



TRABAJO FINAL DE GRADO
Comunicación Interna para crear Cultura Participativa.
Caso: Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL.

Andión, Laura.
RPI02282.
DNI 24.946.838
Lic. Relaciones Públicas e Institucionales.

Marzo 2021

Resumen

El presente reporte de caso se basó en A. J. & J. A. Redolfi, empresa familiar dedicada desde hace más de 60 años, a la distribución y comercialización en el sector mayorista de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Enfocada a pleno en lo comercial y externo la organización ha destinado pocos recursos hacia sus colaboradores para su bienestar y desarrollo. Se presentaron grandes vacíos y necesidades comunicacionales en lo interno, con gran potencial para su desarrollo. Además, producto del poco desarrollo de los canales de comunicación interna, se evidenció una brecha entre su visión, misión y valores con respecto a la dinámica cotidiana de la empresa; resultando en una escasa integración entre los colaboradores de las diferentes áreas y sucursales. Bajo estas premisas, se delinearon los objetivos de la propuesta y se diseñó un plan estratégico de comunicación interna cuyo objetivo general se enfocó en fortalecer la comunicación interna de la empresa para crear una cultura participativa tendiente al diálogo favoreciendo un clima de mayor confianza y pertenencia. Se destacó el importante rol del responsable de relaciones públicas como nexo y aliado estratégico para construir relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus colaboradores.

Palabras clave: Comunicación interna - Cultura Organizacional – Plan Estratégico - RRPP

Abstract

The following report, is based on A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.; a family business which has been dedicated to the wholesale business selling and distributing a wide variety of products including, food, beverages, cigarettes and cleaning articles for more than 60 years. This company, entirely focused on the commercial aspect as well as the external, has invested very little on its human resources regarding wellness and development. As a result, there are great gaps and internal communication needs; however, there is a big chance for its development. Due to weak internal communication channels, the company's vision, mission and values are disconnected from the daily dynamics of the company, which results in a low integration level among the collaborators from different areas and company branches. According to these premises, objectives were set and a strategic internal communication plan was designed; in which its main objective was to strengthen internal communication in order to create a participating organizational culture which leads into a better and more confident sense of belonging. The PR role was highlighted due to its importance as the link and strategic ally in charge of building beneficial relationships for both the organization and its collaborators.

Keywords: Internal Communication - Organizational Culture – Strategic Plan - PR

Índice

Introducción	4
<i>Marco de referencia institucional</i>	4
<i>Breve descripción de la problemática</i>	5
<i>Resumen de antecedentes</i>	6
<i>Relevancia del caso</i>	7
Análisis de la situación	8
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis de contexto</i>	8
<i>Diagnóstico organizacional</i>	11
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	16
Marco teórico	18
<i>Importancia de la Comunicación Interna</i>	18
<i>Cultura Organizacional</i>	18
<i>Plan Estratégico de Comunicación Interna</i>	19
Diagnóstico y Discusión	21
<i>Declaración del problema</i>	21
<i>Justificación del problema</i>	21
<i>Discusión y Conclusión Diagnóstica</i>	22
Plan de implementación	23
<i>Objetivos y metas</i>	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Recursos</i>	24
<i>Actividades o acciones concretas</i>	24
<i>Marco de Tiempo</i>	30
<i>Evaluación y Medición de las acciones</i>	30
Conclusiones finales y recomendaciones profesionales	31
Anexo	33
<i>Estructura y Organigrama</i>	33
<i>Diagrama de Gantt</i>	34

<i>Presupuesto General</i>	36
<i>Táctica 1 “Orgullo Redolfi”</i>	
<i>Modelo guía video Institucional</i>	37
<i>Kit personalizado gráfica</i>	39
<i>Encuesta de Clima Laboral</i>	40
<i>Modelo carta compromiso</i>	41
<i>Táctica 2 “Valores Redolfi”</i>	
<i>Gráfica de Banners</i>	42
<i>Gráfica vinilos para paredes</i>	43
<i>Encuesta interna</i>	43
<i>Táctica 3 “Encuentros Redolfi”</i>	
<i>Modelo Calendario</i>	44
<i>Táctica 4 “Conexión Redolfi”</i>	
<i>Tótems interactivos</i>	45
<i>Fotografía Tótem</i>	46
<i>Brief de Contenidos</i>	47
<i>Modelo App Comunidad Redolfi</i>	48
<i>Concurso Online ¡Conectá y Ganá!</i>	49
<i>Táctica 5 “Gran Celebración Redolfi”</i>	
<i>Invitación modelo</i>	50
<i>Premios destacados</i>	51
<i>Ganadores Redolfi</i>	52
Referencias bibliográficas	54

Introducción

La actualidad presenta un nuevo escenario global que requiere nuevas maneras de ser y de hacer las tareas donde la colaboración de todos se vuelve indispensable y fundamental para cumplimentar los objetivos de toda organización. Las personas son el centro y el punto de partida desde el cual la comunicación se vuelve una herramienta estratégica para estar cerca. Frente a esta realidad donde la transformación es lo único que se mantiene constante, aquellas organizaciones que logren adaptarse a los cambios podrán liderar, crecer y fortalecerse en el mercado. La clave será gestionar la comunicación y la cultura organizacional. Es decir, que la comunicación será el vehículo para dicha transformación.

La cultura organizacional es el eje estructural de toda organización que permite entender de qué manera cada organización se vincula con sus públicos internos y externos. Por lo tanto, identificar y reconocer dicha cultura permitirá comprender en profundidad a la organización para posteriormente emprender el camino de la gestión y transformación. Por este motivo, lograr entender las formas de interacción social, sus prácticas, sus modos de hacer y comunicar, será el punto de partida para la estrategia comunicativa.

Partiendo entonces de dicho diagnóstico organizacional, se podrá intervenir en la organización, contando con la aprobación de la alta dirección, para elaborar una estrategia comunicacional cuyos objetivos estarán alineados a la estrategia global de la organización y que guiarán las acciones comunicativas a implementar. El aporte del presente trabajo es ofrecer una mirada desde las relaciones públicas que permita a través de un plan de comunicación interna fortalecer la comunicación interna de la organización desarrollando una cultura participativa tendiente al diálogo y a la interacción de sus miembros para que se sientan en clima de confianza y pertenencia. Gestionar la comunicación es una decisión de todos los días, un gran desafío del que ninguna organización puede quedar exento.

Marco de referencia institucional

El presente reporte de caso se basará en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, dedicada desde hace más de 50 años, a la distribución y comercialización en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Actualmente, la empresa cuenta con un centro de distribución en James Craik, ubicación estratégica que favorece el desarrollo local de la ciudad gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba. Desde allí, se centralizan las compras a los proveedores y se abastece a las cuatro sucursales mayoristas del interior provincial en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, y Córdoba Capital. En dichas sucursales, excepto en la de Córdoba Capital, la

empresa posee salones de ventas para autoservicio mayorista y 24 vendedores para abarcar geográficamente la mayor extensión en estas localidades. Debido a su liderazgo en el sector, la empresa ha logrado expandirse y conquistar nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país; para ello, posee una flota propia de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. Actualmente son 170 los empleados que acompañan paso a paso el crecimiento sostenido de la empresa.

En la página web de la empresa (Redolfi 2020) se detalla que la línea de productos ofrecida es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en un producto en particular sino en todo el surtido existente en el mercado. Por lo que la estrategia consiste en diferenciarse de sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Como resultado de su trayectoria y expansión, en la actualidad comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Clorox, Procter & Gamble entre las más importantes.

En cuanto a su historia, desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik, lo que habla de su larga trayectoria como familia con gran influencia en la zona y muy querida por los ciudadanos. La familia Redolfi ha logrado un reconocimiento a lo largo de las décadas, generando valor y trabajo para toda la zona. Los ciudadanos y empleados han sido parte del proceso de crecimiento permanente de la empresa. Una historia familiar de esfuerzo, que comenzó en 1959 con un negocio de cigarrería, bazar y librería y que llega al día de hoy transformada en una corporativa a cargo de sus tres herederos y socios: Pablo, Lucas e Ignacio Redolfi.

Breve descripción de la problemática

El primer paso para poder diseñar un proyecto de comunicación para implementar en la organización es conocerla y diagnosticar su situación; a partir de la cual se podrá proyectar hacia el futuro. De la información provista de la empresa se puede inferir una serie de percepciones hacia el interior de la organización. En primer lugar, sobre el negocio la empresa define con claridad su estrategia de diferenciación por variedad de productos, servicio y bajos precios. Sin embargo, no muestra un horizonte claro y definido en cuanto a sus metas de mediano y largo plazo. Posee un fuerte foco en lo comercial y externo a la organización y poca dedicación de recursos hacia sus colaboradores en cuanto a su capacitación, bienestar y desarrollo.

En segundo lugar, sobre la comunicación interna se observa que es mayoritariamente descendente con el fin de informar sobre determinados asuntos operacionales propios del funcionamiento de la empresa. La información circula desde los

mandos medios hacia aquellos empleados que están involucrados directamente en los procesos. Se perciben necesidades comunicacionales en lo interno a desarrollar como, por ejemplo; implementar canales eficientes y contenidos de calidad para todos los colaboradores posibilitando su participación; identificar cuáles son los públicos internos que intervienen como actores de la comunicación y cómo se relacionan, evaluar su nivel de satisfacción y calidad de clima laboral, entre otros.

Por último, sobre la cultura organizacional, se percibe un enfoque mayoritariamente externo en lo manifestado en su visión y misión; en cuanto a la declaración de valores, se observa una brecha con respecto a la dinámica cotidiana. Se observa poca integración y escasos valores compartidos lo que debilita su cultura y genera poco sentido de pertenencia. Además, no se observan acciones de reconocimiento o motivación hacia los colaboradores que fortalezcan el compromiso hacia la organización.

Resumen de antecedentes

Diferentes referentes de comunicación concuerdan en afirmar que las organizaciones comunican en todo momento. Por eso, como afirman Brandolini y Frígoli, (2009) es importante no dejar librada al azar la comunicación de una compañía. La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda estructura organizativa. Al respecto, una reciente investigación del profesor Yago de la Cierva, (2019) del IESE Business School, España afirma que las empresas dedicarán más recursos, personal y energía a fortalecer los vínculos con los stakeholders internos. Desde Perú, un estudio publicado por la revista De Investigación En Comunicación y Desarrollo, de Charry Condor H. O. (2018) refuerza este concepto al afirmar que la comunicación es una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, explicando que a partir de ella puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos base de la institución. Agrega que, como consecuencia, se crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia. Enfatiza también que es un reto, aunque no imposible, mejorar la gestión de la comunicación interna de la mano de un buen clima laboral para retener y desarrollar su talento humano.

Finalmente, un reporte de tendencias 2020 realizado por Strategos Group Buenos Aires (2020), remarca que trabajar sobre la cultura organizacional ha sido y será siempre un eje estratégico de gestión para cualquier organización, y que la comunicación interna es el vector indispensable para gestionarla. Destaca que, por este motivo, las mejores compañías del mundo se preocupan y ocupan en explorarla, entenderla, conocerla y accionar sobre ella.

Relevancia del caso

El caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi refleja una gran oportunidad de desarrollo en cuanto a su comunicación interna que permitirá fortalecer su cultura organizacional logrando un entorno más armonioso, productivo y participativo del que se observa actualmente. Además, se percibe un escenario propicio para implementar un plan estratégico que dé prioridad a la gestión de sus valores como puntos diferenciadores y competitivos para alinearse al objetivo global de la organización. Para que esta empresa, pueda adaptarse a los diferentes contextos y transformarse, será imprescindible que todos los colaboradores tengan conocimiento tanto de los mensajes claves como de su visión, misión y valores. Para ello, se deberán reforzar los canales internos de comunicación que impliquen a todos los miembros de la organización creando un espacio más participativo donde se consoliden los valores compartidos.

