



Trabajo Final de Grado de Relaciones Públicas e Institucionales

Gestión de la comunicación Interna para la contribución al clima laboral en Alonso J. y
José A. Redolfi S.R.L

Mariela Florencia Caramello

DNI: 31561450

Leg: VRPI03134

Resumen

El presente reporte de caso tiene como propósito el análisis de la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, para ser abordada desde una perspectiva comunicacional, propia de las Relaciones Públicas Institucionales, con el objetivo de gestionar la comunicación interna para la contribución del buen clima laboral. A partir del marco institucional, el análisis de la situación y los distintos factores analizados, se identifica la problemática a tratar y se lleva a cabo el análisis profesional pertinente. Luego se encuentra el marco teórico, donde se abordan los conceptos más relevantes desde una noción más conceptual, ellos son: organización, relaciones públicas, comunicación interna, público y clima laboral. A continuación se lleva a cabo el diagnóstico del caso, para el cual se diseña el plan de relaciones públicas, donde se lleva a cabo acciones de comunicación interna, a través de distintas tácticas, con sus respectivos plazos y presupuesto, para lograr los objetivos del presente trabajo y contribuir a los objetivos de la organización. A su vez, dicho plan contiene herramientas de evaluación durante el proceso de implementación. Culminando el reporte se encuentran las conclusiones y recomendaciones del caso.

Palabras claves: Relaciones públicas, comunicación interna, estrategia corporativa, satisfacción del personal, clima laboral.

Abstract

The purpose of this case report is to analyze the company Alonso J. and José A. Redolfi SRL. This analysis is held from a communication perspective, typical of Institutional Public Relations, with the aim of managing internal communication for a good working environment. Taking into account the institutional framework, the situation and the different factors analyzed, the problem to be dealt with is identified and the relevant professional analysis is carried out. From the theoretical framework, the most significant concepts are addressed from a conceptual notion: organization, public relations, internal communication, target participants and working environment. Then, the diagnosis of the case is performed. The public relations plan is designed for this stage, where internal communication actions are executed, through different strategies, with their respective deadlines and budget, to achieve the objectives of the current work and contribute to the aims of the organization. In turn, this plan contains assessment tools during the implementation process. Finishing the report are the conclusions and recommendations of the case.

Keywords: Public relations, internal communication, corporate strategy, staff satisfaction, working environment.

Índice

Introducción	1
<i>Marco de referencia institucional.....</i>	<i>1</i>
<i>Breve descripción de la problemática</i>	<i>2</i>
<i>Resumen de antecedentes.....</i>	<i>2</i>
<i>Relevancia del caso</i>	<i>3</i>
Análisis de la situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	<i>4</i>
<i>Análisis de contexto</i>	<i>5</i>
<i>Diagnóstico organizacional.....</i>	<i>7</i>
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....</i>	<i>9</i>
Marco Teórico.....	13
<i>Organización</i>	<i>13</i>
<i>Relaciones Públicas.....</i>	<i>13</i>
<i>Comunicación Interna</i>	<i>14</i>
<i>Público.....</i>	<i>14</i>
<i>Clima Laboral.....</i>	<i>15</i>
Diagnóstico y discusión	16
<i>Declaración del problema</i>	<i>16</i>
<i>Justificación del problema.....</i>	<i>16</i>
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	<i>17</i>
Plan de implementación	18
<i>Objetivo general:</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos específicos:</i>	<i>18</i>
<i>Alcance y limitaciones del plan</i>	<i>19</i>
Tácticas.....	19
<i>Evaluación global del plan.....</i>	<i>24</i>
Diagrama de Gantt	25
Presupuesto	26

Conclusiones y recomendaciones	27
Bibliográficas	29
<i>Referencias Bibliográficas.....</i>	29
<i>Otras fuentes:.....</i>	29
Anexo	31

Introducción

A continuación, se presenta el siguiente Reporte de Caso como trabajo final de grado, para la carrera de Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales, con el propósito de realizar un diagnóstico institucional y ofrecer el diseño de un plan de intervención enfocado en la gestión de la comunicación interna para la contribución del clima laboral en Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.

Marco de referencia institucional

La empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, lleva más de 50 años en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de ésta manera cubriendo casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando a Santa Fe, la Pampa y San Luis. También cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en las ciudades anteriormente nombradas y Córdoba Capital, distribuyendo varias marcas a distintos minoristas de la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

La empresa ha demostrado a través del tiempo un continuo crecimiento en su sector, sumando todos los años nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. La estrategia planteada por la empresa es la diferenciación con sus competidores, brindando un servicio orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos.

El número de empleados se ha incrementado a través del tiempo. Actualmente cuenta con 140 empleados y una flota de 83 vehículos, compuesta tanto desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos en las cuatro sucursales (Universidad Siglo 21).

Debido a éste gran crecimiento y dispersión de personal, se torna imprescindible para la empresa fortalecer el buen manejo de la comunicación interna para incrementar el sentido de pertenencia de su público interno, optimizar el flujo de información, fortalecer las relaciones dentro de la organización, potenciar el buen clima laboral para así, generar involucramiento del personal, aumentar la motivación, entre otros aspectos que repercuten directamente en la productividad.

El propósito de dicho reporte de caso en Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L es realizar un análisis de la comunicación interna, detectar las problemáticas existentes para

consecutivamente, confeccionar un plan de comunicación, con el objetivo de fortalecer la comunicación interna y contribuir al buen clima laboral de la organización.

Breve descripción de la problemática

En líneas generales la organización Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, no evidencia acciones concretas y determinadas en lo que a la gestión de la comunicación respecta. Desde éste reporte de caso, se abordará el aspecto interno de la comunicación, el cual se caracteriza por ser escaso y sin una planificación concreta. Si bien se han observado iniciativas al respecto, como por ejemplo encuestas de clima laboral, en la cual se consultó sobre aspectos de comunicación, relaciones y sentido de pertenencia, entre otros, la realidad demuestra la no conclusión de dicho proceso. Esto se debe a la ausencia de una persona que lidere las acciones específicas de comunicación y el no involucramiento del directorio.

Gran parte de los problemas de las organizaciones están directamente relacionados a una nula planificación de gestión de comunicación interna, lo cual no sólo afecta a la organización, sino que también a los miembros que forman parte de ella. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento o herramientas adecuadas, acabará teniendo consecuencias negativas en los resultados de la empresa a mediano o corto plazo. Es por ello que se torna indispensable un área o una persona responsable que realice o lidere la gestión de la comunicación interna estratégica, alineada a los objetivos de la organización para así contribuir al logro de los mismos

En base a ello, se considera conveniente el involucramiento del directorio y/o dueños para abordar un plan de comunicación interna estratégica, llevado adelante por un área o una persona que realice o lidere la gestión de la comunicación interna estratégica, alineada a los objetivos de la organización para así contribuir al logro de los mismos.

Resumen de antecedentes

Partiendo de la problemática identificada, se consideraran como referencias estudios y antecedentes de casos, que se entienden más oportunos.

Por un lado, Andrade Horacio (2017) menciona que la comunicación interna no puede dejarse librada al azar, ya que la misma debe ser planificada e integrada a la estrategia de la organización. A su vez, resalta que una de las responsabilidades más importantes de la comunicación organizacional, es la de contribuir a que la empresa sea

vista como un sistema, es decir, como un conjunto de interrelaciones, concluyendo que es responsabilidad de todos los que la conforman, que las cosas marchen bien. Así mismo, se toma en cuenta lo evidenciado por Reyes (2016) en la revista DirCom, donde expresa que la dinámica de las Empresas u Organizaciones, el cambio constante, las transformaciones y el cambio cultural, demandan modelos de comunicación interna efectivos y planificados, los cuales deben ser dinámicos, participativos, y que realmente adhieran al empleado, ultimando que esto definirá el éxito o fracaso de la compañía. Esto se refuerza con lo expresado por Mariño (2017) en su tesis, donde deja plasmado que la comunicación interna se ha convertido en una herramienta estratégica clave para las organizaciones, y que con un buen manejo de las mismas, se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores, y así generar una cultura de lealtad, sentido de pertenencia, lo que contribuiría a una mejora en el clima laboral.

