

**Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales**  
**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.**

# **Impacto de la comunicación interna en**

## **A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**



**Nieuwenhuyse, Nicolás Andrés**

DNI: 40974418

Legajo: RPI02170

Septiembre de 2020

## Índice

<b>Resumen / Abstract</b>	3
<b>Introducción</b>	4
• Marco Referencial Institucional	4
• Breve descripción de la problemática	5
• Resumen de antecedentes	6
• Relevancia del caso	7
<b>Análisis de la situación</b>	8
• Descripción de la situación	8
• Análisis de contexto	9
• Diagnóstico Organizacional	12
• Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	14
<b>Marco teórico</b>	17
<b>Diagnóstico y discusión</b>	20
• Declaración del problema	20
• Justificación del problema	20
• Conclusión diagnóstica	21
<b>Plan de implementación</b>	21
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	29
<b>Anexos</b>	31
<b>Bibliografía</b>	33

## **Resumen**

Este trabajo sigue la línea de un Reporte de Caso, propuesto por la Universidad Siglo 21. Abordando la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, en la cual se detectó una deficiencia en el desarrollo de la comunicación interna, generando así espacio para rumores, baja satisfacción laboral, clima de insertidumbre, y demas problemas que trae aparejada la mala gestión de la comunicación.

Para la optimización de esto se propuso un plan de comunicación interno abordando las distintas problemáticas que se detectaron, con el fin de acercar a la institución herramientas prácticas que colaboren a la optimización del funcionamiento de la empresa, profesionalizando canales de comunicación, eficientizando el flujo de la información y fomentando el sentido de pertenencia hacia Redolfi SRL.

Palabras clave: Comunicación Interna, Empresa Familiar, Clima Laboral.

## **Abstract**

This work follows the line of a Case Report, proposed by the 21st Century University. Addressing the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, in which a deficiency was detected in the development of internal communication, thus generating room for rumors, low job satisfaction, insecurity, and other problems that mismanagement of communication brings. To optimize this, an internal communication plan was proposed addressing the different problems that were detected, in order to bring the institution closer to practical tools that collaborate in optimizing the operation of the company, professionalizing communication channels, making the flow more efficient. information and fostering a sense of belonging to Redolfi SRL.

Keywords: Internal Communication, Family Business, Work Climate.

## Introducción

Este Trabajo Final de Graduación se centrará en el estudio de la comunicación interna y el impacto de la misma en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. En las tipologías propuestas es un Reporte de Caso que tiene por finalidad acercar a esta empresa de familia herramientas prácticas para profesionalizar y optimizar canales, resultados, estrategias y dinámicas de comunicación internos que potencien su misión y visión a la vez que refuercen la armonía familiar.

El mismo se propone abordar de manera sistémica la estructura actual de la empresa, sus dificultades, desafíos tanto en las áreas productivas como de toma de decisiones familiar-empresarial y medir el impacto que produce una formalización y profesionalización específicamente de la comunicación interna, intentando establecer indicadores que permitan escalar los resultados de las diferentes propuestas en herramientas y estrategias de comunicación.

### *Marco referencial institucional*

Redolfi S.R.L. es una empresa de familia situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, fundada en 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar, y librería en su localidad.

En 1975 los hermanos se separan y continúan por caminos diferentes. Miguel continuó con el antiguo negocio y Alonso junto con su hijo José comenzaron a emprender y desarrollar una unidad de negocio mayorista de rubros generales y almacén.

A partir de ese entonces el negocio de padre e hijo ha ido mutando tanto en su estructura general como en las diferentes estrategias para permanecer y crecer en los mercados en los que intervienen, conformándose a lo que es hoy: una empresa de distribución mayorista referente en el mercado local. Una empresa que además de su sede central, tiene sucursales de autoservicio mayorista en varias ciudades de la provincia, Dejando en evidencia la diversificación tanto en formato de distribuidores como en sucursales propias en las ciudades estratégicas seleccionadas por la familia para hacer crecer su negocio.