Para llevar a cabo dicho plan, se necesitará fundamentalmente el compromiso de todos para lograr los objetivos en equipo y estrechar así los vínculos entre los colaboradores de diferentes sectores que se observan fragmentados. En consecuencia, se fortalecerá el clima laboral y el sentido de pertenencia de la organización. Para que esto suceda, los líderes de esta empresa necesitan desarrollar un liderazgo comunicacional que genere mayor confianza y motivación logrado así la integración de todos los colaboradores.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Lo que sigue a continuación es una descripción de los aspectos más importantes a profundizar sobre la situación de A. J. & J. A. Redolfi. Estas problemáticas, son como los denominan Brandolini y Frígoli (2009) “nudos críticos” que constituyen los puntos estructurales prioritarios sobre los que se debe trabajar.

El primer nudo crítico a abordar es la inexistencia de un discurso corporativo desde los niveles jerárquicos cuyas causas principales son la ausencia de comunicaciones sobre su mensaje clave, su misión y visión y, por otro lado, la falta de reuniones o encuentros para llevar adelante comunicaciones estratégicas. Las consecuencias para la organización son principalmente la desinformación de sus colaboradores seguido por la desmotivación y descreimiento; lo que redundará en pérdida de tiempo y de oportunidades de mejora.

El segundo nudo crítico es la poca integración entre los colaboradores de diferentes áreas y sucursales generado por la falta de una cultura homogénea como también por la ausencia de un referente claro de comunicación interna que promueva el desarrollo de medios internos para la comunicación. Las consecuencias de esta falta de cohesión se reflejan en una cultura débil y cerrada que al no tener suficientes valores compartidos indefectiblemente desencadena en desmotivación y escaso sentido de pertenencia.

El tercer nudo crítico se enfoca en el poco desarrollo de medios de comunicación interna en la empresa como reflejo del predominio de comunicación informal o “cara a cara”. Por otro lado, no se utilizan canales alternativos como videos, carteleras, intranet, redes, que posibiliten una interacción para reforzar los mensajes corporativos.

El último nudo crítico derivado del anterior, tiene que ver con el alto nivel de rumor que se genera por la ausencia de comunicaciones formales o por su ineficiente utilización. Como resultado de esta situación, surge la incertidumbre entre los colaboradores debido a la desinformación debilitando aún más su cultura organizacional. El sentido de pertenencia de los colaboradores desciende al igual que la motivación. Solo a través de acciones comunicacionales estratégicas se podrá reducir gradualmente dicha incertidumbre.

Análisis de contexto

Para poder realizar un análisis de contexto integral en el que está inmerso A. J. & J. A. Redolfi se utilizará la matriz PESTEL. Su resultado servirá para identificar amenazas y debilidades que después se utilizarán para completar un análisis FODA.

Jorge Irigaray (2020) doctorado en Economía, Empresa y Finanzas en la EAE Business School de Madrid, define el análisis PESTEL como un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro

ambientales que tienen un impacto en la organización. PESTEL es un acrónimo, sus letras representan las variables: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Entorno o ecológicas y Legales. A continuación, se desglosan los diferentes factores:

Factores políticos:

- Claudio Jacqueline (2020) columnista político de La Nación, afirma que el país ha ingresado en una fase extrema de desconfianza mutua entre oficialismo y oposición. Esto refleja la tensión política en el país donde las disputas políticas se agravan y las soluciones se alejan.
- “La política discute por ridiculeces cuando el país pasa la peor crisis de su historia”. Sergio Berensztejn (2020) Doctor en Ciencia Política, University of North Carolina.

Factores económicos:

- Eduardo Herrera (2020) CEO de IEB Fondos anuncia en *Ámbito Financiero* que los resultados del canje de deuda han sido positivos y que se evita un nuevo default que hubiera dejado al país en un contexto más complejo.
- La incertidumbre persiste asociada con las dudas respecto a la capacidad del gobierno de retrotraer las medidas fiscales y monetarias adoptadas para mitigar el impacto de la epidemia; según el Informe Mensual Económico Financiero del Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas [IAEF] (2020)
- La tasa de inflación de julio fue de 1,9% respecto de junio, 42,4% interanual, el índice de Confianza del Consumidor fue el más bajo desde mayo 2019 y existe un déficit mensual fiscal elevado según el mismo informe. (IAEF, 2020)
- El último relevamiento de expectativas del mercado del Banco Central prevé una caída del 12,5% para todo el año. Sería la peor caída de la historia de la economía argentina según Guillermo Oliveto (2020) Columnista en tendencias sociales y de consumo en La Nación. Durante el primer semestre de este año, se produjo un impacto favorable en el consumo de productos masivos, como alimentos y bebidas, con un incremento del 2,3%. (comparado con igual semestre 2019)
- El Presidente de la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas [CADAM], Alberto Guida (2020) afirma que a la economía que ya estaba quebrada, se le suman el cierre masivo de empresas PyMEs, pérdidas innumerables de posiciones laborales y cierres de comercios. Agrega que los mayoristas cerraron el mes de agosto con un retroceso de -5,8%, y que solo fue positivo el comportamiento en limpieza y en bebidas con alcohol. Confirma que el cierre del semestre, para este canal, quedó negativo en -0,7%.

- Según un informe presentado por CADAM (2020) para 2021 se estima que el PBI crezca en 5,4%, la inflación empeore levemente, llegando al 47,3%, el tipo de cambio para diciembre de 2021 superaría los \$100 y el déficit fiscal mejoraría, pero seguiría siendo deficitario.

Factores sociales:

- La evolución de la pandemia para los próximos meses tiene claroscuros, el aumento de los contagios en el interior tiene efectos disruptivos al dificultar el tránsito de personas y mercaderías, y demorar la recomposición de la cadena logística. Ello obliga a ser extremadamente prudentes en la proyección de la actividad económica en el mes a mes. La demanda de consumo está contenida en buena medida por el ahorro precautorio producto del temor a lo desconocido provocado por la crisis sanitaria y a la incertidumbre económica que tardará en desaparecer, según el Informe Mensual Económico Financiero del IAEF (2020).
- La industria de los productos de consumo masivo seguirá siendo beneficiada por el cambio al consumo en casa, pero mientras la cuarentena se extienda comenzarán a buscar alternativas más baratas, bajando el valor de las marcas para los productos básicos, según estudios realizados por la consultora Nielsen, (2020) líder mundial en medición de mercado.
- Las ventas de supermercados crecieron 12% en unidades, autoservicios 17%. Las categorías de productos más vinculados al problema del virus, crecieron entre 45 y 50% los productos de limpieza y 30% los productos vinculados al sector de los alimentos según el análisis de Guillermo Oliveto (2020) en La Nación.

Factores tecnológicos:

- El uso de herramientas digitales se ha acelerado más rápido de lo esperado desde la llegada del COVID-19 según un estudio realizado por Nielsen (2020) líder global en información y medición de mercado. Las compras en línea han crecido exponencialmente entre los nuevos grupos demográficos. Acelerar la adopción de tecnología será una poderosa herramienta clave que impulsará el comportamiento del consumidor tanto en la tienda física como en línea en el futuro.
- Alberto Guida (2020) de CADAM afirma que el consumo masivo online tuvo un crecimiento explosivo no previsto y que es necesario que todos los canales de distribución consideren actualizar sus sistemas para satisfacer los nuevos hábitos de consumo.

Factores legales:

- Resolución 254/2020 Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaría de Comercio Interior que refiere a la prórroga de los precios máximos en los productos de consumo masivo hasta el 31 de octubre de 2020 en atención a la situación del COVID 19. Dicha resolución regula los precios conforme a las categorías a las que pertenecen.
- Ley de Teletrabajo, régimen legal de contratación, ley 27555 que regula el contrato de trabajo para esta nueva modalidad.
- Ley de lealtad comercial, resolución 241/2020 Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaría de Comercio Interior que regula los bienes que se comercializan en el país.
- Resolución 260 del Poder Ejecutivo Nacional vigencia desde 12 de marzo 2020 Protocolo de higiene y seguridad en la emergencia sanitaria del COVID 19 para implementar por los empleadores.

Factores ambientales:

- Una de las principales preocupaciones de la sociedad durante la actual pandemia es la cadena de suministro de bienes esenciales. Es por esto que el sector de supermercadismo mayorista y minorista debe garantizar su operación priorizando la seguridad de todo su personal y de sus clientes.
- En estas circunstancias se debe poseer un protocolo especial de higiene y desinfección contra brotes. El mismo deberá reforzar la metodología adecuada de limpieza de superficies, higiene de las manos y uso correcto de elementos de protección personal; así lo comunica CADAM (2020) en su página oficial.

Diagnóstico organizacional

Para comprender donde está parada la empresa en cuanto a su comunicación interna es necesario el diagnóstico inicial que ofrece un enfoque integral de su situación. Con los resultados se podrá diseñar un plan de comunicación con acciones específicas que aborden las necesidades detectadas. Por este motivo, se detallan a continuación los principales temas que permiten conocer a la empresa en mayor profundidad: cultura organizacional, visión, misión, valores, estructura principal con sus públicos internos y FODA.

La cultura organizacional de A. J. & J. A. Redolfi se estructura en base a su visión, misión y valores corporativos. Define su visión, enfocada principalmente en su actividad comercial, sin metas específicas en cuanto al bienestar y desarrollo de sus colaboradores. Además, no está compartida ni publicada en su página web institucional ni en ningún medio para que se acceda a ella lo que refleja la brecha entre lo manifestado y la realidad organizacional.

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (Universidad Siglo 21, 2020, Lección 5)

En cuanto a su misión, nuevamente solo se enfoca en lo comercial como razón de ser sin destacar ninguna otra fortaleza organizacional. Tampoco aparece publicada en ninguna web oficial externa o interna lo que muestra el bajo sentido de integración de la organización.

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (Universidad Siglo 21, 2020, Lección 5)

Sus valores representativos, tampoco están compartidos con sus colaboradores y priorizan la relación con el cliente. Se destacan permanentemente la tradición familiar, la trayectoria y la honestidad; sin embargo, no integran en esos valores a los colaboradores como parte de su identidad y cultura organizacional.

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Universidad Siglo 21, 2020, Lección 5)

A continuación, se detallan la estructura de la organización y sus públicos. Se observa una estructura verticalista, donde las decisiones recaen en la gerencia general y descienden a los gerentes de mandos medios. En cuanto a las sucursales, dependen del centro de distribución en James Craik pero no se detalla cuantos colaboradores pertenecen a ellas ni tampoco sus cargos. Cada una de las gerencias funcionan separadamente solo estableciendo contacto operativo con el jefe de Depósito y Logística. Por este motivo no hay cohesión entre áreas y menos aún con las sucursales. En ninguno de los diagramas se incluyen los puestos de algunos colaboradores como, por ejemplo, choferes, recepcionista, cajeros, coordinadores de sucursales, entre otros; debilitando aún más la cultura organizacional y el sentido de pertenencia. (ver organigrama y estructura de la organización en Anexo página 33)



En cuanto a sus públicos, la empresa se relaciona interna y externamente generando vínculos estratégicos con los que se comunica de diferentes maneras. Al observar el mapa de públicos general se puede inferir que la empresa tiene gran vinculación con su entorno externo con el que se comunica principalmente cara a cara logrando una importante presencia en la región por su trayectoria y colaboración en ONGs, clubes y escuelas locales.



Fuente de elaboración propia.