Relevancia del caso

En los últimos tiempos la comunicación interna ha adquirido un valor significativo y crucial en las organizaciones. Por supuesto que la comunicación dentro de las empresas siempre ha estado presente, ya que dentro de ellas circula información y sus integrantes se relacionan diariamente, pero no todas las compañías lo hacen de forma consiente, es decir, buscando ejercer una correcta aplicación o implementación de la comunicación interna.

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados, es conveniente realizar un análisis de comunicación interna en Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, para luego emprender acciones que contribuyan a alinear los objetivos estratégicos de la empresa con sus empleados. Esto es indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro la estructura organizativa para alcanzar con éxito sus objetivos. La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en toda organización, que mediante su correcta implementación, permite transmitir correctamente a sus colaboradores los objetivos, valores, misión, política, filosofía de trabajo, que promueve la organización, la cual genera una cultura de apropiación e involucramiento hacia la empresa por parte de su capital humano, y éste se siente parte de ella, y así motivado y valorado, aspectos que repercuten directamente en la productividad. Es por esto, que se torna esencial una correcta aplicación e implementación de la comunicación interna en todas las organizaciones.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

A continuación, se abordarán algunos datos relevantes en torno a la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.

Como se menciona anteriormente, la empresa se ha expandido y crecido en los últimos años, actualmente posee 140 empleados, distribuidos en sus diferentes sucursales. Dentro de la misma, la única acción que lleva adelante para su público interno es la liquidación de haberes, desde el área de Recursos Humanos. La empresa no evidencia llevar a cabo acciones de comunicación interna, alineados a los objetivos estratégicos de la organización para con sus empleados.

La empresa carece de canales de comunicación formales, en donde los empleados puedan buscar la información que necesitan o desean, como así también dar a conocer lo que la empresa requiere de ellos. Toda la información que reciben es a través de su superior. Si contaran con estos canales de información, se transmitirían correctamente los objetivos y valores que promueve la organización, lo que generaría una cultura de apropiación, lealtad y sentido de pertenencia hacia la empresa, teniendo claro los principios y desafíos a los que ésta se enfrenta.

La empresa no registra brindar espacios o reuniones grupales y/o individuales en las cuales los colaboradores se puedan expresar, realizar consultas, sugerencias que mejoren el clima laboral de la empresa. De igual modo, carecen registros de retroalimentaciones brindadas por los líderes o supervisores a los empleados. La adhesión de éstos hace que los empleados se sientan motivados y valorados, sintiéndose parte de la organización.

En el 2005, se realizó sólo en James Craik una encuesta de clima laboral, en la cual no hay resultados registrados por la empresa. Realizar encuestas de clima laboral es muy importante ya que la organización mide el grado de satisfacción y motivación de sus empleados. Es tan importante la realización de la misma, como el plan de acción a llevar a cabo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

Una gran falencia de la empresa, es no poseer procesos de inducción, lo que le ha ocasionado en varias oportunidades algunos inconvenientes, ya que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, provocando errores. El proceso de inducción es una de las primeras comunicaciones formales que realiza la empresa a los ingresantes, en la cual se les informa desde los aspectos generales de la organización, a los particulares del puesto al que ingresa el colaborador. Es por esto, que es uno de los más

importantes e indispensable para que éstos se encuentren alineados a las estrategias de la empresa y puedan desarrollarse y cumplir exitosamente su labor.

A su vez, carece de un proceso de selección de empleados; se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o en algunos casos, si hay acuerdo con la Gerencia General. Esto ocasionó problemas en varias oportunidades, ya que no se realiza una comunicación clara con los requisitos necesarios para cubrir los puestos vacantes, llevando a incrementar la posibilidad de errores a su ingreso, sumado a la ausencia del manual de inducción.

Continuando con las selecciones, si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante un aviso en el diario, sin recurrir a una posible selección interna. La ausencia de una posible búsqueda interna, con los requisitos necesarios claros para puestos jerárquicos, impide el crecimiento o carrera profesional de los empleados dentro de la compañía, dañando al clima interno. Con una comunicación clara, evaluando el cumplimiento de las exigencias necesarias y las capacidades de los posibles postulantes, se mitigaría este efecto.

En líneas generales, Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L no evidencia un plan de comunicación interna que contribuya a fortalecer el buen clima laboral, ni herramientas de análisis que expongan la situación de su público interno.

Análisis de contexto

A continuación se presenta la matriz PESTEL, la cual permite describir el entorno general en la que se encuentra inmersa la empresa. Esta herramienta incluye diferentes variables como: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

En la dimensión política, teniendo en cuenta la situación actual debido a la pandemia, la Nación publicó el día 29 de Julio la prórroga de la prohibición de efectuar despidos y suspensiones por 60 días, contando a partir del vencimiento del plazo establecido por el Decreto 487/2020 (Boletín Oficial, 2020). A su vez, el Presidente Alberto Fernández, emprendió acciones políticas para mitigar los efectos del COVID-19 en el trabajo, para garantizar la protección de los trabajadores en sus respectivos lugares de trabajo, como así también el apoyo y el mantenimiento de los ingresos salariales. (Organización internacional del trabajo, 2020). Consecuentemente lanzó un Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), el cual incluye ciertos

beneficios, como la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones, pago de salario complementario para trabajadores en relación de dependencia del sector privado, crédito a Tasa Cero para monotributistas y trabajadores autónomos, entre otros (Gobierno de la Nación, 2020).

En cuanto a los aspectos económicos, Argentina sufre devaluación y un aumento continuo del dólar. Desde marzo, los efectos de la pandemia con las restricciones de actividades impuestas por el gobierno, han golpeado severamente su economía; el Indec ha registrado una caída de 19,1% en el segundo trimestre de 2020 con relación a igual trimestre de 2019 (DW, 2020). El banco Mundial está apoyando los esfuerzos de Argentina para responder a los impactos causados por la COVID-19, a través de nuevas operaciones y la reorientación de fondos de proyectos existentes. El Marco de Alianza con Argentina del Grupo Banco Mundial 2019-2022 busca ayudar a reducir la pobreza a través de promover un incremento sostenible e inclusivo. (Banco Mundial, 2020)

Los factores sociales influyen fuertemente en la economía de las empresas. Este año, la llegada de la pandemia golpeó fuertemente a Argentina, el aislamiento social como medida para combatir la enfermedad, terminó agravando la situación. La pobreza urbana en Argentina en el primer semestre de 2020 alcanzó al 40,9% de la población, con un índice del 10,5% de indigencia y una pobreza infantil del 56,3%. Para hacer frente a esta situación, el gobierno priorizó el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país, el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), Tarjeta Alimentar y bonos extraordinarios a jubilados. (Banco Mundial, 2020)

En cuanto a la tecnología, ésta avanza exponencialmente, lo que obliga a invertir y renovarse constantemente. Cuando hablamos de tecnología, hablamos en su totalidad, desde nuevas maquinarias, nuevas formas de trabajo (teletrabajo), Internet, nuevos hábitos de consumo, como el E-commerce. (Prandi, La Nación, 2020) Éstos últimos tuvieron un crecimiento exponencial en nuestro país debido a la pandemia. Si una organización no avanza junto a la tecnología, empezará a tener problemas, el mundo ha demostrado una gran capacidad de adaptación e incorporación a las nuevas tecnologías, básicamente porque ellas crean valor. Es verdad que se destruyen empleos, pero la historia demuestra que también se crean nuevos y el empleo total crece. (Prandi, La Nación, 2019)

El factor ecológico influye en las organizaciones ya que la actividad diaria de las mismas, puede influir negativamente en el medio ambiente, produciendo daños irreparables. La Ley 25.675 establece las exigencias mínimas a las organizaciones para que puedan realizar una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la conservación y protección de la diversidad biológica y la ejecución del desarrollo sostenible en nuestro país, como así también la responsabilidad por el daño y educación ambiental. (Naciones Unidas, 2002) Las normas ISO 14001:2015 proporcionan los requisitos para poder establecer un Sistema de Gestión Ambiental de forma satisfactoria en una organización. (Normas ISO)

En cuanto a los factores legales, el gobierno nacional publicó los nuevos toques máximos y mínimos a utilizar para el cálculo de aportes y contribuciones patronales desde el devengado septiembre 2020. La medida fue oficializada el lunes 3 de septiembre del 2020 con la publicación de la resolución 325/20 de ANSES en el Boletín Oficial. (IProfesional, 2020)

Es de suma importancia tener en cuenta el contexto situacional en el que se lleva a cabo dicho reporte de caso, ya que se encuentra inmerso en una situación de pandemia global por el virus COVID-19, lo que afecta el desarrollo de cada organización y al país en general. Al conocer la realidad de la situación en la cual se encuentra la organización, permitirá llevar a cabo acciones concretas y pertinentes.

