la estructura de los anuncios), y se comprarán las pantallas led seguido de su instalación por parte del técnico. Se tendrá que incentivar desde la dirección a que los empleados consulten regularmente este medio de comunicación.

- Destinatarios: todos los empleados de la sucursal central, de todas las áreas.
- Recursos:
  - Humanos: directorio, diseñador gráfico, empleados, técnico de instalación.
  - Técnicos: 2 pantallas led de 40 pulgadas.
  - Económicos: honorarios diseñador \$1.165 por semana, adquisición de 2 televisores \$72.000, honorarios técnico instalación \$3000.
- Evaluación: breve cuestionario de 3 preguntas dirigidas a los empleados al final de cada mes, con motivo de corroborar cuán útil fue la información proporcionada en la pantalla de anuncios para ellos. Se considerará exitosa la táctica si los resultados del 80% de las encuestas son positivos.

### 3. Radio de circuito cerrado

- Objetivo: Eficientizar las comunicaciones bidireccionales rápidas y de último momento.
- Concepto: se hará instalación de 3 parlantes ubicado uno de ellos en la planta de producción, uno en la entrada principal y otro en el despacho de gerente, los cuales podrán conectarse por bluetooth a todos los teléfonos celulares. Este medio podrá ser utilizado por cualquier empleado de la empresa, para transmitir noticias e informaciones de último momento, o para hacer recordatorios y llamados importantes. El fin es agilizar la comunicación, en motivo de no depender de personas clave de la empresa, y promover el uso de este canal a cualquier colaborador que lo desee. Las etapas para la realización de esta táctica son: compra de parlantes, instalación, explicación de uso a los empleados y evaluación.
- Destinatarios: todos los empleados de la sucursal central.
- Recursos:

- Humanos: empleados de la sucursal, de todas las áreas.
  - Técnicos: 3 parlantes.
  - Económicos: adquisición de parlantes \$35.700 cada uno, honorarios del técnico de instalación \$3.000.
- Evaluación: observación de las tendencias (por ejemplo, si es usual que los colaboradores utilicen este medio para comunicarse o si lo continúan haciendo de manera informal). Si la utilizan diariamente se considera exitosa.
4. Sistema de sugerencias
- Objetivo: Propiciar un mecanismo de comunicación ascendente que permita conocer el punto de vista de los empleados.
- Concepto: se comprará una caja de madera que funcione como buzón de sugerencias, y al lado se dispondrán papeles y lapiceras. Este buzón estará ubicado en un lugar estratégico y accesible, y se garantizará su anonimato y confidencialidad para que el empleado pueda expresar claramente y sin miedos su solicitud. Pasado un mes, se hará recolección de estas notificaciones por parte de la secretaria de la empresa, para ser presentadas a la dirección y posteriormente analizadas. Se hará respuesta con prontitud y cortesía en otra táctica que implementaremos en el plan. La intención es que las ideas, sugerencias y opiniones de los empleados sean de utilidad para mejorar la eficacia de la organización y los procesos de comunicación.
- Destinatarios: directorio de la empresa.
- Recursos:
- Humanos: empleados de todas las áreas (que tengan sugerencias), directorio.
  - Técnicos: caja de buzón de sugerencias, papel, lapiceras.
  - Económicos: compra de la caja \$.1000.
- Evaluación: evaluar la cantidad y calidad de respuestas obtenidas, y la participación promedio de los empleados en esta estrategia. La táctica se considera exitosa con un 50% de respuestas o más del total de los empleados.
5. Sistema de valoración (desayuno o brunch grupal)
- Objetivo: Garantizar que el trabajo producido por los colaboradores sea reconocido expresamente por la alta dirección.
- Concepto: al menos una vez al mes, se incorporará una acción tendiente a reforzar el proyecto institucional y generar valor interno en la empresa. Esta actividad

consistirá en un desayuno o brunch grupal, preferentemente realizada a fin de mes, con el objetivo de demostrar que se valora y destaca la labor de los empleados. Por medio escrito se hará una invitación formal (confeccionada por diseñador gráfico) a todos los colaboradores para participar en la actividad, pactando día, horario y confirmación de asistencia para planificar un presupuesto adecuado. El día del evento se dispondrán diferentes tipos de alimentos en mesas principales, se ambientará con música adecuada a la ocasión, y se tendrá en cuenta la existencia de espacios de distensión para que los colaboradores puedan conversar entre sí. Se espera que los empleados se encuentren satisfechos y agasajados, tras haber hecho un reconocimiento público y agradecimiento por el trabajo realizado durante el mes. De esta manera, se genera valor agregado al desarrollo organizacional y se fortalece el proyecto institucional.