Internamente, el contacto de la gerencia es cara a cara con los colaboradores presentes en el centro de distribución; vía telefónica y por e-mail con los vendedores y coordinadores de las diferentes sucursales. De esta manera, cubren la necesidad operativa para lograr que los procesos se cumplan desde lo funcional. La comunicación es verbal y descendente desde la gerencia general a los mandos medios, quienes a su vez retransmiten la información a sus colaboradores también de forma verbal, personalmente o por teléfono. En logística, las operaciones son sistemáticas desde que se recibe una orden de pedido que necesita ser preparada hasta su distribución por medio de los choferes. De este proceso participan: los coordinadores de sucursales que envían los pedidos a la central, la recepcionista que los recibe y retransmite al área de logística para su preparación y los choferes que distribuyen. La comunicación entre ellos es telefónica y también cara a cara.

Son 170 los colaboradores que forman parte de la empresa, sin embargo, no hay comunicación entre los diferentes públicos internos sobre todo entre aquellos que no comparten actividades. No hay canales desarrollados para que puedan establecer una comunicación participativa que los cohesione internamente.

El análisis FODA permite obtener una mirada integral de la empresa en su entorno entendiéndola como parte de un contexto complejo con el que interactúa permanentemente. En la actualidad, a pesar de la coyuntura y crisis en el sector, la empresa cuenta con un liderazgo y trayectoria comercial a lo largo de los años que le brinda una ventaja competitiva en el sector; sin embargo, es fundamental que logre sostenerse incrementando sus clientes y manteniendo una relación fluida con ellos, sin dejar de tener en cuenta la importancia de gestionar los procesos adaptándose a los cambios y nuevas tecnologías.

Por otro lado, es crucial abordar las debilidades de manera preventiva para evitar impactos negativos a futuro. Se hace imprescindible gestionar la comunicación a través de un plan integral alineado a la estrategia global de la organización que fortalezca los vínculos con sus diferentes públicos, internos y externos para reforzar su cultura e identidad corporativa diferenciándose así de sus competidores.

A continuación, se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L para poder comprender a la organización y su relación con el mercado.



Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Intentar comprender la realidad de la organización es el punto de partida para lograr un correcto diagnóstico. Después de realizar un análisis cualitativo del informe aportado por la universidad y de la información disponible en la página oficial de la empresa y su perfil en las redes sociales Facebook e Instagram, se hace posible identificar la situación comunicacional interna de la empresa, así como también las oportunidades de desarrollo.

No se observan instrumentos de medición de comunicación interna ni auditorías que evalúen las necesidades del público interno y de la organización; sólo se presenta una encuesta de clima laboral del año 2005 pero sin resultados. Tampoco se observan iniciativas o acciones comunicacionales, solo utilizan intranet con fines de logística y distribución. Sin embargo, su comunicación cara a cara le ha permitido generar cercanía y feedback informal con algunos de los colaboradores, pero no así con aquellos que no están en la sede central manteniendo solo contacto telefónico o por mail.

Tampoco se observa un liderazgo comunicacional que promueva una cultura participativa, donde se conozcan y compartan los valores, misión y visión de la organización al igual que los objetivos y estrategias globales. Por otro lado, no se detectó registro de capacitaciones del personal como tampoco celebraciones, actividades recreativas y motivacionales o espacios destinados para la integración del personal.

En consecuencia, se deducen síntomas de una mala comunicación o desinformación que genera el rumor por la ausencia de comunicación formal. Es inevitable pensar en un personal fragmentado, una cultura débil y pocos valores compartidos como resultado de un enfoque solo comercial y operativo. Partiendo del análisis y segmentación de los públicos que se relacionan e influyen con la empresa, para el presente estudio de caso se toma como público estratégico a su personal interno, es decir a los colaboradores que son los verdaderos portavoces de la organización ya que también actúan fuera de ella. De acuerdo a la implicación y necesidades particulares de cada categoría, se elaborarán mensajes específicos utilizando diferentes canales para promover la cohesión y participación colaborativa. Posteriormente, se continuará con el diseño del plan de comunicación estableciendo sus objetivos, estrategias y tácticas que permitirán mantener unida a la organización generando un mayor sentido de pertenencia y consolidando su cultura.

El desafío, como profesional de RRPP, será partir de las problemáticas, detectar sus causas y corregir el rol pasivo de la comunicación interna en la empresa a través de la implementación de un plan estratégico de comunicación interna alineado a los objetivos globales de la organización. Es una oportunidad para desarrollar la comunicación interna y cohesionar su cultura organizacional.

¿Cuál sería el escenario si la empresa no llevara a cabo dicho plan estratégico? En el corto plazo, quizás pasaría inadvertido ya que la rutina diaria distorsiona la realidad; pero, sin dudas en el mediano y largo plazo surgirían los impactos negativos por la falta de gestión profesional. Lo que se traduce en mayor desinformación, incertidumbre, desconocimiento de objetivos y estrategias, caída inevitable de la productividad y una fragmentación del personal inmerso en un clima laboral desfavorable. Una cultura débil desdibujada por la falta de claridad y transparencia en las comunicaciones con pocos valores compartidos por todos.

Sin embargo, el escenario sería totalmente opuesto en caso de implementarse el plan de comunicación interna. En primer lugar, su aplicación es un proceso que transforma la organización y su cultura. Desarrolla confianza y fortalece el vínculo con sus públicos, genera red de conversaciones creando una cultura participativa y colaborativa. Por otro lado, se fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores y se potencia el trabajo en equipo, revitalizando la motivación y creatividad que permiten el logro de metas y objetivos organizacionales.

El profesional de RRPP es sin dudas, el gestor del cambio que necesita la organización, el nexo entre el cliente interno y el nivel jerárquico, un aliado estratégico con vocación y habilidad para comunicar e implementar las transformaciones. El objetivo de las RRPP es, como lo define Dennis L. Wilcox, (2012) construir relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus diferentes públicos.

Finalmente, el profesional ayudará a comprender dónde está la organización, a dónde quiere ir y qué hacer para llegar ahí. Además, definirá junto a la gerencia, cuál es el mensaje clave a comunicar y fundamentalmente qué cultura desea consolidar.

Marco Teórico

Comprender la dinámica interna de la organización es clave para luego trabajar en efectivas estrategias de comunicación interna que apunten a desarrollar una cultura participativa. Por este motivo, el rol de la comunicación es vital ya que posibilita generar redes de diálogos que permiten llegar a un consenso y alcanzar las metas estratégicas de la organización. Para comprender mejor esta dinámica interna, se presentan los ejes que forman la estructura de este estudio de caso desde la mirada de diferentes autores referentes en comunicación.

Importancia de la Comunicación Interna

La comunicación consiste en una actividad real y cotidiana; es el medio por el cual la gente se relaciona entre sí en una organización. Kaufmann (1998) afirma que la misma representa una importante herramienta de trabajo a través de la cual los individuos comprenden su rol profesional y pueden integrarse a la organización. En consecuencia, cuando la comunicación es eficiente lleva a un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. Villafañe (2002) coincide en su importancia y destaca la función estratégica y transversal de la comunicación interna y la necesidad de gestionarla como parte de las demás políticas de la empresa. Por lo tanto, la comunicación debe apoyar estructuralmente al proyecto empresarial y alinearse a la estrategia global de la organización. Wilcox y Cameron (2012) profundizan en la necesidad de establecer una comunicación bidireccional donde se logre consolidar un diálogo equilibrado entre la organización y los individuos. Esto quiere decir que no se trata de emitir mensajes informativos sino de generar conversaciones donde el feedback refuerce esa comunicación bidireccional.

En cuanto a referentes de la comunicación en nuestro país, Brandolini y Frígoli (2009) refuerzan estos conceptos y coinciden al afirmar que la comunicación interna está ganando su lugar en las empresas contemporáneas como nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima laboral. Los autores subrayan el rol clave y estratégico del público interno, como primer destinatario de la comunicación para dar sentido y claridad a las tareas generando así pertenencia a la organización y destacando su valor fundamental para el desarrollo de la misma.

Cultura Organizacional

El punto de partida para cualquier transformación es conocer y comprender el eje de la empresa, su cultura organizacional. Schein (1991) la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. Es así que todas las empresas tienen una cultura

organizacional, como lo manifiesta Ritter (2008) “es el cómo se piensan y hacen las cosas aquí”. Esta manera de hacer las cosas, a lo largo del tiempo se consolida en pautas, valores que son propios de cada organización. Etkin (2007) reafirma que estos espacios se construyen por acuerdos o imposiciones; son pautas que cohesionan a su personal generando un clima constructivo.

Según Ritter (2008) la cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación que llevan al éxito de la organización. En primer lugar, la identificación hace referencia a la identidad de la empresa, es decir su personalidad que la diferencia de otras. En cuanto a la integración, alude a los supuestos básicos que mantienen a la organización unida. La coordinación refiere a la aplicación de normas y valores, es el modo de hacer las cosas dentro de la empresa. Y, por último, la función de motivación que tiene la cultura según el autor, le da sentido al trabajo ya que los valores compartidos pueden ser un potente motor.

Otro aporte importante a la cultura organizacional lo hace Robbins (2013) quien sostiene que una cultura es fuerte cuando los valores centrales de la organización están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan y comparten. Es decir que su cultura será más fuerte cuantos más sean los colaboradores que compartan dichos valores.

Nuevamente, Brandolini y Frígoli (2009) mantienen estos conceptos al señalar que la cultura organizacional constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse del resto de las organizaciones. Se consideran elementos de la cultura los hábitos, rutinas, mitos, creencias, y todas las formas de hacer, pensar y decir de la organización. Por este motivo, Frígoli M., Moirano P., y Brandolini, A. (2019) resaltan que la cultura de la organización brinda un marco de sentido para interpretar la vida a su interior. Es por eso que cada cultura es especial y diferente, interactúa con su contexto y es compartida por todos los miembros de la organización.

Plan Estratégico de Comunicación Interna

Es fundamental reconocer el valor de la planificación, como también considerar en detalle qué se necesita hacer para lograr las metas y objetivos de la organización. En este sentido, Wilcox y Cameron (2012) refuerzan esta idea al afirmar que un buen plan de relaciones públicas debe ser una herramienta eficaz para respaldar tanto los objetivos empresariales como los comunicativos de la organización. Como afirman Broom y Dozier, citados por Wilcox y Cameron (2012) “La planificación estratégica es decidir dónde quieres estar en el futuro (la meta) y cómo llegar ahí (la estrategia).”

En este mismo sentido, la comunicación interna por su carácter estratégico debe ser considerada como el proceso clave para lograr coherencia, cohesión entre la misión, visión

y los valores de la organización es por eso que los autores Frígoli M., Moirano P., y Brandolini, A. (2019) sugieren a las empresas adoptar un modelo dialogal que conduce al empoderamiento de los colaboradores como resultado de su participación en la organización.

Por lo tanto, una vez analizada la situación de la organización, el siguiente paso será la planificación de un programa estratégico que incluye metas, objetivos y tácticas, con su posterior ejecución y seguimiento. Es importante destacar que la misma deberá ser creativa, coherente y capaz de llegar a su público objetivo con los mensajes claves a través de acciones comunicativas en función a las posibilidades y disponibilidad de recursos de la organización.

En resumen, las organizaciones atraviesan procesos de transformación constantes. Es decir, que, a lo largo de los años, cambian los procesos, las prácticas, la tecnología y la manera de trabajar en general. Además, sus estructuras también se ven modificadas, en particular su estructura interna atraviesa por innumerables alteraciones ajustándose a los distintos contextos y estrategias de la organización. En este camino de cambios, la cultura organizacional también se modifica y se consolida con el andar de la empresa. Sus colaboradores, que son parte clave y estratégica, por un lado, se ven impactados por los cambios, pero al mismo tiempo aportan sus modos de hacer. De esta forma se establece una relación dinámica y flexible entre la organización y sus miembros. Todas las organizaciones mantienen relaciones con sus públicos es por eso que desde las relaciones públicas el objetivo será ayudar a construir relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y dichos públicos.