Diagnóstico organizacional

A continuación, se presenta la herramienta denominada FODA, la cual otorga un análisis de la situación de la empresa; observando a nivel interno las fortalezas y debilidades de la organización, como así también, a nivel externo, las oportunidades y amenazas.

F

- Trayectoria, solidez.
- Solvencia Financiera.
- Buena relación con su público interno.
- Ambición de crecimiento.
- Precios competitivos.

O

- Buena relación con proveedores, público externo e interno.
- Confianza financiera, para nuevos negocios
- Comercialización de marcas con prestigio.

D

- Carencia de área de RRHH
- Ausencia de un responsable idóneo para gestión de la comunicación interna.
- Escasos canales de comunicación interna formales.
- Errores por desconocimiento debido a la falta de comunicación.
- Bajo desempeño, no aprovechar al máximo las capacidades de los colaboradores.
- Decisiones centralizadas

A

- Inflación del país.
- Alta competencia, muchos proveedores que venden los mismos productos.
- Clientes sensibles a los precios.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las fortalezas, la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L posee una trayectoria con más de 50 años en el mercado, evidenciando una solidez a lo largo del tiempo. Posee una solvencia financiera, lo que le permitió tener activos físicos propios y llevar adelante la inversión de un nuevo centro de distribución con una ubicación estratégica, permitiéndole aumentar su volumen de ventas.

La empresa demuestra como fortalezas, una buena relación con su público externo, como lo son sus clientes y proveedores. En cuanto a los primeros, posee una relación muy cercana, brindándole asesoría y visitas frecuentes, generando fidelización y a su vez confianza con la comercialización de productos de marca de prestigio. Esta

fortaleza, también es evidenciada con su público interno, ya que mantiene una buena relación con sus empleados, lo que ayudará a la implementación de un plan de acción de comunicación sin rigidez por parte de éstos.

En cuanto a sus debilidades se identifica la ausencia de canales de comunicación formales, lo que ha llevado a cometer errores a los empleados por desconocimiento. No posee una persona idónea que pueda llevar adelante la comunicación interna estratégica planificada, alineada con los objetivos de la empresa y llegando a todos los empleados independientemente del lugar físico de trabajo, ya que la empresa posee sucursales distribuidas en distintos puntos geográficos. Solo tiene un área de Recursos Humanos, la cual sólo realiza tareas administrativas como lo es la liquidación de haberes, dejando al azar el soporte de gestión del personal a los mandos medios. Es de suma importancia exhibir que en su organigrama queda demostrado la toma de decisión centralizada que posee ésta organización.

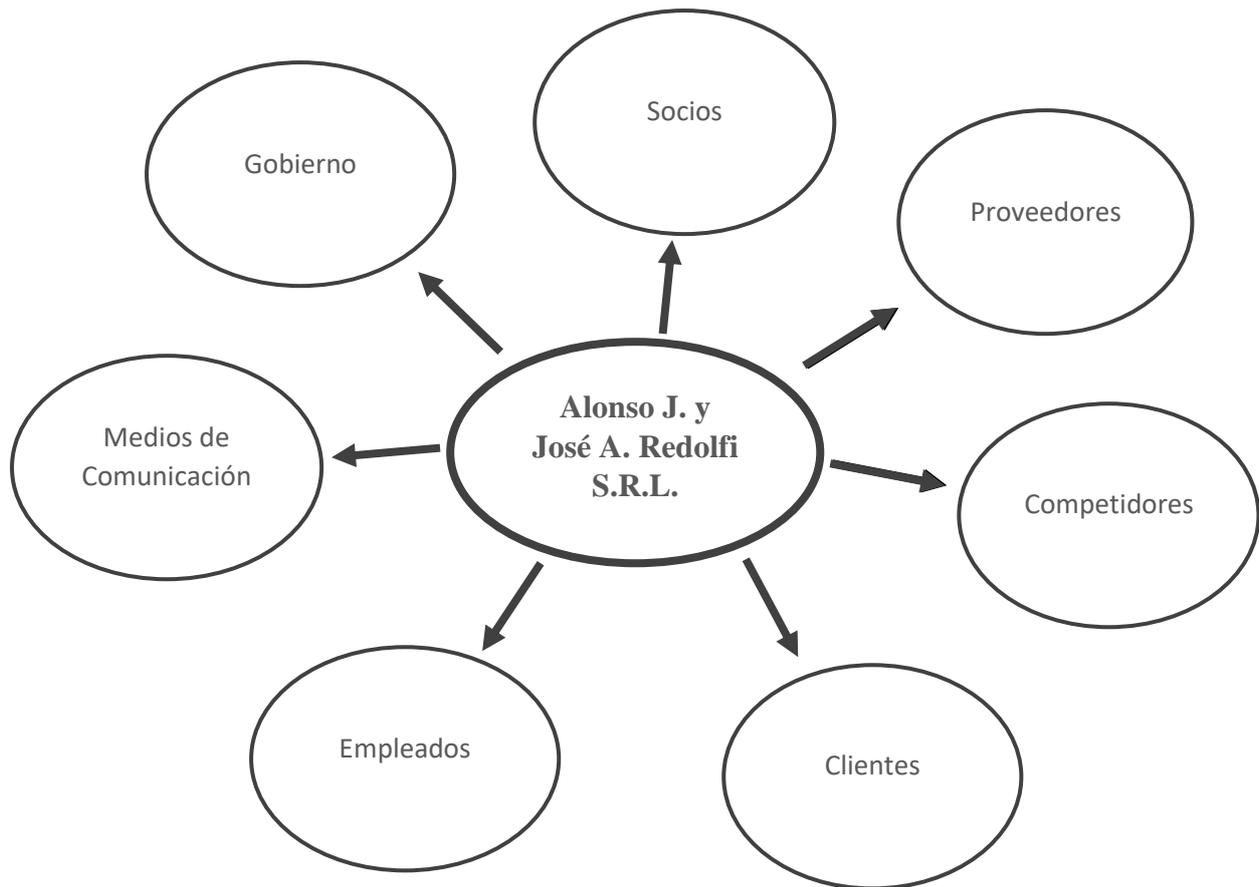
Una de las amenazas que posee la organización, es la alta competencia que hay en el mercado, ya que existen muchas empresas que ofrecen los mismos productos, sumado a que sus clientes (quioscos, almacenes, entre otros) son muy sensibles a los precios, pudiendo optar o cambiar rápidamente de proveedores.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Las Relaciones Públicas brindan distintas herramientas que son necesarias para la recolección de datos y análisis de la información, para luego realizar un diagnóstico adecuado, permitiendo ejecutar un plan de acción apropiado.

Anteriormente se expuso el FODA de la organización, mostrando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; como así también el PESTEL donde se puede observar el contexto en el cual la organización se encuentra.

A continuación, se presenta una de las herramientas más utilizadas en el campo de las Relaciones Públicas, el mapa de públicos. Dicha herramienta permite clasificar los distintos públicos que posee una organización, tanto internos como externos, mostrando la relación que posee con éstos. Dicho análisis ayudará al momento de planificar el plan de comunicación interna de la organización.



Fuente: Elaboración propia

Analizando el mapa de públicos se encuentran los externos, entre uno de ellos el gobierno, el cual rige ciertos requisitos que la empresa debe cumplir para poder operar, como así también obligaciones (impuestos) que debe pagar.