- Destinatarios: todos los colaboradores de la empresa.
  - Recursos:
    - Humanos: empleados de todas las áreas y directorio.
    - Técnicos: papel de las invitaciones, locación del evento (se puede realizar en el patio de la empresa) y mobiliario (de la empresa).
    - Económicos: honorarios diseñador gráfico \$5.000, papel de las invitaciones y gestión de la impresión \$1.500, comida para el desayuno o brunch \$5.000.
  - Evaluación: evaluar la asistencia al evento y la participación promedio de los empleados en esta estrategia. La táctica se considera exitosa con la asistencia del 70% de los colaboradores a la actividad.
6. Reuniones feedback
- Objetivo: Proporcionar retroalimentación sobre una comunicación ascendente previa.
  - Concepto: la estructura será muy similar a las reuniones informativas, sólo que tendrán un objetivo diferente. La táctica consiste en que la dirección recabe toda la información que recibió por parte de la planta de empleados (tanto las sugerencias como las reivindicaciones), y proponga soluciones o explique resultados. Estas reuniones se llevarán a cabo a fin de mes, todos los meses, y los pasos para su confección son: hacer recopilación de la información, pactar un día y horario para la reunión, convocar a los participantes, efectuar el encuentro y hacer una evaluación final. Se espera que con el feedback proporcionado, los empleados comprendan que desde la dirección se tienen en cuenta sus

sugerencias, quejas e inquietudes, y que se trabaja continuamente para lograr un clima laboral ameno, participativo y democrático.

- Destinatarios: todos los empleados de la sucursal.
- Recursos:
  - Humanos: directorio, 1 o 2 delegados de cada área.
  - Técnicos: anotadores, lapiceras, sala de reuniones.
  - Económicos: break para los participantes, con snacks e infusiones \$400.
- Evaluación: realizar auditorías de actitud antes y después de la implementación de la táctica, para constatar la reacción de los empleados ante la respuesta a sus sugerencias, opiniones e insatisfacciones. Actitudes que se asocian a la aprobación por parte del 70% de los empleados constatarán el éxito de la táctica.

#### 7. Círculos de control de calidad

- Objetivo: Fomentar la actitud participativa y democrática mediante la colaboración de los empleados en la resolución de problemáticas concretas de la empresa.
- Concepto: la estrategia consiste en una reunión voluntaria de no más de 10 empleados y de duración de 2 horas aproximadamente, para tratar acerca de un problema de calidad en el circuito de producción que alguno de los miembros haya identificado. Es importante que los participantes formen parte del proceso y estén familiarizados con él, dado su nivel de involucramiento. Tendrán como objetivo proponer cambios, mejoras o soluciones en las problemáticas detectadas en la producción. Desde la dirección se alentará a la participación, ya que ayuda a crear un clima de confianza, cooperación y lealtad en la empresa, valores centrales en A.J & J.A Redolfi S.R.L. El procedimiento consistirá en: detección de fallas por parte de los empleados, convocatoria a reunión (cualquier colaborador puede hacerlo), intercambio de ideas y opiniones, cierre y evaluación. Se podrán hacer un máximo de 3 controles de calidad por mes.
- Destinatarios: empleados involucrados en un problema de la producción.
- Recursos:
  - Humanos: empleados involucrados en un problema de la producción.
  - Técnicos: parlantes de radio de circuito cerrado para llamar a convocatoria, sala de reuniones, anotadores, lapiceras.
  - Económicos: break para los participantes, con snacks e infusiones \$400.

- Evaluación: desde la dirección se harán anotaciones de cantidad de participantes voluntarios, y se hará observación directa de la eficacia en resolución de problemas. Una actitud voluntaria al menos en el 50% de los empleados, en sumatoria a resoluciones efectivas, demostrarán el éxito de la táctica.