Actualmente, los referentes en comunicación organizacional coinciden en afirmar que no existen empresas sin comunicación y que cada vez más empresas la implementan como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso, consenso y mejor clima dentro de la organización. Entonces, es clave implementar un plan estratégico de comunicación que permita lograr el compromiso y participación de todos los colaboradores, generar armonía y pertenencia en la empresa, lograr cambios de actitud hacia el logro de objetivos que finalmente elevarán los niveles de productividad de la organización.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Como se explicó detalladamente en el capítulo de Análisis de Situación, la empresa A. J. & J. A. Redolfi presenta una problemática comunicacional que se puede estructurar en nudos críticos centrales derivados de diferentes causas que son reflejo de situaciones actuales en la organización que generan impactos negativos en el clima y cultura organizacional. Dichos nudos críticos sintetizan la problemática que se intentará abordar a lo largo de este estudio de caso. En primer lugar, la inexistencia de un discurso corporativo claro como resultado de la ausencia de comunicaciones sobre su mensaje clave, su misión y visión que llevan a la desinformación de sus colaboradores seguido por la desmotivación y descreimiento. El segundo nudo crítico refleja la poca integración entre los colaboradores de diferentes áreas y sucursales generado por la falta de una cultura homogénea y pocos valores compartidos que indefectiblemente desencadenan en desmotivación y escaso sentido de pertenencia. El tercer nudo crítico se enfoca en el poco desarrollo de medios de comunicación interna en la empresa como reflejo del predominio de comunicación informal o “cara a cara” dejando de lado canales alternativos que posibiliten la participación. El último nudo crítico derivado del anterior, tiene que ver con el alto nivel de rumor que se genera por la ausencia de comunicaciones formales o por su ineficiente utilización. Como resultado, surge la incertidumbre entre los colaboradores por la desinformación debilitando aún más su cultura organizacional. Solo a través de acciones comunicacionales estratégicas se podrá reducir gradualmente dicha incertidumbre.

Justificación del problema

Dentro del análisis FODA se pueden observar las principales debilidades de la empresa. En primer lugar, la inexistencia de un liderazgo comunicacional que logre difundir el mensaje clave a todos los colaboradores que componen la organización. Derivado de esto, la cultura es débil ya que no se comparten los valores, visión y misión con todo el personal; existe una brecha entre lo declarado y la realidad. Además, a lo largo de las décadas ha consolidado su total orientación comercial descuidando a su público interno. Como ejemplo derivado del análisis cualitativo del caso se observa solo una encuesta de clima laboral llevada a cabo en el año 2005 pero sin registro de resultados. El bajo contacto entre los colaboradores de las diferentes áreas y sucursales refleja esa fragmentación del personal, inclusive no se observan actividades compartidas, celebraciones ni capacitaciones que los integre.

Otra debilidad de la empresa, es la toma de decisiones centralizadas que pretende solo informar sobre lo operativo y funcional sin dar lugar al diálogo participativo de sus colaboradores. Si este escenario continúa en el futuro, la empresa corre el riesgo de transformarse en una organización desintegrada, donde sus miembros estarán inmersos en un clima de desconfianza e incertidumbre, no serán claros los objetivos ni metas a cumplir, como tampoco su cultura organizacional, lo que resultará en menor compromiso, identidad e integración alterando inevitablemente el funcionamiento y productividad de la organización.

Es fundamental, por lo tanto, contar con un plan estratégico de comunicación que intente, a través de un proceso de acciones comunicacionales planificadas, crear una cultura participativa que refuerce los valores de la organización y su clima laboral generando mayor motivación para el logro de las metas y objetivos de la empresa.

Discusión y Conclusión diagnóstica

Al empleado ya no sólo le importa si la organización es líder en el mercado, si ofrece productos o servicios de calidad a sus clientes, sino que decidirá quedarse en aquella empresa que logre generar buenos vínculos, que cuente con líderes comunicacionales y que por sobre todo le ofrezca desafíos y beneficios más allá de lo económico. Por este motivo, el eje central es la participación, que todos los colaboradores de la organización sean parte de lo que la misma hace, involucrándolos en la comunicación para que a través del diálogo se fortalezca su cultura organizacional.

Por todo lo antes mencionado y desarrollado, se presenta a continuación un plan estratégico de comunicación para implementar en la empresa A. J. & J. A. Redolfi como un proceso gradual de transformación para ofrecer a sus colaboradores una mejor experiencia dentro de la misma, llevando a cabo iniciativas que cohesionen su cultura organizacional.

Por consiguiente, para que su implementación sea exitosa, el rol del relacionista público será central ya que definirá la estrategia, coordinará su ejecución y evaluará los resultados que se obtengan de las mediciones y feedback que realice. Esto posibilitará la mejora continua al realizar ajustes a lo largo del proceso adaptándose a las necesidades de la empresa y sus objetivos estratégicos. Dicho plan deberá contar con el apoyo de la alta gerencia, para desarrollar y potenciar su comunicación interna con su público clave. En consecuencia, se creará una cultura más participativa dentro de la organización tendiente al diálogo y a la interacción de sus miembros generando un clima de mayor confianza y pertenencia que elevará el nivel de bienestar de sus colaboradores.

Plan de implementación

Objetivos y metas

Partiendo del diagnóstico realizado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi se detectaron necesidades insatisfechas para abordar con el presente plan estratégico de comunicación interna. Como primer paso, se establecen los objetivos que guiarán el trabajo. Como afirman Brandolini y Frígoli (2009) la consecución de un objetivo contribuye a cumplir una finalidad. Es decir, la meta establecida a la que se desea llegar.

- **Objetivo General del Plan:**
 - ✓ Optimizar la comunicación interna de la organización para reforzar su cultura organizacional.
- **Objetivos Específicos:**
 - ✓ Motivar los vínculos y la integración entre los colaboradores de la organización.
 - ✓ Incrementar el clima de confianza y el sentido de pertenencia de toda la compañía.
 - ✓ Desarrollar los medios de comunicación interna que posibiliten una mayor participación.
 - ✓ Reducir la desinformación e incertidumbre en los colaboradores de la organización.
 - ✓ Reforzar los valores compartidos para fortalecer la cultura organizacional.

Alcance

- **De Contenido:**

Se considera que la comunicación interna y la cultura organizacional son transversales a toda la organización por eso resultan de suma importancia para el buen funcionamiento de la empresa. La estrategia diseñada abarcará a todo el personal, tanto de la sede central como de las sucursales.
- **Temporal:**

Se propone su implementación durante el primer semestre del año 2021, con la coordinación y supervisión del responsable de relaciones públicas.
- **Ámbito Geográfico:**

Las actividades integradoras como eventos, festejos y jornadas especiales se realizarán en la oficina central de la empresa, en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Por otro lado, las demás tácticas abarcarán a todos los colaboradores en sus ámbitos cotidianos de trabajo.
- **Limitaciones:**

Se presentan posibles limitaciones dada la coyuntura global y local. En primer lugar, la crisis e incertidumbre económica y política en el país podrían producir una caída en las expectativas acompañado por medidas fiscales, aumento del dólar y una creciente inflación que complican el escenario económico y financiero del sector. Por otro lado, las actividades se verán condicionadas en los próximos meses por la evolución de la pandemia, el número de contagios y las medidas sanitarias. En dicho caso, se reevaluarán las fechas y plazos para la ejecución del presente plan de comunicación.

Recursos

Establecer el presupuesto es fundamental ya que implica los costos involucrados en las tácticas del plan, es decir los recursos que serán necesarios: costos, tiempo y también los recursos humanos y técnicos. Por lo tanto, deberá ser claro y detallado para asegurar la continuidad y el éxito de su ejecución. (*ver Presupuesto General en Anexo pág. 36*)

Actividades o acciones concretas

La estrategia traza la ruta a seguir para la consecución de los objetivos y las tácticas son los recorridos, los caminos tomados para alcanzar la meta; de este modo lo explican Brandolini y Frígoli (2009) destacando la importancia de las acciones que harán llegar al público interno los mensajes claves de la organización. Las tácticas forman parte del plan y describen de forma secuencial las diferentes actividades que se van a implementar para así conseguir alcanzar los objetivos establecidos. Tal como lo expresa Dennis L. Wilcox (2012) “Las tácticas suelen implicar la utilización de herramientas de comunicación para llegar a los públicos primarios y secundarios con los mensajes clave.” A continuación, se presentan un conjunto de tácticas y actividades que forman parte del plan de comunicación, que pretende ejecutarse por un profesional de relaciones públicas atento a las necesidades del público interno de la organización.

Ejecución del plan – Tácticas:

Táctica1 - Lanzamiento de Misión Visión y Valores 2021: “Orgullo Redolfi”.

En un contexto que exige una constante adaptación de la cultura organizacional, sin dejar de lado los valores históricos de Redolfi, se propone reforzar la comunicación de visión, misión y valores corporativos con el fin de ser consolidados por todos.

Enero 2021- Redefinición de Misión, Visión y Valores: Uno de los mayores desafíos de esta táctica es lograr comunicarlos efectivamente a toda la empresa. Para ello, la gerencia junto con el RRPP, deberán definir los mensajes claves a comunicar informando el qué, su

importancia y alcance; y luego intentar conquistar el compromiso de la gente para su internalización a través de las actividades propuestas por el profesional de RRPP.

Objetivo: redefinir y asimilar visión, misión y valores corporativos.

Descripción: La campaña comienza con un video intriga en Intranet, con el Gerente General y los Gerentes de mandos medios escribiendo juntos una carta, divertidos, sonriendo y discutiendo misteriosos. Captará la atención de todos ya que no es un canal utilizado habitualmente por la dirección de la empresa. A la semana siguiente, el misterio se devela con la entrega de un **kit personalizado “Orgullo Redolfi”**, a cada colaborador que incluye: una remera, un buzo, una gorra y barbijo institucional de regalo. *(ver gráfica en Anexo pág. 39)*. Se incluye también una encuesta de clima laboral *(ver modelo en Anexo pág. 40)* y una carta personalizada que expresa la importancia de la identidad, cultura y trayectoria de la institución, e invita a cada uno a comprometerse con la nueva Misión, Visión y Valores mediante el acto simbólico de firmarla, junto a la firma de los Gerentes. *(ver modelo en Anexo pág. 41)* Al final de la campaña, se publica un nuevo video con mensajes de directivos agradeciendo las cartas consolidando así el compromiso de todos y deseando un próspero 2021. *(ver modelo para video parte 1 y 2 en Anexo pág. 37)*

Públicos involucrados: todos los empleados de A. J. & J. A. Redolfi central y sucursales.

Tiempo y presupuesto: *(ver Diagrama de Gantt y Presupuesto en Anexo pág. 34-36)*

Recursos Humanos: Gerente general, gerentes mandos medio y responsable de RRPP.

Mecanismo de evaluación o control: se puede evaluar el entusiasmo y participación mediante la cantidad de encuestas y cartas compromiso firmadas por los colaboradores y recolectadas por el responsable de RRPP.

Táctica 2 - Protagonistas de los “Valores Redolfi”

Febrero 2021. El activo principal de la compañía es su propia gente. Es por este motivo, que para lograr que la gente experimente los valores organizacionales, se sugiere esta táctica que tiene como punto de partida a los colaboradores.

Objetivo: Reforzar los valores compartidos y generar participación para fortalecer la cultura organizacional.