Algo importante para destacar es que en el año 1993, en medio del desarrollo de la empresa, la familia Redolfi sufrió la pérdida de Alonso su socio fundador y a partir de este hecho la empresa emprendió un complejo camino de sucesión familiar que no estuvo exento de conflictos familiares entre los hijos de Alonso y tuvo como consecuencia algunas perturbaciones en el rendimiento de la empresa y distanciamiento de los hermanos. Este proceso derivó en la firma del Protocolo Familiar en el año 2011, que de la mano del programa de Competitividad y Supervivencia de las Empresas Familiar BID, permitió ordenar la situación luego del inicio de la sucesión familiar y patrimonial.

En el marco de la construcción de su protocolo familiar, y como guía para esta empresa el directorio definió misión y visión que se detallan a continuación:

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”.

Visión: “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”.

### *Breve descripción de la problemática*

En cuanto a procesos de comunicación interna la empresa no tiene directivas claras que establezcan y gestionen la comunicación entre las partes de la organización. La inexistencia de un plan de comunicación estratégico trae aparejado el desarrollo de problemáticas que afectarán el funcionamiento y rendimiento de la empresa.

La falta de desarrollo de la comunicación formal dentro de la empresa puede justificarse, en parte, por el hecho de ser una empresa de familia. Una de las características que distingue a las empresas familiares es que la dinámica para comunicarse que tienen

impide el desarrollo de canales de comunicación tanto en la parte operativa, como en la parte de toma de decisiones hacia las capas de los integrantes que no forman parte de la familia. Dentro de la estructura se perciben segmentos con mucha agilidad, flexibilidad, y conectividad en áreas donde la familia se encuentra operativa, así como otras con poca o nula fluidez en la comunicación donde los miembros familiares no están involucrados.

En relación a ello, puede observarse una estructura comunicacional muy pequeña, donde los miembros de la familia se involucran laboralmente y desarrollan diversas actividades versus una empresa de gran tamaño con organigramas funcionales por departamentos y necesidad de profesionalización de áreas, dónde si no se encuentra la figura familiar no se percibe ningún tipo de estructura de comunicación.

Como empresa han crecido durante todos estos años en muchos aspectos: infraestructura, clientes, familia, etc. Es de vital importancia que la comunicación dentro de la organización acompañe este proceso de crecimiento para que sea continuo y acorde al tamaño de Redolfi y que ésta actúe como un ente coordinado trabajando en función de la misión y visión resonando positivamente tanto en la rentabilidad de la empresa como en la armonía familiar y toma de decisiones, dado la conformación familiar de su capital accionario, origen y esencia.

### *Resumen de antecedentes*

Especialistas en la materia concuerdan lo importante que es un buen desarrollo de la comunicación en la organización, como argumenta Elisa Villamil en su trabajo:

Un alto desempeño organizacional en las Empresas se da si se tiene una excelente comunicación interna en todos los niveles, siendo ésta una herramienta que contribuye a mejorar el rendimiento y a entrelazar de forma asertiva la información para darle un mejor desarrollo, con el fin de obtener lo deseado de forma rápida y segura. (Villamil, E.E. 2017, p. 4 )

En este trabajo nos guiaremos a través del trabajo de “La esencia familiar” que escribió Núria Vilanoba, donde trata la comunicación dentro de las empresas de familia y comparte experiencias de grandes empresarios de familia que nos servirán de guía para la profesionalización de Redolfi SRL. En su obra Núria nos propone la importancia de estructurar la comunicación en las empresas:

Soy una firme defensora de estructurar la comunicación en todos los ámbitos: la comunicación en la familia, de la familia con los empleados y de la familia con la sociedad. Y estructurar significa escuchar, consensuar, programar, crear canales y ejecutar. ¿Por qué digo esto? Porque el crecimiento de una empresa en tamaño y el de la familia en número de miembros conllevan incontables desafíos con relación a la competitividad, al perfeccionamiento del gobierno corporativo y a la formalización de la interacción con la familia y el capital humano. (Vilanoba, 2018, p. 115).

También trabajaremos sobre lo asentado en el trabajo de Custodia Cabanas y Asuncion Soriano dónde expresan y explican el contexto en el que nos encontramos:

Seguimos inmersos en un momento de transformación social y organizacional que no es sencillo y en el que la evolución de los acontecimientos hace que la función de la comunicación interna se encuentre situada en el ojo del huracán. Si las empresas tienen que adecuarse a los nuevos tiempos, deberán hacerlo desde un enfoque estratégico. La transformación comienza por las personas y, para lograrlo, hay que explicar e implicar; y, en este proceso, la comunicación interna desempeña un papel fundamental. (Custodia, C y Asuncion, S. 2014, p. 15).