Los proveedores, los cuales ayudan a la organización para que ésta pueda desarrollar su actividad, por lo que se torna esencial tener una buena relación con éstos.

A su vez, es de suma importancia que la organización identifique cuáles son sus competidores, y la actuación que éstos tienen en su mercado. La empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. posee dos grandes grupos de competidores identificados, por un lado los mayoristas con salones comerciales y por otro, las empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Los medios de comunicación son el vínculo entre la organización y los clientes, permitiendo que éstos se informen a cerca de lo que la organización desea mostrar y comunicar.

Los clientes, uno de los públicos más importante para la organización, ya que éstos son los que mueven la economía de la misma, entre ellos podemos mencionar a quioscos, farmacias, almacenes, restaurantes, comedores, entre otros.

Los socios, constituidos por los dueños de la empresa, son parte de la familia Redolfi, ya que es una empresa familiar. Es de suma importancia que la relación de éstos sea respetuosa y transparente para evitar conflictos, ya que las decisiones de la organización son tomadas en conjunto.

El público más importante es el interno, es decir sus empleados. El organigrama demuestra que es una empresa verticalista, donde el poderío se encuentra en el principal centro de distribución en la localidad de James Craik, donde se ejecutan las tareas gerenciales y de mando. Los puestos con los que cuenta la organización son: gerente general, gerente comercial, gerente de ventas, encargado de logística, encargado de despacho, responsable de pedidos, recepcionista, serenos, vendedores y operarios.

En la entrevista realizada a Pablo Redolfi, Socio Gerente de la empresa, él manifiesta las acciones que se llevarán a cabo, como la realización de otro centro de distribución y la reformulación de las sucursales, lo que llevará a atender a los clientes en James Craik. En dicha entrevista, siempre hace foco en las ventajas competitivas que tienen hacia sus clientes y la futura realización de un análisis llevado a cabo por una consultora, para identificar como perciben ésta acción. Es importante destacar que en ningún momento se evidencia o hace referencias a acciones que llevarán a cabo con su público interno, en cuanto a comunicación, adaptación o adecuación para con ellos.

En cuanto a su visión la empresa manifiesta “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”, y en cuanto a su misión “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. Tanto en la visión como misión de la organización incluyen

a sus empleados, pero no evidencian acciones realizadas con su público interno para la contribución de éstos a su plan de negocios.

Es de suma importancia que la organización sea consciente que a través de su público interno se cumplen los objetivos organizacionales. Es por esto que es necesario mantener una comunicación planificada logrando la fidelización de los mismos. Se torna imprescindible mantener una comunicación asertiva y fluida, comunicando eficientemente cuales son los objetivos a largo y corto plazo de la organización, como así también, que espera ésta de ellos, ya que los mismos se encuentran distribuidos físicamente en distintas lugares como lo son las sucursales.

Marco Teórico

Para afrontar el siguiente Reporte de Caso de Relaciones Públicas e Institucionales se considera conveniente plasmar los siguientes conceptos y teorías de distintos autores para favorecer la comprensión del mismo.

Organización

En primer lugar, se presenta el concepto de organización, ya que es el lugar de origen de este reporte de caso, para ello abordaremos la definición desde la perspectiva de Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos:

Organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito (2004, pág. 215).

Para enriquecer este concepto, es pertinente el aporte de Stephen P. Robbins (2000) quien manifiesta que la organización es una agrupación deliberada de personas las cuales tienen propósito específico y que forman parte de una entidad que a su vez, tiene un propósito distintivo; cuenta con personas y tiene una estructura deliberada de algún tipo.

Es decir, que la organización es una estructura, la cual se encuentra conformada por personas, éstas interactúan entre sí y tienen roles específicos para el logro de los objetivos de la misma.

Relaciones Públicas

Desde principios del siglo XX empresas y personas de carácter público han tenido la necesidad de comunicarse ante la sociedad. En primera instancia se usó la persuasión como única forma de comunicación, seguida por una comunicación unidireccional, en la cual solo se informaba a la sociedad sin escuchar a ésta y por último la organización buscaba comunicar las actividades que ésta ejecutaba (Grunig & Hunt, 1984).

Existe una disciplina encargada de gestionar la comunicación en las organizaciones, tanto interna como externamente, fortaleciendo así los vínculos con sus distintos públicos, y así optimizar el funcionamiento y el desarrollo de las organizaciones. Ésta disciplina se la conoce como Relaciones Públicas y Avilia Lammertyn (1997) la define como:

Una ciencia, arte y técnica, que a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tiene como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados buscando conseguir una opinión favorable en sus diferentes grupos de interés con los que la organizaciones interactúan (p.7).

Asimismo, Scott Cutlip y Allen Center (2001) definen a la disciplina como el esfuerzo planeado para influenciar en la opinión mediante la ejecución responsable, basándose en una comunicación satisfactoria de dos direcciones (p.44).

En pocas palabras, las Relaciones Públicas se han convertido en una disciplina fundamental para toda organización, en la cual constituyen un proceso planificado, dinámico y continuo, donde la base es informar, comunicar, convencer al público objetivo y donde exista un *feedback* entre las partes, teniendo como resultado el beneficio para ambas partes.

Comunicación Interna

La nueva concepción de las empresas coloca a la comunicación interna como un instrumento indispensable para el logro de mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa (Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, 2009).

Es por esto que es imprescindible conocer el concepto de comunicación interna, para ellos abordaremos lo expuesto por Torres (2012) quien hace referencia a la comunicación interna como al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, y que mediante el uso de diferentes medios de comunicación permite mantenerlos informados, integrados y motivados, logrando así que éstos contribuyan mediante su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Reforzando lo mencionado anteriormente, Brandolini y González Frígoli (2009) consideran a las organizaciones como sujetos sociales, que emiten y reciben mensajes, teniendo que llevar adelante un orden y control sobre los discursos que circulan. De aquí la importancia de una buena comunicación planificada en las organizaciones como algo esencial y sumamente importante, en pocas palabras, es fundamental en toda organización tener una comunicación interna planificada para el logro de sus objetivos.

Público

Una de las claves en el proceso de comunicación es conocer al público al cual van destinados los mensajes. Cuando una organización emite un mensaje, éstos van

destinados a un receptor, llamados público objetivo o *stakeholder*, los cuales se encuentran compuesto por las personas a las que se quiere llegar con dicho mensaje. Según Paul Capriotti (2009) éstos no son un grupo heterogéneo de personas, es un conjunto de individuos que tendrán expectativas y obligaciones compartidas, con respecto a la organización. Los públicos se encuentran divididos según su cercanía e importancia con el objetivo de la organización. Identificando así, tres tipos de públicos: interno, mixto y externo. Reforzando este concepto, Avilia Lammertyn (1999) los reconoce con el nombre de grupo de interés o público objetivo, destacándolos como un grupo de personas que poseen un interés común con respecto a una organización y que poseen características transitorias.

Clima Laboral

En este entorno tan cambiante, donde algunas empresas crecen rápidamente, los recursos son escasos y hay una alta rotación de los mismos, es muy importante entender aquello que influye tanto en la captación, retención y rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo. En efecto se reconoce que el clima laboral o también denominado clima organizacional condicionan el comportamiento de las personas.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional es el ambiente que existe entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Explicando que éste será favorable cuando proporcione satisfacción a las necesidades personales y así aumentando la moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, se considera que el concepto de clima laboral, son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a su trabajo, sus relaciones interpersonales, el ambiente físico en que éstas se dan y las diversas regulaciones formales que afectan al mismo (Rodríguez, 2002).

Los conceptos planteados son la base teórica en la que se sustenta el presente reporte de caso. Iniciando con las organizaciones y continuando con las relaciones públicas, disciplina en la cual se desprenden otros conceptos como lo es la comunicación interna, público y el clima laboral. El público interno, es el capital más importante que posee una organización, por ello es importante saber gestionarlo y aprovechar al máximo el potencial de sus empleados, desplegando una comunicación eficaz para el logro de sus objetivos.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

A partir de toda la información obtenida, se manifiesta que la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. no posee una planificación de su comunicación interna. Pudiendo determinar que esto se debe a varios factores, como la inexistencia de un área de comunicación, la ausencia de una persona idónea en el área, en definitiva no hay una planificación estratégica en lo que a la comunicación refiere, alineada a los objetivos de la organización.