Descripción: Cada Gerente con su equipo seleccionarán por votación anónima (dentro de su área o sucursal) a un colaborador a quien consideran representante y modelo a seguir por algún valor Redolfi (respeto, esfuerzo, dedicación, honestidad entre otros) Los elegidos serán los actores y protagonistas de la campaña. *(ver modelo votación en Anexo pág. 43)* El responsable de RRPP, se ocupará de coordinar durante la semana siguiente la producción de fotos para el lanzamiento de “Valores Redolfi”. Todas las piezas contendrán dicha frase junto a las fotografías de los colaboradores elegidos. Esto permitirá comunicar y difundir cuales

son los valores Redolfi y también consolidar sus significados asociando dichos valores a la gente más reconocida y querida por todos. Ejemplos destacados que sirven de motivación y reconocimiento. Finalmente, se aplicará un vinilo fotográfico de los elegidos sobre una pared del Hall principal de sede central y sucursales. Además, se fijarán afiches y banners en todas las sucursales, comedor, cocina y salas de reuniones. *(ver gráfica en Anexo pág. 42 y 43)*

Públicos involucrados: gerentes mandos medios, coordinadores de áreas, colaboradores en general que se sumen a participar, ya que la actividad es voluntaria.

Tiempo y presupuesto: *(ver Diagrama de Gantt y Presupuesto en Anexo pág. 34-36)*

Recursos Humanos: gerentes, coordinadores de áreas, fotógrafo y responsable de RRPP.

Mecanismo de evaluación o control: El responsable de RRPP, organizará un desayuno con cada gerente de área para evaluar si la actividad tuvo un impacto positivo en su sector, contabilizando la cantidad de colaboradores que se acercaron a votar y participar en su área. Como nivel de eficacia se espera una participación mínima de los colaboradores del 50% por área ya que estas dinámicas son nuevas para la empresa.

Táctica 3 - Encuentros Redolfi.

Marzo 2021. Esta propuesta consiste en generar convenciones internas tanto en la sede central como en las sucursales de la compañía. La finalidad de esta táctica es generar una atmósfera participativa y abierta para que los colaboradores interactúen con sus pares y gerentes facilitando el intercambio de preguntas y opiniones sobre temas de interés.

Objetivo: Favorecer la integración y participación reduciendo la incertidumbre y desinformación.

Descripción: Cada gerente recibirá del RRPP un calendario anual vía mail donde fijará las fechas para los “Encuentros Redolfi” y luego lo enviará a cada colaborador por mail para que puedan participar de estos espacios de intercambio. *(ver modelo calendario en Anexo pág. 44)* En estos espacios, los gerentes podrán hacer anuncios relevantes, presentar las líneas generales de la estrategia del negocio para el mediano y largo plazo como así también reforzar los Valores Redolfi potenciando la cultura corporativa. Los colaboradores no solo se considerarán informados, sino que se sentirán valorados y apreciados como partícipes de la organización.

Tipos de Encuentros Participativos:

- 1. Campeones de Ventas:** en estas convenciones semanales participan los vendedores, supervisores, gerente de sucursal y Gerente de Ventas.
- 2. Expertos en Logística:** reuniones técnicas de logística a las que asisten semanalmente los colaboradores de depósito, picking, choferes, mantenimiento y secretaria administrativa junto al Jefe de Logística.

3. Visitas 360°: estas reuniones son visitas mensuales de la Gerencia General, el Gerente de Ventas y el Gerente de Administración a las sucursales. Propuesta abierta para que los colaboradores de las sucursales asistan y propongan inquietudes puntuales de su labor cotidiana. Espacio para compartir valores, cultura y estrategia corporativa.

Públicos involucrados: gerencia general, gerentes de áreas y sucursales, vendedores, supervisores, personal de logística, secretaria de sede, y colaboradores en general.

Tiempo y presupuesto: (*ver Diagrama de Gantt y Presupuesto en Anexo pág. 34-36*)

Recursos Humanos: gerentes, coordinadores de áreas y responsable de RRPP.

Mecanismo de evaluación o control: se puede evaluar la efectividad de la táctica en un nivel básico midiendo la asistencia de los colaboradores a los encuentros. En un nivel más avanzado, se intentará medir el cambio en el comportamiento de los colaboradores (de pasivo a proactivo) registrando el grado de participación en los encuentros. Se espera que todos los asistentes aporten sugerencias o comentarios en las reuniones, esto se podrá corroborar con la observación directa del gerente de área que tomará notas.

Táctica 4 - Conexión Redolfi!

Abril 2021. La comunicación transparente promueve la confianza entre los colaboradores e incrementa el compromiso guiando al equipo hacia los objetivos estratégicos.

Objetivo: Reducir incertidumbre y desinformación a través del desarrollo de nuevos medios de comunicación interna.

Descripción: Las actividades incluyen vía pública interna y el desafío de implementar una red social interna para estar conectados. A continuación, se describen ambas actividades.

1- Totems interactivos

Excelente aliado para la comunicación interna, un sistema innovador de comunicación hacia un público objetivo mediante la emisión de contenido multimedia que facilita la interacción con los colaboradores. (*ver gráfica en Anexo pág. 45*) Además, es una solución audiovisual integral que refuerza la identidad corporativa y potencia su cultura participativa. Ventajas:

- ✓ **Información** inmediata, dinámica y actualizada a lugares donde otros medios no llegan: depósitos, pasillos, halls.
- ✓ **Contenidos y variedad** actualizados y adaptados a las necesidades específicas.

En cada sucursal se instalará un Totem interactivo en el cual se proyectarán temas comunicacionales para fortalecer la cultura organizacional y a través de su pantalla táctil podrán ingresar sugerencias o inquietudes. En cuanto a los contenidos, el responsable de RRPP deberá reunirse con la gerencia para definir un brief de contenidos que incluya los

mensajes claves y la información a compartir con los colaboradores la que deberá actualizarse mensualmente de acuerdo a las necesidades. *(ver brief en Anexo pág. 47)*

Estas son algunas temáticas que se sugieren para implementar en la comunicación en tótems:

- ✓ **Anuncios corporativos:** noticias locales y regionales del sector, información sobre eventos o acontecimientos de la organización.
- ✓ **Recordatorios:** reglas y regulaciones, protocolos de higiene y seguridad laboral.
- ✓ **Comunicación bidireccional interactiva:** envío de sugerencias, comentarios entre colaboradores, fotografías compartidas de eventos de la empresa, fotografías familiares compartidas por los colaboradores, entretenimiento, humor y memes.

2- App Comunidad Redolfi!

Son múltiples los beneficios que ofrecen las apps para potenciar la comunicación interna y el compromiso de los colaboradores que pueden ser aprovechadas por Redolfi para compartir información conectando a empleados de todas las áreas y sucursales.

- ✓ **Comunicación constante y al instante:** para mantenerse en contacto con colaboradores fuera de la oficina (choferes, vendedores) accediendo desde el dispositivo móvil a novedades y mensajes fomentando el feedback y el compromiso.
- ✓ **Posibilidad de segmentación de públicos:** flexibilidad para diseñar y segmentar los mensajes según las necesidades de cada grupo de interés.
- ✓ **Análisis de datos:** resultados sobre preferencias y efectividad de los mensajes, visualizaciones, apertura, interacción, entre otros.
- ✓ **Más participación:** los colaboradores pueden comunicarse entre sí, participar, compartir documentos, imágenes, colaborar en proyectos, sin importar su ubicación.

Será tarea del RRPP reunirse con la gerencia para establecer los objetivos de la organización para la implementación de la App. Además, tendrá a cargo su seguimiento para evaluar la efectividad de las comunicaciones y las mejoras a implementar. Coordinará junto a los gerentes una capacitación de los colaboradores sobre el uso de la App para que todos puedan incorporarla a su trabajo facilitándoles la conectividad. *(ver sugerencia en Anexo pág. 48)*

3- Conectá y Ganá!

Una vez finalizada la capacitación de los colaboradores en el uso de la App, se comunicará el inicio del Concurso online. *(ver modelo en Anexo pág.49)* El mismo tendrá por finalidad que los usuarios se familiaricen con su uso y participen. Diez preguntas dinámicas y fáciles de responder sobre conocimientos básicos de Redolfi, marcas asociadas, historia, misión, visión, y valores corporativos. El premio será un Celular Samsung Galaxy S20 a sortearse entre todos los participantes. *(ver formulario en Anexo pág. 49)*

Públicos involucrados: todos los empleados de A. J. & J. A. Redolfi.

Tiempo y presupuesto: (ver Diagrama de Gantt y Presupuesto en Anexo pág. 34-36)

Recursos Humanos: gerentes, responsable de RRPP, personal técnico para software.

Mecanismo de evaluación o control: Tótems: análisis cuantitativo para medir nivel de impacto de las publicaciones contabilizando datos arrojados por los sistemas tanto de sugerencias ingresadas como de fotografías compartidas por los colaboradores. Además, el RRPP hará una evaluación instintiva basada en la observación y su juicio profesional para medir la atención de la audiencia a los mensajes a lo largo de la implementación. **App y Concurso:** la reacción a la táctica y participación se medirá cuantitativamente a través de los formularios del concurso enviados vía App y medición de respuestas que arroja el sistema de la App. Se espera obtener un 50% de participación.

Táctica 5 - Gran Celebración Redolfi!

1- Felices 62 Redolfi! – Día de la Familia

Junio 2021. Como cierre del primer semestre, coincidiendo con el aniversario de la empresa, se llevará a cabo un evento de celebración para todos los colaboradores y familias.

Objetivo: Profundizar el sentido de pertenencia y orgullo por la organización.

Descripción: Se enviarán invitaciones a los colaboradores y sus familias para compartir un día de celebración. Desde RRPP se organizará la agenda de contenidos y actividades para este Día de la Familia que tendrá como objetivo fortalecer los vínculos y cohesionar su cultura corporativa. El evento comenzará con unas palabras del Gerente General agradeciendo el compromiso y participación de todos. Se proyectarán videos y fotografías para honrar la trayectoria de la empresa. Además, se harán sorteos de bolsos institucionales conteniendo productos de las marcas asociadas entre los asistentes. Como cierre del evento, se tomará una fotografía institucional que posteriormente se enmarcará para ubicar en el hall central de cada sucursal Redolfi. (ver modelo de invitación en Anexo pág. 50)

2- Entrega de reconocimientos: Ganadores Redolfi!

Como cierre del evento, el RRPP conducirá la entrega de reconocimientos y menciones especiales a los colaboradores que se hayan destacado en este primer semestre por algún valor Redolfi (serán propuestos por los gerentes de áreas y sucursales). Se ambientará un podio de carreras, ya que la familia Redolfi históricamente participa y patrocina carreras automovilísticas. Todos los ganadores recibirán de regalo un equipo de mate con bolso institucional (mate, bombilla, termo y yerbera) (ver premios en Anexo pág. 51 y 52)

Públicos involucrados: todos los empleados de Redolfi.

Tiempo y presupuesto: (ver Diagrama de Gantt y Presupuesto en Anexo pág. 34-36)

Recursos Humanos: gerentes de áreas y sucursales, personal técnico, fotógrafo y RRPP.

Mecanismo de evaluación o control: contabilización de la audiencia que asistió a través del escaneo del código QR al ingreso del evento para evaluar el impacto de la táctica y la participación. Se espera un nivel de asistencia del 50% por ser nuevas acciones para la empresa. Para medir el grado de satisfacción de la acción de entrega de reconocimientos, el responsable de RRPP lo incluirá en la encuesta de clima laboral para que los colaboradores la evalúen y cuantificará los resultados. Se espera un nivel de satisfacción del 50%.