#### *Evaluación general del plan*

El presente trabajo propone, como instrumento de medición final y global, realizar un sondeo de opinión que permitirá evaluar las diferentes concepciones formadas y el nivel de aceptación de los públicos internos al respecto de las estrategias implementadas en la empresa, y desde esa base se podrá verificar la asertividad de los mecanismos de comunicación formal.

Además, se propone llevar a cabo una auditoría de actitudes, mediante la cual los mandos superiores de la organización realizarán una observación directa de campo, con el objetivo de observar las conductas y comportamientos que tienen los empleados dentro de la organización. Se intentará analizar la comprensión de la información impartida en la comunicación descendente y la participación e involucramiento en las nuevas tácticas sugeridas.

El plan se considera globalmente exitoso si el 75% de los colaboradores de la sucursal central (tanto desde el directorio como el plantel de empleados de todas las áreas) emiten una opinión favorable hacia las tácticas implementadas, y si responden con actitudes positivas frente a las estrategias propuestas. Asimismo, estas opiniones deben ir acompañadas con comportamientos visibles y participación activa en las actividades que se llevarán a cabo.

## Diagrama de Gantt

| Actividades                            | 2021  |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  | Enero |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| <b>T1: Reuniones informativas</b>      |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Preparación                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Implementación                         |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Evaluación                             |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>T2: Pantalla de anuncios</b>        |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Preparación                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Implementación                         |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Evaluación                             |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>T3: Radio de circuito cerrado</b>   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Preparación                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Implementación                         |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Evaluación                             |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>T4: Sistema de sugerencias</b>      |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Preparación                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Implementación                         |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Evaluación                             |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>T5: Sistema de valoración</b>       |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Preparación                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Implementación                         |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Evaluación                             |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>T6: Reuniones feedback</b>          |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Preparación                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Implementación                         |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Evaluación                             |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>T7: Círculos de control calidad</b> |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Preparación                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Implementación                         |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |
| Evaluación                             |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Se ha podido apreciar, a lo largo del presente reporte de caso, que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. contaba con deficiencias en sus canales internos de comunicación. Esto representaba potenciales repercusiones negativas en cuanto a los niveles de productividad de sus públicos internos, lo cual podría afectar al posicionamiento de la empresa y su imagen pública; dado que el manejo de la comunicación puertas adentro atraviesa a la empresa en su totalidad y repercute en todas las acciones que sean llevadas a cabo por la misma.

Luego de hacer un marco de referencia institucional, se detectaron problemáticas que giraban en torno a tres aspectos diferentes: la falta de canales de comunicación interna (tanto ascendentes como descendentes), el manejo informal de las comunicaciones diarias en la empresa, y la falta de mecanismos de retroalimentación, tanto hacia los directivos como hacia los colaboradores, que permitiera una toma de decisiones democrática y participativa.

Por estas razones, se realizó un diagnóstico institucional, con su respectiva declaración de las problemáticas abordadas, para posteriormente poder confeccionar un plan de implementación de relaciones públicas internas que sea aplicado en la sucursal central en James Craik de la empresa.

Se intentó mantener, dentro de la elaboración de las tácticas, la cultura organizacional de Redolfi, para propiciar que las mejoras en materia de comunicación sean más amenas al preservar las costumbres que vienen construyendo a lo largo de toda su trayectoria. Por este motivo, la mayoría de las estrategias no implicaban una formalización extrema, ya que podría haber resistencia al cambio o mala adaptación a las tácticas propuestas, y se intentó que siga existiendo el contacto estrecho y personal entre todos los colaboradores.

Se espera, con esta contribución, agregar valor en términos de mejoras en la comunicación entre los miembros que componen a la empresa, eficiencia en los procesos internos, y, por consiguiente, un buen posicionamiento de la marca y una favorable imagen pública. Se considera que las estrategias de comunicación interna crearán un ambiente propicio de satisfacción laboral entre los colaboradores, lo cual podrá generar un mejor rendimiento en el trabajo, agregando valor al servicio y producto final y diferenciando a la empresa de sus marcas competidoras.

## Recomendaciones

Frente a las tácticas propuestas en el reporte de caso, consideramos pertinente hacer aclaraciones sobre determinados usos y acciones que se deberán emprender luego de su implementación.