Esta problemática afecta ineludiblemente a la organización, ya que sus empleados no conocen los objetivos de la empresa, no saben lo que la empresa espera de ellos, llevándolos a trabajar sin información clara en un contexto de improvisación, muchas veces cometiendo errores.

La ausencia de canales de comunicación interna, no permite que la empresa obtenga feedback de sus empleados, evitando potenciar el sentido de pertenencia de los mismo, la motivación, fidelización y potenciar sus capacidades. No se debe dejar de lado que los empleados son el motor más importante que posee una organización. Si la empresa continúa desestimándolos, esto afectará el logro de sus metas y objetivos a mediano y largo plazo.

Justificación del problema

Se torna relevante para la organización, abordar la problemática expuesta anteriormente, para que ésta pueda cumplir eficazmente sus objetivos en los tiempos planificados, optimizando al máximo su capital humano, lo que la ayudará a ser más competitiva en un mercado tan demandante.

Éste reporte de caso se centra en una implementación estratégica de la comunicación interna, ya que es fundamental para la organización que sus colaboradores no solo conozcan los objetivos, valores, misión, política, filosofía de trabajo, que ésta promueve, sino que también los apropien, los sientan como suyos. Si se realiza una comunicación eficaz, ésta proporcionará mayor productividad, motivación y armonía.

En esta organización, como en las demás, el valor más importante que posee, es el de sus recursos humanos, es decir, su público interno. Por esto, se considera aquí de suma importancia la comunicación interna que ésta despliegue, como un instrumento

indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Conclusión diagnóstica

A partir de lo expuesto anteriormente, se considera conveniente realizar un plan de implementación de comunicación interna para contribuir a potenciar el buen clima laboral, aumentando la eficacia y eficiencia de los distintos procesos de la organización, mediante la motivación, participación activa y sentido de pertenencia de sus empleados, buscando el beneficio mutuo para el logro de los objetivos de la organización.

Por otro lado, descuidar el aspecto comunicacional interno puede llevar a la organización a una pérdida económica tanto a largo como a mediano plazo, debido a que se pueden generar conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, productividad y el buen clima laboral. Si no se tiene en cuenta éstos aspectos, la organización podría tener consecuencias que terminen afectando los objetivos de negocio, como así también su reputación e imagen.

Plan de implementación

Teniendo en cuenta las falencias expuestas anteriormente, se presenta el plan de implementación para la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. enfocado en la gestión de la comunicación interna para la contribución al clima laboral.

De ésta manera se diseñan acciones, a través de distintas tácticas, para lograr los objetivos planteados en dicho plan, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización. Se prevé llevar adelante todas las tácticas en un periodo de seis meses, específicamente desde el mes de marzo hasta agosto del 2021 inclusive, las mismas alcanzarán a toda la organización.

Luego del diseño de las tácticas se presenta un cronograma donde se evidencia el tiempo estipulado de cada una de ellas para su correcta implementación. Seguido de éste, se presenta un presupuesto con las inversiones necesarias para llevar adelante cada acción, teniendo en cuenta los recursos y tiempo necesarios con sus respectivos ajustes por inflación. Dicho plan contiene etapas de evaluación en el proceso de implementación, lo que permitirá controlar las acciones que se llevarán adelante y constatar los resultados obtenidos.

En términos generales, las tácticas diseñadas son a base de los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Fortalecer el proyecto organizacional a través de la planificación y optimización de los procesos de comunicación interna, incrementando el buen clima laboral.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer a todo el personal los objetivos de la organización, como así también los logros y las novedades.
- Promover el diálogo interno.
- Potenciar el talento humano promoviendo nuevas ideas.
- Establecer nuevos canales de información y comunicación.
- Incrementar el sentido de pertenencia.
- Potenciar el buen clima laboral.

Alcance y limitaciones del plan

La elaboración del plan de comunicación interna para Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L posee una duración de seis meses, el cual se ejecutará en el primer semestre del 2021, donde dará inicio en marzo y finalizará en el mes de agosto.

En cuanto al alcance geográfico del plan, es importante destacar que las acciones que se llevarán a cabo se realizarán en su mayoría dentro de la organización, con excepción a los eventos sociales y jornadas outdoor, pudiéndose realizar en distintas localidades aledañas de la empresa, sucursales o centros de distribución.

En cuanto a las limitaciones, no se han detectado o presentado alguna que pudiese afectar la ejecución del mismo. La factibilidad del plan se evaluó teniendo en cuenta los recursos humanos, económicos, técnicos y los materiales necesarios.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, se puede evidenciar una alta posibilidad de ejecutar el plan de comunicación interna propuesto.

Tácticas

1- Video de inducción a la empresa y bienvenida.

- **Objetivo:** dar a conocer la organización, sus objetivos y realizar una correcta integración.
- **Público:** nuevos ingresantes.
- **Descripción:** se realizará un video el cual es presentado el primer día de trabajo de cada empleado, en el mismo se desarrollan los siguientes contenidos: historia, visión, misión, valores, objetivos, aspectos de seguridad, canales de comunicación, frecuencia de retroalimentación. El video finaliza con pequeños fragmentos donde distintos empleados cuentan cómo es trabajar en dicha organización, en donde plasmarán la cultura de la organización y como cierre, un mensaje de bienvenida del Gerente General. Mediante ésta herramienta se llevará adelante la primera comunicación de la empresa con el nuevo integrante, en el cual se comenzará a forjar el sentido de pertenencia, como así también un material de consulta para los empleados actuales. Éste video se encontrará en la plataforma “Redolfi Conectados”.
- **Evaluación:** Se evaluará la comprensión de los temas desarrollados en el video, mediante una encuesta.

- Recursos necesarios: diseñador gráfico, camarógrafo/editor de videos, locutor para voz en off, sala para realizar las inducciones con computadora y proyector.
- Tiempo de puesta en funcionamiento: se realizará el primer mes de implementación del plan, es decir, en el mes de marzo y se presentará en el mes de abril.
- Costo estipulado: \$50.000.

2- Plataforma: Redolfi Conectados

- Objetivo: crear un canal de comunicación permanente y capacitación.
- Público: empleados de la organización.
- Descripción: se desarrollará una plataforma en la cual podrán ingresar todos los empleados de la organización desde dispositivos móviles o computadoras y tendrán a su disposición cuatro módulos: recibos de sueldo digital, capacitación, comunicación y gestión por desempeño (retroalimentación). En el módulo de capacitación se encontrará en esta primera etapa el video institucional y bienvenida; luego cada colaborador tendrá capacitaciones asignadas, las cuales dependerán del rol y actividades que desempeñen dentro de la organización (seguridad, calidad, uso de maquinarias, etc.) En el módulo de comunicación se encontrará la cartelera digital, es decir, todas las comunicaciones que la organización vaya realizando, cada una estará por un tiempo determinado, esto dependerá de la importancia y de la caducidad del contenido. A su vez, la plataforma permite predeterminedar un mensaje de feliz cumpleaños, para que se realice el saludo el día correspondiente a cada colaborador. En los diferentes comunicados los empleados podrán realizar un *feedback*, dejando un comentario o consulta, como así también puntuar a éstos a través de estrellas, desde una hasta cinco estrellas. Estos reportes solo podrán ser vistos por la persona que administre el módulo de comunicación. En el módulo de gestión por desempeño, quedará plasmada la retroalimentación brindada por su superior inmediata. El objetivo de éste encuentro, es poder evaluar el desempeño del colaborador, y trabajar en caso de ser necesario los puntos marcados por el superior, como así también, el colaborador poder dar *feedback* a su jefe y expresar cómo se siente en la empresa.
- Con éste instrumento se logrará que todos los empleados de la organización independientemente del lugar físico donde se encuentren trabajando, estén siempre conectados, informados, capacitados y se sientan parte de la organización, lo que

permitirá una comunicación fluida, obteniendo mayor productividad y aumentando el sentido de pertenencia. (Ver anexo 1, página 31, “Diseño de plataforma y módulos habilitados”).