Marco de Tiempo

El profesional de relaciones públicas tiene que pensar por adelantado para conseguir que las cosas sucedan en la secuencia correcta en el momento apropiado; así lo recomiendan Wilcox, D. L., Cameron T. y Xifra J. (2012) Una forma de garantizar los objetivos del plan, es elaborar cuadros y gráficos en los que se detallen los pasos a seguir con sus respectivas fechas límite. (*ver Diagrama de Gantt en Anexo, pág. 34*)

Evaluación y Medición de las acciones

La evaluación está relacionada directamente con los objetivos fijados, que deberán ser medibles para comprobar que el programa cumple su propósito. Por tanto, es importante saber qué medidas se van a usar para evaluar si los objetivos del plan se consiguen. Wilcox, D. L., Cameron T. y Xifra J. (2012) recomiendan recordar que los criterios de evaluación deben ser realistas, creíbles y específicos. De esta manera, se podrá saber si el tiempo, esfuerzo y dinero se han invertido adecuadamente para lograr los objetivos de la organización. El responsable de RRPP deberá evaluar el contenido de sus tácticas, la atención de la audiencia al mensaje que intenta comunicar y por último medir los efectos que pueden producirse o no con la implementación de las acciones. Realizará su análisis utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas sumadas a su juicio profesional y experiencia. En el caso de Redolfi, para saber si el plan implementado está logrando los efectos comunicacionales esperados, se deberá llevar a cabo estudios antes y después del plan. Para ello, se implementará una encuesta de clima laboral previo a la ejecución del plan y se repetirá al final para comparar y contrastar su impacto en el público interno. (ya que no hay registro anterior en la empresa de esta medición) Es recomendable también realizar una auditoría de comunicación interna que evalúe integralmente el plan. Por último, es importante destacar que cualquiera sea la táctica o recurso de comunicación utilizado, debe tenerse presente que ninguno puede, por sí solo, conseguir los objetivos que se propone la empresa. Es de vital importancia, planificar una estrategia global que coordine y potencie los esfuerzos que se hagan por distintos medios y con los más diversos recursos.

Conclusiones finales y recomendaciones profesionales

Frente al nuevo y desafiante contexto global, donde lo único que se mantiene constante es la transformación, solo las organizaciones que reconozcan la importancia de gestionar la comunicación y cultura organizacional podrán adaptarse con éxito y fortalecerse en el mercado para trascender en el tiempo. Es preciso comprender que la mirada debe centrarse en la manera en que se comunica y se relaciona con los colaboradores ya que ellos son sin duda el centro y punto de partida desde el cual se emprenderá el camino de la gestión y transformación.

El presente reporte de caso sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tuvo como objeto el análisis de su situación y problemática desde la mirada de las relaciones públicas para llegar a un diagnóstico organizacional que permitiera la elaboración y diseño de un plan estratégico de comunicación alineado a los objetivos globales de la empresa. Este caso ha representado una gran oportunidad de desarrollo en cuanto a su comunicación interna para el fortalecimiento de su cultura organizacional apuntando al logro de un entorno más armonioso, productivo y participativo.

Como punto de partida, se identificó su problemática relacionada a la comunicación interna y su cultura organizacional. La empresa demostró un fuerte foco en lo comercial y externo a la organización, reflejando importantes necesidades comunicacionales internas. Como resultado de dichas carencias, su cultura organizacional se mostró débil con escasos valores compartidos y poco sentido de pertenencia entre los colaboradores. Una marcada brecha entre lo manifestado en su visión, misión y valores y la realidad cotidiana de la organización. Para sintetizar la problemática de la empresa, se estructuraron nudos críticos centrales derivados de diferentes causas organizacionales: la inexistencia de un discurso corporativo claro que resulta en desinformación y descreimiento de los colaboradores; la poca integración entre áreas y sucursales que desencadena en desmotivación y escaso sentido de pertenencia; el poco desarrollo de los medios de comunicación interna que reflejan la baja participación de los colaboradores y finalmente, derivado de los anteriores, el alto nivel de rumor que debilita aún más su cultura organizacional.

Frente a este escenario, se diseñó un plan estratégico de comunicación interna como proceso gradual de transformación para que los colaboradores logren una mejor experiencia dentro de la organización con iniciativas que permitan cohesionar su cultura. Un plan que a través de acciones comunicacionales planificadas buscó reforzar los valores de la organización y su clima laboral para el logro de metas y objetivos de la empresa. Su aplicación implica para la empresa, transitar un camino donde las soluciones propuestas

desarrollarán confianza, fortalecerán el vínculo con sus públicos y generarán redes de conversaciones creando una cultura participativa y colaborativa.

Para que este proceso estratégico sea exitoso tendrá que estar acompañado de una gestión profesional de relaciones públicas, un gestor del cambio que sin dudas es un aliado de la organización con habilidad para comunicar e implementar las transformaciones necesarias. Con su compromiso, esfuerzo y ayuda guiará a la gerencia a comunicar los mensajes claves y fundamentalmente a consolidar su cultura construyendo así relaciones mutuamente beneficiosas generando un clima de mayor confianza y pertenencia entre la organización y sus colaboradores.

Con el objetivo de lograr una mejora continua, se recomienda considerar de suma importancia la capacitación y profesionalización de los mandos medios y cargos superiores en liderazgo coach para desarrollar habilidades intra e interpersonales que contribuyan al desarrollo de competencias comunicacionales claves. De esta manera, los líderes de A. J. & J. A. Redolfi no solo desarrollarán herramientas, sino que empoderarán a su gente potenciando los talentos en sus equipos.

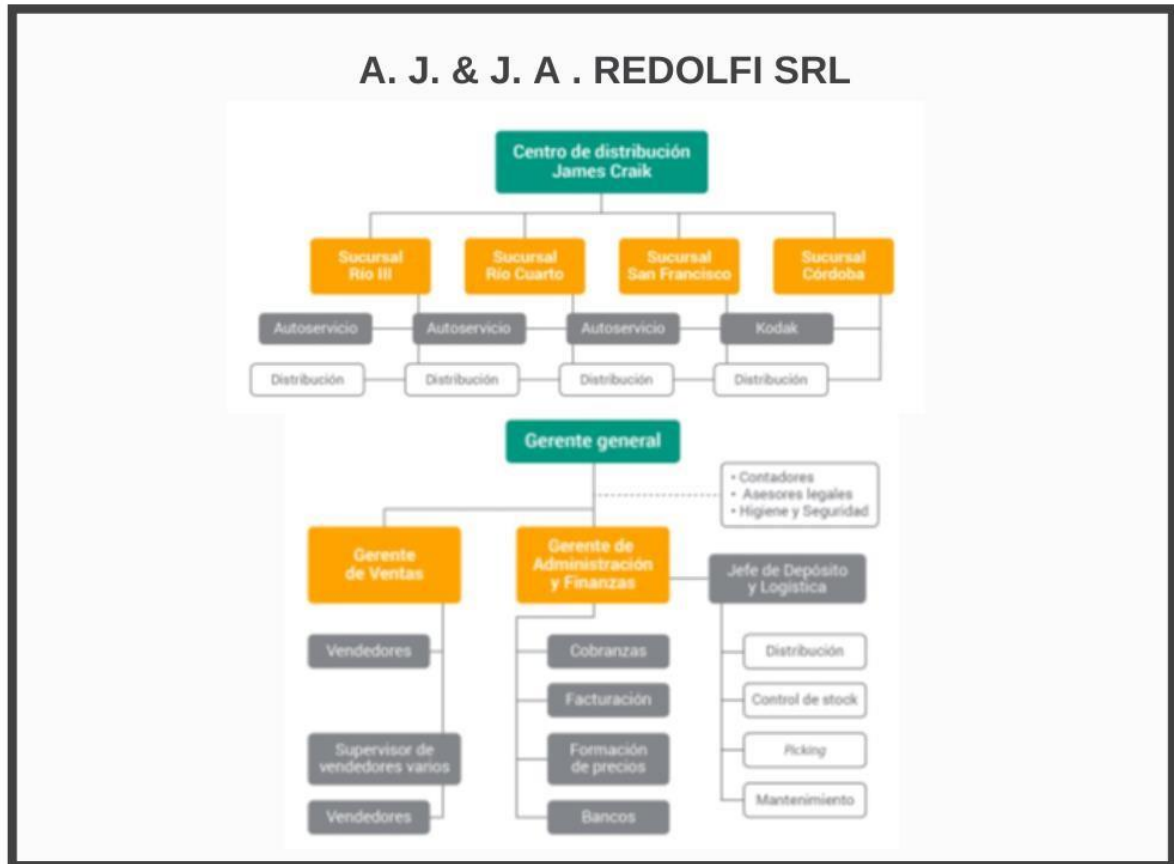
Es recomendable implementar en el mediano plazo un programa de capacitación y formación de los colaboradores con el objetivo de generar espacios para el desarrollo de conversaciones fortaleciendo la cohesión de las personas con la cultura organizacional. Dicho programa podrá incluir workshops y actividades lúdicas que permitan interiorizar contenidos a través de una experiencia directa aumentando el compromiso y la motivación de los colaboradores por la compañía.

Se sugiere que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. formalice un proyecto de RSE donde se invite a los colaboradores a formar parte activa de diferentes acciones solidarias con la comunidad; posibilitando de este modo encuentros participativos que potencien la empatía, el aprendizaje, la cooperación y el orgullo de ser parte de una organización socialmente responsable.

Para finalizar, es importante enfatizar que un colaborador decidirá quedarse en aquella empresa que logre generar buenos vínculos, que cuente con líderes comunicacionales y que por sobre todo le ofrezca desafíos y beneficios más allá de los económicos. Para ello, la organización deberá involucrarlos activamente en la comunicación para que a través del diálogo se consolide una verdadera cultura participativa.

Anexo

Estructura organizacional y organigrama



Fuente: Universidad Siglo 21 (2020)

Diagrama de Gantt

Táctica	Ene S1	Ene S2	Ene S3	Ene S4	Feb S1	Feb S2	Feb S3	Feb S4	Mar S1	Mar S2	Mar S3	Mar S4	Abr S1	Abr S2	Abr S3	Abr S4	May S1	May S2	May S3	May S4	Jun S1	Jun S2	Jun S3	Jun S4
1-Lanzamiento Misión, Visión Valores 2021: "Orgullo Redolfi"	█	█	█	█	█																			
Definición mensaje clave (Directivos)	█																							
Redacción carta compromiso y encuesta clima laboral	█																							
Grabación video directivos		█			█																			
Armado y envío Kits Colaboradores		█																						
Recolección cartas firmadas y encuesta clima laboral				█																				
Evaluación táctica					█																			
2-Protagonistas de los Valores Redolfi.					█	█	█	█	█															
Selección de representantes					█	█																		
Producción fotos y videos							█																	
Impresión Banners y Gigantografías								█																
Ambientación oficinas y sucursales									█															
Evaluación táctica									█															
3-Encuentros Redolfi									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Preparación de Calendario de meetings								█																
Armado de agenda de meetings								█	█															
Envío piezas comunicacionales								█	█															
Campeones de Ventas (reuniones)										█					█						█			
Expertos en Logística											█					█					█			
Visitas 360°										█				█				█				█		█
Evaluación táctica														█				█				█		█
4-Conexión Redolfi!														█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Informar por canales internos												█	█											
Capacitación sobre uso App														█	█	█	█							

Táctica 1- Lanzamiento de Misión Visión y Valores 2021: “Orgullo Redolfi”.

Modelo Guía Video Institucional “Orgullo Redolfi” (parte 1 y 2)



VIDEO INSTITUCIONAL

"ORGULLO REDOLFI" (PARTE 1)

PARTICIPANTES

- Gerente General y los Gerentes de mandos medios.
- RRPP coordinando la escena.

OBJETIVOS

- Despertar curiosidad entre los colaboradores que vean el video.
- Generar intriga por lo que vendrá.

SITUACIÓN

- Los participantes simularán una escena donde se los ve escribiendo juntos una carta, divertidos, sonriendo y discutiendo misteriosos.
- No hablarán ni emitirán ningún mensaje verbal con el fin de generar intriga.

LUGAR

- Se filmará la escena en la sala de reuniones de la sede central.

DIFUSIÓN

- Se transmitirá a todos los colaboradores por Intranet.