Se sugiere que, tras corroborar el éxito de las tácticas, las mismas puedan replicarse en todas las sucursales de la empresa (cuatro en total), y, asimismo, que se elaboren propuestas para la comunicación entre las sucursales. A su vez, todo este proceso debe ser acompañado por el incentivo, por parte de la dirección, al uso de las herramientas y canales disponibles de comunicación interna. Si bien es una empresa familiar, en la cual los colaboradores están acostumbrados al manejo informal de la comunicación, debe haber un cambio gradual y beneficioso que actúe a favor de las estrategias implementadas.

Además, al margen de mantener las repercusiones positivas, se considera oportuno, pasados los 6 meses, realizar una auditoría de comunicación interna que refleje los resultados obtenidos. En base a eso, se sugiere prolongar por otro período de tiempo las tácticas implementadas, e incluso innovar con nuevas propuestas que las complementen.

En cuanto a la estrategia de sistema de valoración, se sugiere aplicar nuevas actividades de distensión (en caso de prolongar el plan) para no caer en un ritmo monótono. Se propone como idea una degustación de vinos, jornadas outdoor y tarjetas o sistemas de beneficios.

Por último, se aconseja acompañar el rol del consultor en relaciones públicas con otros profesionales de la gestión de comunicación interna, como podrían ser un coach ontológico o un consultor en recursos humanos. Se hace esta propuesta a fines de potenciar las estrategias, mejorar los procesos internos y fortalecer el proyecto institucional.

## Referencias

### Fuentes bibliográficas

- Álvarez-Nobell, A., y Lesta, L. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Palabra Clave, 14(1),11-30. [fecha de consulta 4 de Septiembre de 2020]. ISSN: 0122-8285. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=649/64920732002>
- Avilia Lammertyn, R. E. (1997). Estrategias y tácticas de comunicación integradora. Recuperado de <https://ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>
- Bedoya Pastrana, S. M. (2017). *Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón*. Del verbo al bit. [fecha de consulta 11 de Septiembre de 2020]. Recuperado de: [http://revistalatinacs.org/16SLCS/2017\\_libro/087\\_Bedoya.pdf](http://revistalatinacs.org/16SLCS/2017_libro/087_Bedoya.pdf)
- Charry Condor, H. O. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, vol. 9. No. 1. 25-34. [fecha de consulta 29 de Septiembre de 2020]. ISSN 2219-7168. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522348>
- Cruz Batista, Y. y Fernández Pérez, A. (2012). Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional (Tesis de postgrado). Universidad de las Tunas Vladimir Ilich Lenin, Cuba. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.pdf>
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Dirección de Relaciones Públicas*. Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hrubisko, L. (2019). *Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/discover?scope=%2F&query=hrubisko+lucia&submit=>.

- Kouss Gutiérrez, S. (2014). *La comunicación interna en las organizaciones* (Tesis de grado). Universidad de Salamanca, España. Recuperado de: [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/132427/TG\\_KoussGutierrez\\_Comunicacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/132427/TG_KoussGutierrez_Comunicacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moret, J. y Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de comunicación*, No. 22. 7-23. [fecha de consulta 29 de Septiembre de 2020]. ISSN: 0798-7803. Recuperado de: <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/377>
- Labiaguerra, E. (2010). Una experiencia de trabajo para mejorar la comunicación institucional. *Temas de comunicación*, No. 21, 73-100. [fecha de consulta 29 de Septiembre de 2020]. ISSN 0798-7803. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6338849>
- Oyarbide Ramírez, H. P., Reyes Sarria, E. F., y Montaña Colorado, M. R. (2017). *La Comunicación Interna Como Herramienta Indispensable para la Administración de empresas*. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 2017. ISSN-e 2477-8818. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>.
- Rojas Lobo, P. (2011). *La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones*. *Revista Nacional de administración*, vol. 2, No. 2, 101-128. [fecha de consulta 29 de Septiembre de 2020]. ISSN 1659-4908. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4716508>
- Villamil Rodríguez, E. E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional* (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16401>.