- Evaluación: se evaluará su efectividad midiendo la cantidad de personas que ingresen a ver los distintos comunicados, ésta información se podrá evidenciar en los reportes de la plataforma y se realizará un análisis el último día que estará vigente cada comunicado, tomando como efectiva la herramienta si un 70% de los empleados visualizaron dicho comunicado y encuestas de opinión sobre la funcionalidad de la herramienta.
- Recursos necesarios: creador de contenidos, diseñador gráfico, computadora, personal capacitado para brindar respuestas a las consultas del personal.
- Tiempo de puesta de funcionamiento: se adquirirá dicha plataforma el primer mes que se llevará adelante la implementación, realizando las pruebas pertinentes y poniendo a punto el funcionamiento de la misma y quedará efectiva para su uso en la tercera semana del mes de abril.
- Costo estipulado: \$200.000 para la compra de la plataforma. Diseñador y creador de contenidos \$15.000 mensuales.

3- Lanzamiento de plataforma “Redolfi Conectados”

- Objetivo: dar a conocer el nuevo canal de información, comunicación, retroalimentación y capacitación.
- Público: empleados de la organización.
- Descripción: se realizará un video para comunicar el lanzamiento de la nueva herramienta de la empresa, especificando los beneficios de la implementación de la misma, como así también como adherirse en cinco simples pasos. Dicho video se comunicará a través de los mandos medios, los cuales enviarán el mismo a través de WhatsApp. Con ésta táctica, se busca adherir a todos los empleados de la organización, para efectivizar el canal de comunicación, lo que otorgará que todos se encuentren comunicados, informados y se sientan parte de la empresa, potenciando el sentido de pertenencia y la fidelización. . (Ver anexo 2, página 31, “Video de lanzamiento de plataforma”).
- Evaluación: se evaluará su efectividad con la adhesión de los colaboradores a la

plataforma, siendo efectiva con el 80% de adhesión de los colaboradores en la primera semana y el 95% al mes del lanzamiento.

- Recursos necesarios: diseñador gráfico, dispositivo móvil y computadora.
- Tiempo de puesta de funcionamiento: el video estará realizado a fines del mes de marzo y se comunicará el primer día del mes de abril.
- Costo estipulado: \$4.000.

4- Cartelera digital

- Objetivo: informar y promover la comunicación estimulando al personal a crear contenido para difundir tanto en su sector como en las distintas áreas, sucursales o centros de distribución.
- Público: empleados de la organización.
- Descripción: el propósito de ésta herramienta es brindar un canal más de información, en la cual se encontrarán noticias de último momento, horarios de reuniones, nuevos métodos de trabajos en dicho sector, fechas a tener en cuenta y los titulares de los comunicados que se encontrarán en “Conectados Redolfi”. Las mismas, serán pantallas digitales, lo que permite la facilidad de actualizar la información. Es importante destacar que el personal podrá participar realizando comunicados que considere importante para el sector, dando la aprobación para su publicación el responsable del área. Dichas carteleras se encontrarán ubicadas estratégicamente en los lugares más concurridos por el personal tanto en los centros de distribución, sectores y sucursales. Con esta herramienta se busca mantener informados y actualizados a los empleados sobre los diferentes eventos que surjan en la organización, como así también propiciar el involucramiento de los mismos con la utilización activa de la herramienta potenciando el sentido de pertenencia e involucramiento del personal en la organización. (*Ver anexo 3, página 31, “Carteleras Digitales”*).
- Evaluación: se realizará una encuesta para medir la aceptación de la herramienta.
- Recursos necesarios: 6 televisores, programador, computadoras (que poseen los distintos sectores), personal que realice los comunicados institucionales y actualización de los comunicados que se presentarán en la cartelera.
- Tiempo de puesta de funcionamiento: se encontrarán en vigencia a partir de la segunda semana de mayo.

- Costo estipulado: \$200.000.

5- Reuniones mensuales: ¿Cómo estamos?

- Objetivo: fortalecer los vínculos entre los distintos equipos de trabajo, mediante una comunicación bidireccional y fluida.
- Público: todos los empleados de la organización.
- Descripción: se realizarán reuniones mensuales en los distintos equipos de trabajo, las mismas estarán guiadas por los responsables de las áreas y se deberán llevar a cabo en la primera semana de cada mes. El objetivo de esta táctica es atender las necesidades de cada área, proponer mejoras en los puestos de trabajo, solicitar información que consideren importante conocer y promover una actitud proactiva de todos los integrantes de la empresa, para así aumentar el sentido de pertenencia e involucramiento, factores que repercutirán favorablemente al clima laboral.
- Evaluación: se evaluará la realización de las mismas a través de un indicador de cumplimiento y su efectividad a través de las minutas correspondiente en cada reunión, considerándola eficiente con la participación de los temas tratados por los integrantes. A su vez, se realizará una encuesta para analizar la efectividad de este espacio. (*Ver anexo 4, página 33, “Minuta de reuniones mensuales”*).
- Recursos necesarios: sala o espacio para su realización y mando medio o responsable del área.
- Tiempo de puesta de funcionamiento: quedará en vigencia a partir el mes de marzo.
- Costo estipulado: no posee. (ver anexo de material complementario de táctica en pág. 32).

6- Eventos

- Objetivo: potenciar la satisfacción y bienestar de los empleados.
- Público: todos los empleados y socios de la organización.
- Descripción: se realizará un evento cada tres meses, con el objetivo de cohesionar los distintos equipos de trabajo en un ambiente distinto al habitual, aumentando el compromiso, el bienestar y satisfacción de los empleados con sus compañeros de trabajo y la empresa. La empresa propondrá tres actividades en la plataforma “Redolfi Conectados”, como actividades deportivas, día de campo, juegos de mesa, desayunos

con diferentes equipos de trabajo o socios de la empresa, entre otros. Los empleados votarán por las distintas alternativas, la que mayor votos obtenga, será la que se llevará a cabo.

- Evaluación: se determinará su efectividad cuando la concurrencia de dichos eventos sea superior al 60% con respecto a la totalidad de los empleados.
- Tiempo de puesta de funcionamiento: cada tres meses, siendo el primer evento en mayo y el segundo en el mes de agosto.
- Costo estipulado: \$60.000 aproximadamente y el mismo varía según evento elegido.

7- Jornadas Outdoor

- Objetivo: potenciar la satisfacción, trabajo en equipo, bienestar de los empleados y sentido de pertenencia.
- Público: todos los empleados.
- Descripción: se realizarán jornadas outdoor cada tres meses, en distintos lugares, fuera de la empresa (salones con parque, estancia, salones para eventos, etc.). Debido a la cantidad de colaboradores, la misma se realizará en varios días, participando distintos grupos de aproximadamente 40 personas cada día. En la actividad se realizarán juegos para fortalecer el trabajo en equipo, la confianza, el sentido de pertenencia, en un ámbito totalmente distinto al habitual. La misma finaliza con un almuerzo grupal en el cual cada uno deberá contar como fue la experiencia y enumerar dos aspectos positivos de su equipo.
- Evaluación: se determinará su efectividad cuando la concurrencia de dichos eventos sea superior al 85% con respecto a la totalidad de los empleados invitados.
- Tiempo de puesta de funcionamiento: cada tres meses, siendo el primer evento en abril y el segundo en el mes de julio.
- Costo estipulado: \$100.000 aproximadamente y el mismo varía según evento elegido.

Evaluación global del plan

Al finalizar la implementación del plan, se realizará una auditoría de comunicación interna con el fin de evaluar si se han alcanzado los objetivos propuestos,

su impacto y efectividad. Se procesarán y evaluarán los datos obtenidos de cada una de las tácticas llevadas a cabo y se realizarán los ajustes pertinentes en caso de ser necesario.

Posteriormente se realizará un informe detallado, que se presentará a los socios de la empresa y/o directorio, comunicando los resultados obtenidos con recomendaciones para el futuro.