A.J. & J.A.

REDOLFI

VIDEO INSTITUCIONAL

"ORGULLO REDOLFI" (PARTE 2)

PARTICIPANTES

- Gerente General y los Gerentes de mandos medios.
- RRPP coordinando la escena.

OBJETIVOS

- Agradecer la participación de los colaboradores.
- Reforzar el sentimiento de Orgullo Redolfi.

SITUACIÓN

- Los participantes agradecerán la participación y entusiasmo de los colaboradores.
- Mostrarán a cámara las cartas compromiso y encuesta recibidas.
- Gerente General expresará un mensaje motivador para promover el Orgullo Redolfi.

LUGAR

- Se filmará la escena en la sala de reuniones de la sede central.

DIFUSIÓN

- Se transmitirá a todos los colaboradores por Intranet.

Kit personalizado regalo para cada colaborador. Incluye:



BUZO



REMERA

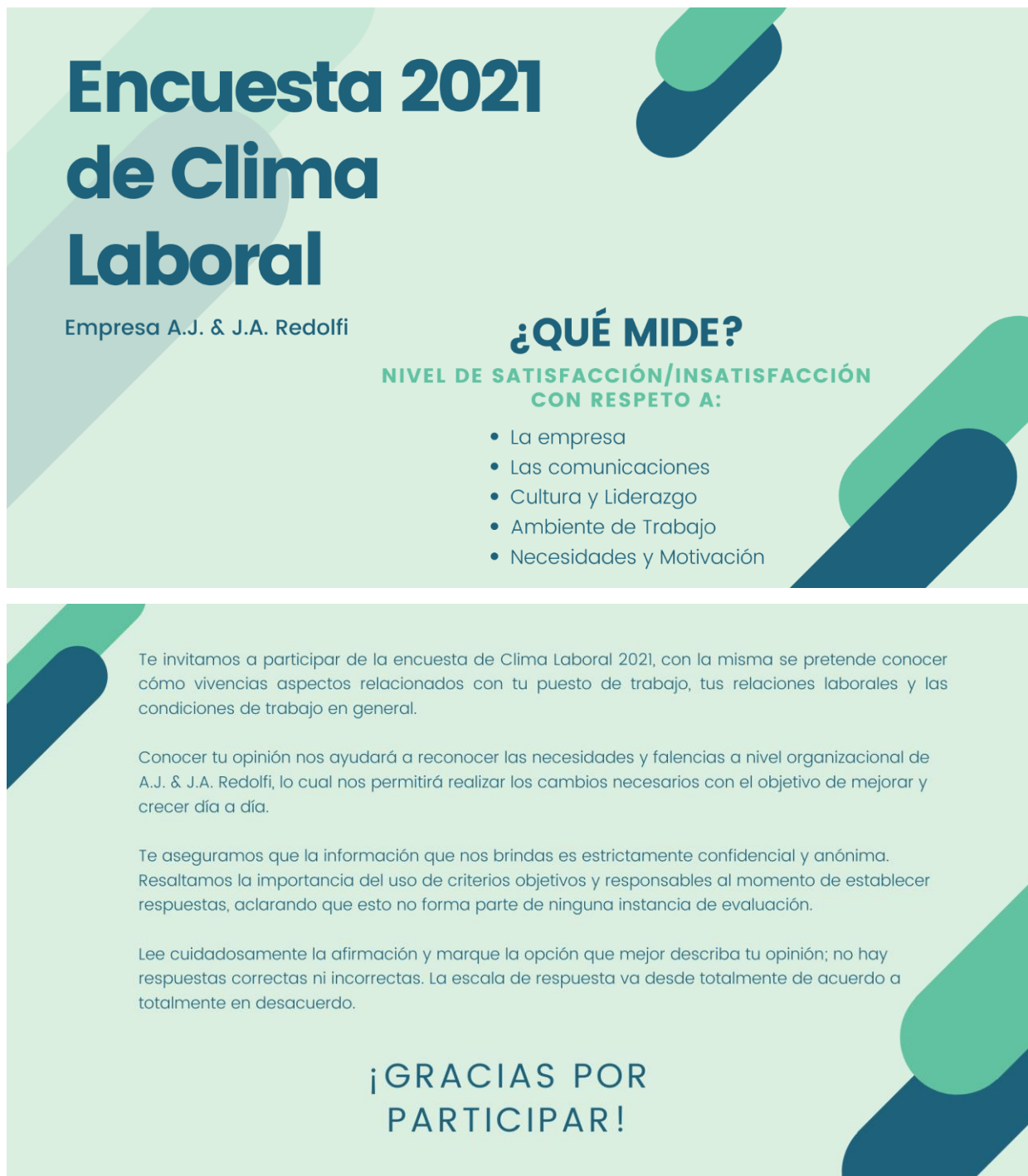


GORRA



BARBIJO

Encuesta de Clima Laboral



Encuesta 2021 de Clima Laboral

Empresa A.J. & J.A. Redolfi

¿QUÉ MIDE?

NIVEL DE SATISFACCIÓN/INSATISFACCIÓN
CON RESPETO A:

- La empresa
- Las comunicaciones
- Cultura y Liderazgo
- Ambiente de Trabajo
- Necesidades y Motivación

Te invitamos a participar de la encuesta de Clima Laboral 2021, con la misma se pretende conocer cómo vivencias aspectos relacionados con tu puesto de trabajo, tus relaciones laborales y las condiciones de trabajo en general.

Conocer tu opinión nos ayudará a reconocer las necesidades y falencias a nivel organizacional de A.J. & J.A. Redolfi, lo cual nos permitirá realizar los cambios necesarios con el objetivo de mejorar y crecer día a día.

Te aseguramos que la información que nos brindas es estrictamente confidencial y anónima. Resaltamos la importancia del uso de criterios objetivos y responsables al momento de establecer respuestas, aclarando que esto no forma parte de ninguna instancia de evaluación.

Lee cuidadosamente la afirmación y marque la opción que mejor describa tu opinión; no hay respuestas correctas ni incorrectas. La escala de respuesta va desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

Para visualizar la encuesta de clima laboral completa, acceder al siguiente link:

https://www.canva.com/design/DAELnoNktEU/XZ4TqkqVg7a6lg1Kz4vQQg/view?utm_content=DAELnoNktEU&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton

Modelo Carta Compromiso Orgullo Redolfi.

(fecha)

Estimado Colaborador!

*Con los brazos abiertos, te damos la bienvenida a otro año más juntos, formando parte del **Orgullo Redolfi**.*

¡Este año queremos reforzar los valores que nos identifican y nos acompañan en nuestra historia!

En el video pudiste ver a los directivos firmando una carta compromiso, que habla de nuestros valores, respeto, confianza, dedicación y sentido de equipo.

Queremos escucharte y que participes con tu opinión, conocer cómo estás en tu puesto de trabajo, y cuáles son tus necesidades.

Para ello te pedimos que completes la encuesta de clima laboral que recibiste y se la entregues a tu supervisor.

¡De modo simbólico te invitamos a firmar la carta compromiso para esta nueva etapa que comenzamos juntos!

Recibiste un kit para que disfrutes #Orgullo Redolfi.

¡Feliz 2021!

Un cordial saludo,

Equipo de Comunicación Redolfi

Táctica 2 - Protagonistas de los “Valores Redolfi”

Banners de pie: serán ubicados en los Halls principales de la casa central y sucursales, así como también en espacios comunes (salas de reuniones, cocina y halls, espacios a definir por el RRPP junto con el gerente de cada sucursal). Las imágenes funcionan a modo de ejemplo, que posteriormente podrán ser modificadas de acuerdo a las sugerencias y preferencias de la organización.

Se incluyen las medidas a modo de referencia.



Vinilos decorativos para paredes: serán aplicados en los Halls principales de la casa central y sucursales (espacios a definir por el RRPP junto con el gerente de cada sucursal). Las imágenes funcionan a modo de ejemplo, que posteriormente podrán ser modificadas de acuerdo a las sugerencias y preferencias de la organización.

Se incluyen las medidas a modo de referencia.



Modelo de encuesta interna “Valores Redolfi” para votación anónima por área o sector.

Formulario tentativo, sujeto a modificaciones servirá para la selección de colaboradores más representativos de los valores Redolfi.

Para visualizarla, acceder al siguiente link: <https://forms.gle/vTx6QRj4ixBMwAzr9>

Táctica 3 - “Encuentros Redolfi”

Modelo Calendario: “Encuentros Redolfi” Cada colaborador recibirá su calendario impreso y vía mail con fechas de los encuentros para que puedan participar de estos espacios de intercambio. Estos calendarios serán elaborados por el responsable de RRPP alineado con lo que establezcan los gerentes.

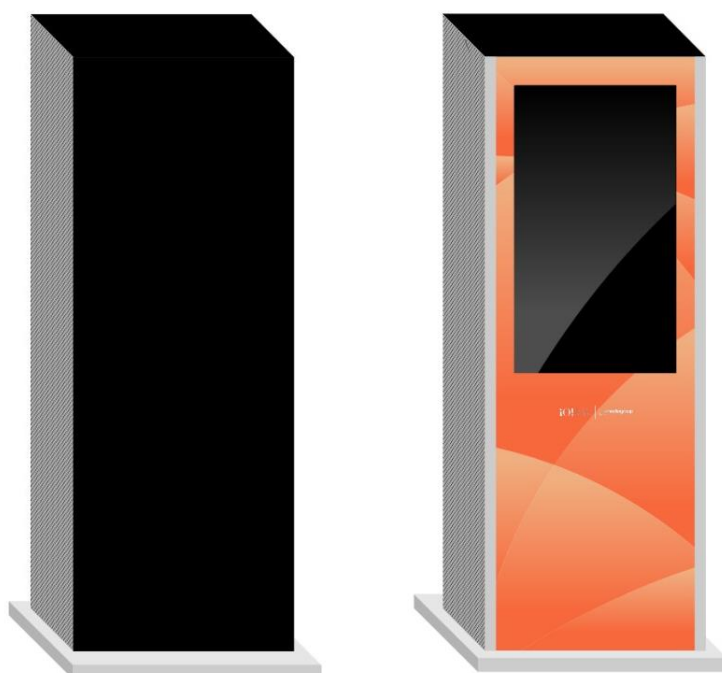
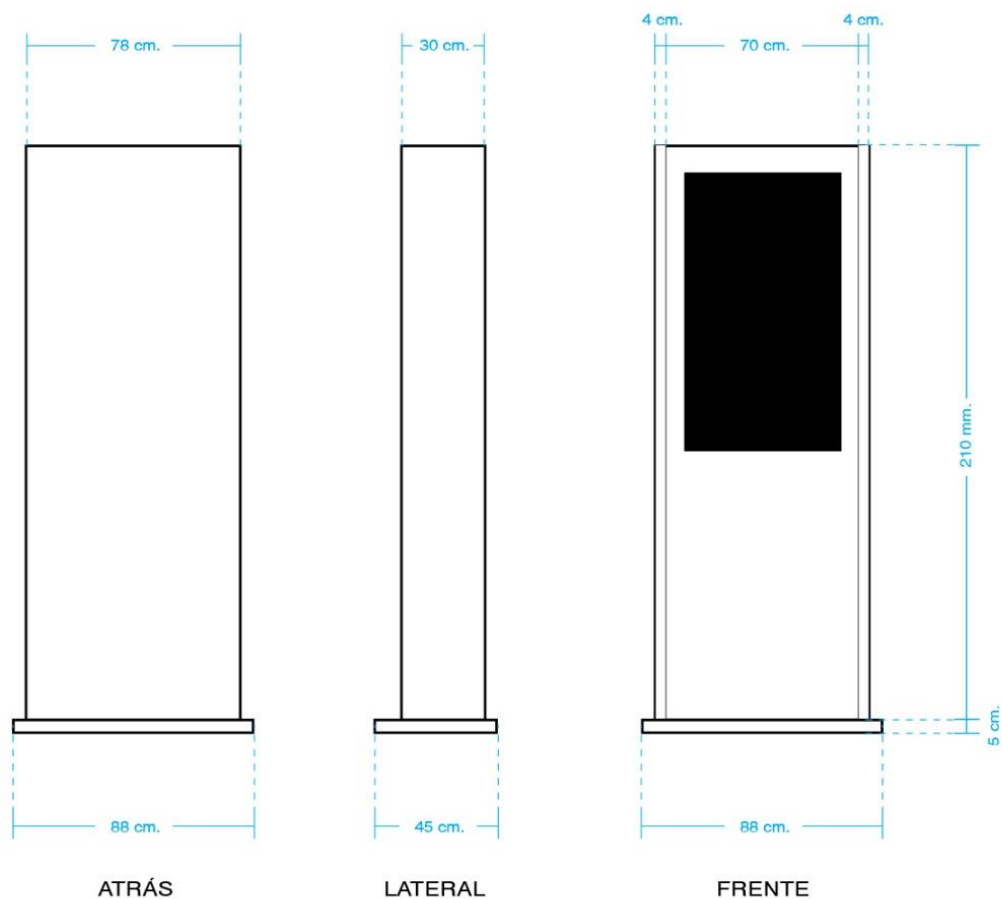


Para ver el calendario anual completo, acceder al siguiente link:

https://www.canva.com/design/DAEMM4IOg7A/IfnZsF7hVEHDSfd8ADXt6A/view?utm_content=DAEMM4IOg7A&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton

Táctica 4- Conexión Redolfi!