#### *Otras fuentes consultadas*

- Diario Información (07 de abril de 2019). Las 4 tendencias de alimentación saludable con más seguidores en el mundo. Recuperado de: <https://www.diarioinformacion.com/tendencias/2019/04/07/4-tendencias-alimentacion-saludable-seguidores/2135562.html>

El Cronista (27 de marzo de 2020). Por el Coronavirus, ¿se espera una recesión o depresión económica? Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Por-el-Coronavirus-se-espera-una-recesion-o-depresion-economica-20200326-0028.html>

El Cronista (01 de julio de 2019). La macroeconomía y la formulación del Presupuesto ¿misión imposible? Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-macroeconomia-y-la-formulacion-del-Presupuesto-mision-imposible-20190701-0065.html>

El Cronista (26 de julio de 2020). Rebote no es crecimiento de la economía. Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/Rebote-no-es-crecimiento-de-la-economia-20200726-0020.html>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación productiva (2014). Desafíos de la industria alimentaria: el rol de Argentina en la industria alimentaria del futuro. Disponible en: [http://www.bioeconomia.mincyt.gob.ar/presentaciones/Simposio\\_Bioeconomia\\_2014\\_9\\_Mercedes\\_Nimo.pdf](http://www.bioeconomia.mincyt.gob.ar/presentaciones/Simposio_Bioeconomia_2014_9_Mercedes_Nimo.pdf) consultado 28/08/2020.

Ministerio de Economía (2020). Medidas económicas COVID-19: Beneficios para empresas, monotributistas y autónomos. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/beneficios-empresas-motribustistas-y-autonomos> consultado 28/08/2020.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2020). Decreto 297/2020: Aislamiento social preventivo y obligatorio. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335741/norma.htm> consultado 28/08/2020.

Ley 19.587 (1972). Disponible en: [http://www.afam.org.ar/textos/27\\_09/ley\\_19587\\_y\\_decreto\\_351\\_79\\_de\\_higiene\\_y\\_seguridad.pdf](http://www.afam.org.ar/textos/27_09/ley_19587_y_decreto_351_79_de_higiene_y_seguridad.pdf) consultado 28/08/2020.

Página 12 (08 de abril de 2020). Coronavirus: cómo cambia la alimentación en tiempos de cuarentena. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/258124-coronavirus-como-cambia-la-alimentacion-en-tiempos-de-cuaren>

Revista Énfasis (17 de junio de 2020). Tecnologías que ayudan a la desinfección durante el Covid-19. Recuperado de: <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/86554-tecnologias-que-ayudan-la-desinfeccion-el-covid-19>

## Anexo

### *Presupuesto del plan estratégico*

| Tácticas                       | Enero     | Febrero   | Marzo    | Abril    | Mayo     | Junio    | Total     |
|--------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Reuniones informativas         | \$400     | \$400     | \$400    | \$400    | \$400    | \$400    | \$2.400   |
| Pantalla de anuncios           | \$79.700  | \$4.700   | \$4.700  | \$4.700  | \$4.700  | \$4.700  | \$103.200 |
| Radio de circuito cerrado      | X         | \$110.000 | X        | X        | X        | X        | \$110.000 |
| Sistema de sugerencias         | X         | \$1.000   | X        | X        | X        | X        | \$1.000   |
| Sistema de valoración          | \$11.500  | \$11.500  | \$11.500 | \$11.500 | \$11.500 | \$11.500 | \$69.000  |
| Reuniones feedback             | \$400     | \$400     | \$400    | \$400    | \$400    | \$400    | \$2.400   |
| Círculos de control de calidad | \$400     | \$400     | \$400    | \$400    | \$400    | \$400    | \$2.400   |
| Honorarios                     | \$30.000  | \$30.000  | \$30.000 | \$30.000 | \$30.000 | \$30.000 | \$180.000 |
| Totales                        | \$122.400 | \$158.400 | \$47.400 | \$47.400 | \$47.400 | \$47.400 | \$470.400 |

Fuente: Elaboración propia

Importante: los precios están sujetos a modificación a causa del promedio de inflación mensual (se estima un %3 de inflación por mes).

Los honorarios fueron calculados en base a un trabajo que conllevará 6 horas diarias por parte de la consultora de Relaciones Públicas e Institucionales, de lunes a viernes, durante 6 meses. El monto a cobrar por hora es de \$250, es decir, un total de \$30.000 por mes trabajado.