A continuación se presenta un cronograma de actividad, detallando el tiempo de implementación para cada táctica, y luego el presupuesto general necesario para dicha ejecución.

Diagrama de Gantt

MES	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
ACTIVIDAD	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1. Video de inducción a la empresa y bienvenida																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
2. Plataforma: Redolfi Conectados																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
3. Lanzamiento de plataforma “Conectados Redolfi”																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
4. Cartelera digital																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
5. Reuniones mensuales: ¿Cómo estamos?																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
6. Eventos																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
7. Jornadas Outdoor																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Presupuesto: plan de implementación 2021 en Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.							
Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL
Tácticas							
Video de inducción y bienvenida							
Diseño y armado de video	\$ 25.000	\$ 25.000					\$ 50.000
Plataforma: Conectados Redolfi							
Compra de plataforma	\$ 100.000		\$ 100.000				\$ 200.000
Creación y diseño de contenidos		\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 19.000	\$ 19.000	\$ 19.000	\$ 87.000
Lanzamiento de plataforma "Conectados Redolfi"							
Diseño y armado de video	\$ 2.000	\$ 2.000					\$ 4.000
Cartelera digital							
Compra de televisores		\$ 160.000					\$ 160.000
Intalación de televisores		\$ 10.000					\$ 10.000
Programador		\$ 15.000	\$ 15.000				\$ 30.000
Reuniones mensuales: ¿Cómo estamos?							
Sin costos							
Eventos							
Realización de evento			\$ 60.000			\$ 78.000	\$ 138.000
Jornada outdoor							
Realización de Jornada		\$ 100.000			\$ 100.000		\$ 200.000
Honorarios consultor	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 180.000
Totales	\$ 157.000	\$ 357.000	\$ 220.000	\$ 49.000	\$ 149.000	\$ 127.000	\$ 1.059.000

Fuente: Elaboración propia

*Los honorarios se encuentran calculados teniendo en cuenta el valor hora de un profesional (\$400 aproximadamente), para dicha implementación se trabajará 4 horas diarias.

Conclusiones y recomendaciones

Para finalizar el reporte de caso, se presentan las conclusiones y recomendaciones, teniendo en cuenta posibles cuestiones que no se hallan comprendidas en el presente reporte, pero que podrán ser relevantes o tenidas en cuenta en un futuro.

A partir del análisis de la situación y la etapa de diagnóstico, se puede reconocer la problemática que atraviesa la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, todas enmarcadas en la deficiencia de la comunicación interna y ausencia de canales de comunicación que permiten transmitir los mensajes de manera adecuada, lo que conlleva a la baja producción, escaso sentido de pertenencia, errores frecuentes en los distintos puestos, bajo grado de motivación y el desconocimiento de los objetivos a alcanzar, perjudicando al clima laboral y generando insatisfacción en el personal.

Como se mostró en el plan, las relaciones públicas poseen herramientas que son necesarias para salvaguardar el bienestar de la comunicación interna en la organización. Sin embargo, es indispensable contar con el apoyo y la decisión de la dirección, ya que el plan consiste en grandes cambios a nivel comunicacional y de la alta dirección.

El presente plan promueve una mejor gestión de la comunicación interna estableciendo nuevos procedimientos desde el momento que ingresa un nuevo trabajador a la compañía, la creación de canales idóneos para la difusión de información permitiendo que todos los empleados de la organización independientemente del lugar que se encuentren trabajando estén informados.

Se formalizarán los nuevos canales de información y comunicación a través de videos de lanzamientos, como lo será con la plataforma Redolfi Conectados y se evaluarán su efectividad para posteriormente obtener retroalimentación y realizar acciones correctivas en caso de ser necesario. Se brindarán espacios para conocer las inquietudes de los colaboradores y buscar la mejora continua en todos los procesos.

A modo de recomendación, lo conveniente es continuar con algunas acciones detalladas en el plan, para seguir fortaleciendo el sentido de pertenencia, la comunicación fluida e incrementar el buen clima laboral. A su vez, se recomienda que la organización desarrolle un plan de mejora y posicionamiento hacia el exterior reflejando sus fortalezas y cambios que han sido realizados.

Otra recomendación es institucionalizar o crear un área de comunicación dentro de la compañía e incorporar un profesional especializado en el tema para que lleve a cabo

y lidere todas las acciones correspondientes de comunicación, ya que la alta gerencia no podrá ocuparse de las mismas o no cuenta con los conocimientos especializados.

Por último, realizar una encuesta de clima para conocer el grado de satisfacción de su público interno, posteriormente acompañar los datos adquiridos con un focus group para conocer con mayor exactitud y potenciar los resultados obtenidos. Es de suma importancia que cuando se emprendan este tipo de acciones se den a conocer los resultados a toda la organización y se realicen acciones consecuentemente.

Bibliográficas

Referencias Bibliográficas

- Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa* (primera ed.). Buenos Aires: Dircom.
- Andrade, H. (2017). *Comunicación organizacional interna*. México.
- Avilia Lammertyn, R. E. (1997) *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de la comunicación integradora*. Buenos Aires, Argentina. Imagen.
- Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (cuarta ed.).
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Liberdúplex.
- Mariño, L. K. (2017). *Influencia de la CI en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y mina*. Lima, Perú.
- Reyes, J. (2016). *La comunicación interna y la organización: Una alianza estratégica muy valiosa*. Buenos Aires, Argentina. Revista ComInt Dircom, 12.
- Rodríguez D. (2002) *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.
- Stephen P. Robbins (2000) *Administración*. Pearson Educación. México, 2010 (novena ed.).
- Torres L. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional*.
- Chiavenato, Idalberto (2019) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México (novena edición). Versión online. Recuperado de: https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado

Otras fuentes:

- Banco Mundial. (15 de Abril de 2020). Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Banco Mundial. (29 de octubre de 2020). Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

- Boletín Oficial . (28 de Julio de 2020). Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/232689/20200729?busqueda=1>
- Boletín oficial. (3 de Septiembre de 2020). *IProfesional*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/impuestos/322967-oficializan-nuevos-topes-para-el-calculo-de-aportes-patronales>
- Dw (10/10/2020) Argentina registra inédita caída de su economía en segundo trimestre de 2020. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/argentina-registra-in%C3%A9dita-ca%C3%ADda-de-su-econom%C3%ADa-en-segundo-trimestre-de-2020/a-55020811>
- Gobierno de la Nación (5/10/2020) COVID-19 - Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leystone/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp#titulo-1>
- Naciones Unidas. (28 de Noviembre de 2002). Recuperado de: [https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675#:~:text=del%20Ambiente%20\(No.-,25.675\),del%20desarrollo%20sostenible%20en%20Argentina](https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675#:~:text=del%20Ambiente%20(No.-,25.675),del%20desarrollo%20sostenible%20en%20Argentina).
- Normas ISO (6/10/2020) ISO 14001 Gestión Ambiental. Recuperado de: <https://www.normas-iso.com/iso-14001/#>
- Organización internacional del trabajo. (2020). Recuperado de: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739403/lang--es/index.htm
- Prandi, A. G. (29 de Agosto de 2019). *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/empleo-el-avance-de-la-tecnologia-y-su-impacto-en-el-sector-logistico-nid2282389>
- Prandi, A. G. (27 de Agosto de 2020). *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/distribucion-e-commerce-busca-consolidarse-nid2432932>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *Canvas*. Córdoba.
- Vidal, N. (2018). *Ainia*. Recuperado de: <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>

Anexo

✓ Anexo 1 - Táctica 2: Plataforma Redolfi Conectados

Diseño de plataforma y módulos habilitados que encontrarán los empleados.

The screenshot shows the Redolfi Conectados platform interface. The header is red with the Redolfi logo and user profile 'FELIPE CASTRO'. The main content area is divided into three columns: 'CARTELERA' (2 items), 'RECIBO DE SUELDO' (1 item), and 'CAPACITACIONES · ALUMNO'. Below these is a 'Gestión de desempeño' section with a table showing performance data for 'SRD 2021'.