Totems interactivos: se presentan las medidas a modo de referencia para poder considerar las dimensiones y el espacio necesario para su ubicación; la gerencia de cada sucursal decidirá junto al responsable de RRPP la mejor ubicación en cada caso.



Fotografía de Totem interactivo (fotografía a modo ilustrativo)

Brief de contenidos:

Este brief es una guía a modo de ejemplo para ser utilizado por el responsable de RRPP en una reunión con la gerencia para definir los contenidos que se comunicarán en los totems y la App. Para acceder al brief completo, ingresar al siguiente link: https://www.canva.com/design/DAEMNux8KR8/jiet_dBbPzllQBsk7S5tOQ/view?utm_content=DAEMNux8KR8&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton

App Comunidad Redolfi!

Se presenta a modo tentativo una estructura temática que podrá adaptarse y ampliarse a las necesidades específicas de comunicación de Redolfi para que sus diferentes públicos, en especial aquellos que están fuera de las sucursales, puedan acceder a todos los contenidos e información importante y participar de forma proactiva a través de la App. De esta manera, los vendedores, choferes, colaboradores de los depósitos, personal de seguridad y gente de mantenimiento podrán estar más integrados a las comunicaciones internas, fortaleciendo la cultura de la empresa.

Para acceder al modelo de propuesta “App Comunidad Redolfi” ingresar al siguiente link: https://www.canva.com/design/DAEMRCROaok/eTH4hFwpRh1AASn0kis5Kw/view?utm_content=DAEMRCROaok&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton



Concurso Online “Conectá y Ganá!”

Se propone un modelo de concurso online al que se podrá acceder desde la App instalada en los dispositivos de todos los colaboradores, que se baja igual que cualquier otra aplicación. El contenido de las preguntas es a modo de ejemplo, el responsable de RRPP deberá asegurarse la aprobación de la gerencia para lanzar el concurso.

A continuación se presenta la pieza comunicacional a enviarse por diferentes canales internos (mail, intranet, tótems y App) para promocionar el concurso.



Formulario modelo con preguntas del concurso, hacer click en el siguiente link para más detalle:

<https://forms.gle/hJZBK1kcUyPUGWmWA>

Táctica 5 - Gran Celebración Redolfi!

Felices 62 Redolfi! – Día de la Familia: modelo de invitación para el evento de celebración, se enviará por todos los canales internos de comunicación a todos los colaboradores de la empresa, de todas las sucursales.

Lugar, sede central James Craik
Fecha 26 de junio 2021, 12 horas.



¡GRAN CELEBRACIÓN!

¡Estamos felices de que seas parte de la familia Redolfi!
¡Por este motivo vamos a celebrar junto a nuestros seres queridos de un día con muchas sorpresas!

¡Los esperamos!



Premio a colaboradores: un equipo de mate con bolso institucional (mate, bombilla, termo y yerbera) para los ganadores que se destacan por sus valores (serán propuestos por los gerentes de áreas y sucursales)



Entrega de reconocimiento: ¡Ganadores Redolfi!

Reconocimientos y menciones especiales a los colaboradores que se hayan destacado en este primer semestre por algún valor Redolfi (serán propuestos por los gerentes de áreas y sucursales).

Propuesta sugerida sujeta a modificaciones y preferencias de los gerentes en cuanto a los trofeos a utilizar. Proveedor consultado Multiform, Unquillo, Córdoba.

Trofeos 1° puesto Valores Redolfi:

- ★ 1° Puesto en Esfuerzo
- ★ 1° Puesto en Trabajo en equipo
- ★ 1° Puesto en Responsabilidad social

ARTICULO120 **Copa Deportiva 120**
Copa Metálica

16,50cm
18cm
21cm
24cm
26cm
30cm
33,50cm
40cm
46cm
52cm

ART.5541 **Copa Metálica Golf**

5541/1
40cm
5541/2
34cm


Aplique de cristal
Base de Mármol

Av. San Martín 4241 UNQUILLO CÓRDOBA • TEL (00 54) 03543 488428/485815 WhatsApp 3543-613360 • multiform@multiform.com.ar • www.multiform.com.ar

Fuente: www.multiform.com.ar

Medallas para menciones especiales:

- ★ ¡Gracias por tu inspiración y participación!
- ★ ¡Gracias por tu compromiso y dedicación!
- ★ ¡Gracias por tu empatía y solidaridad!



MEDALLAS MATRIZADAS

- Distintos tamaños hasta un máximo de 110mm
- Opcional colores pintados a mano
- Opcional centro resinado
- Baño de Terminación: níquel, cobre, plata vieja, cobre viejo, oro viejo
- Cinta sublimadas
- Cinta Argentina

Av. San Martín 4241 UNQUILLO CÓRDOBA • TEL. (00 54) 03543 488428/485815 WhatsApp 3543-613360 • multiform@multiform.com.ar • www.multiform.com.ar

Fuente: www.multiform.com.ar

Propuesta sugerida sujeta a modificaciones y preferencias de los gerentes en cuanto a las medallas a utilizar. Proveedor consultado Multiform, Unquillo, Córdoba.

Referencias

Fuentes Bibliográficas

Brandolini A., Frigoli M. (2009) *Comunicación interna* La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.

Etkin, J., (2007) *Capital Social y valores en la organización sustentable*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

González Frígoli M., Moirano P., y Brandolini A., (2019) *Cultura en Acción. Comunicar para transformar las organizaciones*. Salta: EUCASA (Ediciones Universidad Católica de Salta) coed. con Consultora ABCOM.

Kaufmann A., (1998) *El poder de las organizaciones*. Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares. España.

Ritter M., (2008) *Cultura Organizacional* Editorial La Crujía. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.

Robbins, S., (2013) *Comportamiento Organizacional* Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Schein, E., (1991) *Psicología de la Organización*, Editorial Prentice-Hall, México.

Villafañe J., (2002) *Imagen Positiva*. Ediciones Pirámide. España.

Wilcox, D. L., Cameron T. y Xifra J. (2012) *Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas*. 10 Edición. Pearson Educación S.A. Madrid, España.

Xifra, J., (2014) *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Segunda edición revisada y ampliada. Editorial Tecnos. Madrid, España.

Informes y periódicos online

Beresztein S., (2 de septiembre 2020) *Alberto Fernandez terminó siendo víctima de una polarización que él llevó adelante*. Recuperado de <http://berensztein.com/albertofernandez-termino-siendo-victima-de-una-polarizacion-que-el-llevo-adelante/>

Charry Condor H. O. (2018) *De Investigación En Comunicación y Desarrollo*. Perú, Recuperado de <https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240/146>

Herrera E., (31 de agosto 2020) *El canje puede ser un hito, pero aún restan dar varias señales de confianza*. *Ámbito Financiero* recuperado de

<https://www.ambito.com/opiniones/canje/el-puede-ser-un-hito-pero-aun-restan-dar-varias-senales-confianza-n5129304>

Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (s.f. 2020) *Informe Mensual Económico Financiero*. Recuperado de <https://www.iaef.org.ar/publicaciones.php>

Irigaray J. (17 de junio 2020) Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas. EAE Business School, España. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/en-queconsiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Jacqueline C., (4 de septiembre 2020) La política, el peligroso conflicto sin salida. *La Nación*. recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/la-politica-peligroso-juegodel-conflicto-sin-nid2440082>

Nielsen (20 de julio 2020) *Dinámicas de consumo reajustadas en un mundo alterado con COVID19*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2020/dinamicasde-consumo-reajustadas-en-un-mundo-alterado-con-covid-19/>

Oliveto G., (31 de agosto 2020) Oportunidades y desafíos del plan ahorrar consumiendo. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/oportunidades-y-desafios-del-plan-ahorrar-consumiendo-nid2436001>

Oliveto G., (26 de abril 2020) *La cuarentena reorganizó el patrón de consumo de la población*. Telam. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202004/456516guillermo-oliveto-la-cuarentena-reorganizo-el-patron-de-consumo-de-la-poblacion.html>

Strategos Group (s.f. 2020) *Tendencias 2020* recuperado de <https://www.strategos.group/>

Yago de la Cierva (20 de diciembre 2019) *20 ideas sobre comunicación a tener en cuenta en 2020*. Recuperado de <https://cristinaaced.com/blog/2019/12/19/ideas-comunicacion2020-1/>

Otras fuentes

Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas [CADAM], (s.f. 2020) *Informe CADAM*. Recuperado de http://cadam.com.ar/files/revistas/20200904174351_revista-n153-web.pdf

Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas [CADAM], (2 de septiembre 2020) *Resolución 254/2020 Ministerio de Desarrollo Productivo. Secretaría de*

comercio interior. Recuperado de <http://cadam.com.ar/legislacion/resolucion2542020--ministerio-de-desarrollo-productivo-secretaria-de-comercio-interior/49>

Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas [CADAM], (24 de agosto 2020) *Ley de trabajo*. Recuperado de <http://cadam.com.ar/legislacion/ley-deteletrabajo/47>

Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas [CADAM], (9 de abril 2020) *Resolución 260 del Poder Ejecutivo Nacional*. Recuperado de <http://cadam.com.ar/legislacion/resolucion-para-protocolo-de-higiene-y-seguridad-en-laemergencia-sanitaria-del-covid-19-a-implementar-por-empleadores/41>

Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas [CADAM], (9 de abril 2020) *Cuidados y procedimientos para evitar la propagación de virus en Retailers mayoristas*. Recuperado de <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/cuidados-yprocedimientos-para-evitar-la-propagacion-de-virus-en-retailers-mayoristas/16>

Guida A., (28 de julio 2020) *Tendencias de consumo multicanal Junio 2020*. Recuperado de <http://cadam.com.ar/mercados/tendencias-de-consumo-multicanal-junio-2020/4>

Guida A., (10 de julio 2020) *El día después de mañana*. Recuperado de <http://cadam.com.ar/revista/editorial/>

Guida A., (5 de mayo 2020) *Las reglas del juego*. Recuperado de <http://cadam.com.ar/revista/editorial/las-reglas-del-juego/26>

Redolfi S.R.L. (2020) *Historia de pequeña gran empresa*. Recuperado de <http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>