Instancia	Evaluable	Objetivos	Evaluación Final	Ficha de Desempeño
SRD 2021	Garcia Juan	-	95%	➔

Elaboración propia

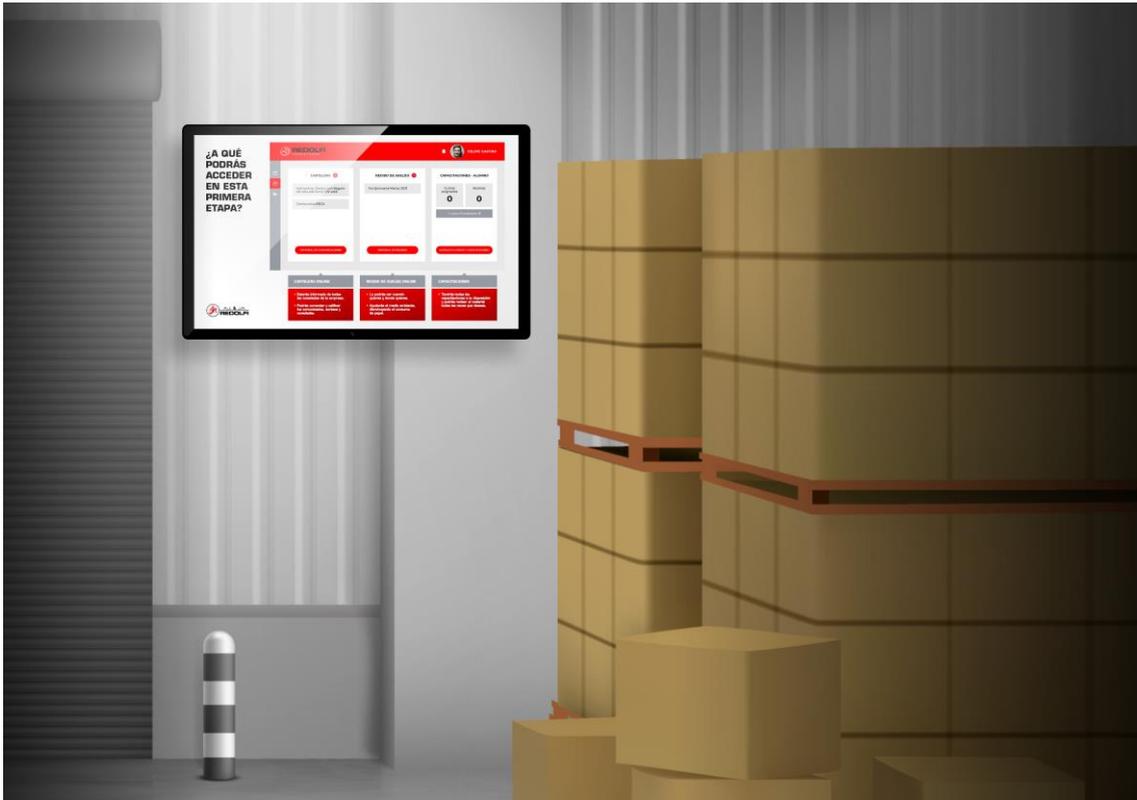
✓ Anexo 2- Táctica 3: Video de lanzamiento de plataforma “Redolfi Conectados”.

En el siguiente link se podrá visualizar el video de lanzamiento, el mismo se encuentra diseñado para aparatos móviles, ya que el mismo se enviará por WhatsApp.

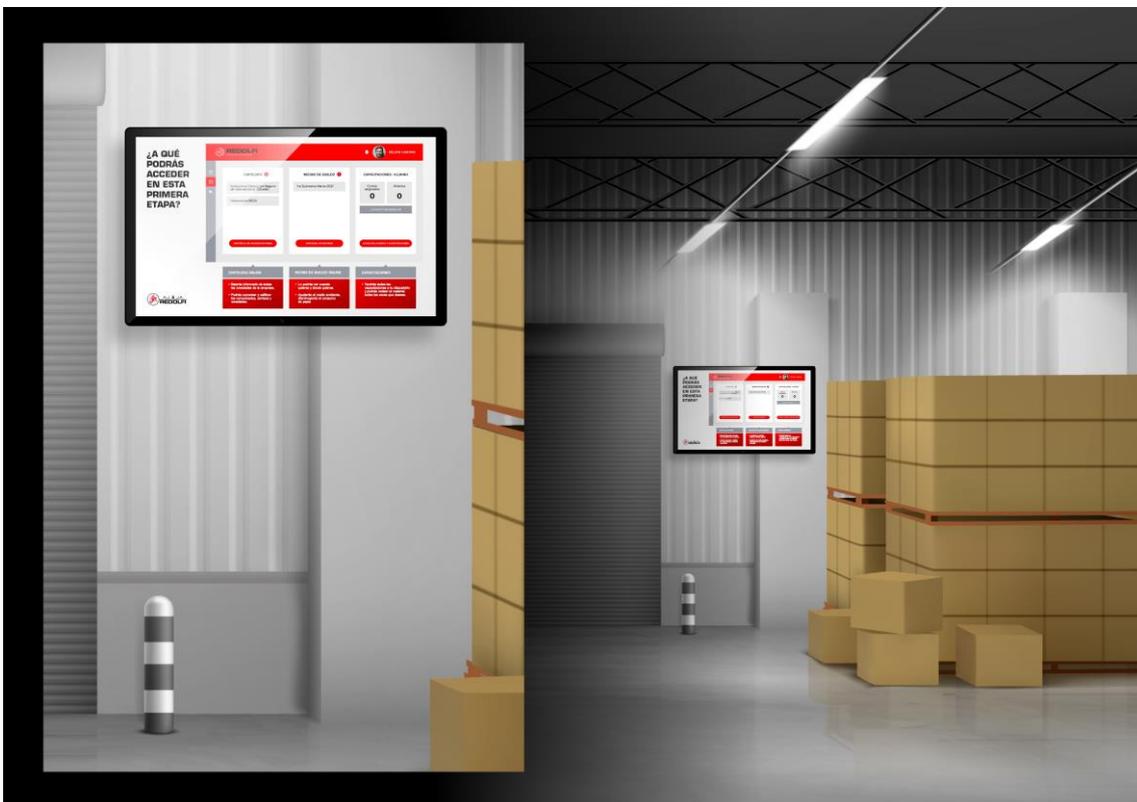
<https://youtu.be/fdWJhMAAYU4>

✓ Anexo3- Táctica 4: Cartelera digital

Montaje de las carteleras digitales en los distintos centros de distribución, es importante aclarar, que las carteleras se encontrarán tanto en los centros de distribución o distribuidoras, como en las sucursales y los distintos sectores.



Elaboración propia



Elaboración propia

✓ Anexo 4- Táctica 5: Minuta de reuniones mensuales

A continuación se presenta la minuta que se llevará adelante en cada reunión mensual que realicen los distintos sectores de la empresa.



OBJETIVO DE LA REUNIÓN:	Saber e Identificar ¿Cómo estamos?			COSTO:
LUGAR: Sucursal 1				FECHA:
TIPO DE REUNION:	Matinal -Diaria	Táctica - Semanal	Estratégica - Mensual <input checked="" type="checkbox"/>	Revisión
HORARIO DE INICIO PROGRAMADO:			HORARIO DE FIN PROGRAMADO:	
HORARIO DE INICIO REAL:			HORARIO DE FIN REAL:	

INVITADOS: colocar una tilde a los que estén presentes y una cruz a los ausentes (al momento de iniciar la reunión)						Personas claves omitidas	
ROLES DE LA REUNIÓN		Coordinador:					
		Facilitador:					

Temas de Agenda		
Nº	TEMA (colocar descripción y objetivo)	RESPONSABLE
1	Datos de calidad, producción y seguridad.	Responsable del área
2	Cierre del mes.	Responsable del área
3	Metas para el próximo mes.	Responsable del área
4	Propuestas de mejoras.	Responsable del área
5	Inquietudes de los colaboradores.	Responsable del área

Temas que surgieron en la reunión		
1		
2		
3		

Conclusiones de la Reunión