Por otro lado, Rivera Alix (2005) manifiesta en su trabajo la importancia que tiene la comunicación interna en todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal) y sostiene que emplearla de manera adecuada será un factor clave de las empresas del siglo XXI para lograr el éxito.

### *Relevancia del caso*

Es sumamente importante el análisis de la comunicación dentro de Redolfi S.R.L. ya que logrando la profesionalización de esta materia ayudará, en buena parte, a la vida sana de la organización. “Debemos hacer el mayor de nuestros esfuerzos en fomentar la profesionalización de las empresas familiares y Pymes. Deben vencer esa debilidad inherente a la empresa familiar, devenida muchas veces del tipo de liderazgo” (Belausteguigoitia, 2009, p.97).

Nos encontramos inmersos en un contexto donde en la sociedad la inmediatez cumple un rol fundamental y por lo tanto las empresas, con todo su capital humano, no están exentas. Es tarea de los directivos involucrar a todas las partes de la organización en el proceso de la comunicación interna.

Un manejo adecuado de la comunicación interna en Redolfi SRL. ayudará a que los integrantes estén alienados a los objetivos estratégicos que se propongan los directivos de la institución, por ende, mejorará el rendimiento de la misma.

Considerando a la empresa como un sistema complejo, es importante que todas las partes de este sistema trabajen en conjunto y coordinados. Esto se logra a través de la fluidez de la comunicación entre las partes que es lo que no se distingue en la institución.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

Una empresa que está en constante crecimiento y no tiene en cuenta su comunicación interna tendrá como consecuencia falencias las cuales se detallan a continuación:

Se releva falta de planificación estratégica actualizada y sistematizada, a la vez de escasez de controles que afectan directamente en el proceso de expansión y profesionalización de la empresa.

Las decisiones que se resuelven en el núcleo familiar y directivo de la empresa, y permanece allí de manera endémica. Tienen serias dificultades para que las decisiones que se toman en el seno de esa familia lleguen de manera clara, concisa y oportuna a los 170 empleados que tiene la organización.

Otra de las falencias que se pueden apreciar es la escasa promoción de las políticas que guían la empresa como su misión, visión y valores. Es fundamental y básico que el personal de una organización se sienta identificado con estas políticas y se les comunique de manera efectiva las decisiones relevantes para cada área.

Al no darle importancia a la materia comunicación y recursos humanos encontramos que no poseen un manual de inducción para nuevos empleados, que es la forma de comunicar la misión, visión, valores, objetivos, cultura organizacional, lo que se busca en el puesto en el cual fue seleccionado y demás tópicos que hacen que el nuevo integrante de la organización conozca en profundidad la empresa y lo que se espera de él. Lo cual tendrá repercusiones en el rendimiento general ya que entorpece al resto de los integrantes del área en el que se desarrolle el nuevo integrante.



Los directivos de la empresa se han enfocado en el crecimiento económico únicamente, dejando de lado el desarrollo estratégico de otros aspectos fundamentales como lo es el corazón de las tareas administradas y coordinadas, que es la comunicación, omitiendo el empleo de políticas y prácticas imprescindibles para el manejo de las relaciones dentro de la empresa.

El presente trabajo se propone relevar esas falencias y proponer buenas prácticas de comunicación interna, metodologías de abordaje y toma de decisiones, reporte de las diferentes áreas y gestión mínima de conocimiento que permita a la empresa generar y abastecer de opiniones fundadas y antecedentes reales a la hora de tomar decisiones.

### *Análisis de contexto*

No se puede analizar por completo una organización si no se analiza el contexto en el cual esta sumergida. Ninguna empresa está exenta de ser afectadas por los cambios de su alrededor en diversos planos, por ejemplo: el plano político, económico o sociocultural. Por eso, para el análisis del contexto en el que se encuentra Redolfi S.R.L. utilizaremos la matriz PESTEL: matriz que pone en relevancia ámbitos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legislativos.

**Análisis Entorno Político:** Argentina lleva 180 días de cuarentena a la fecha a causa del Covid-19. El oficialismo lleva en su cargo casi nueve meses, con pocas o nulas señales en cuanto al rumbo económico y productivo del país a raíz de la crisis de final de mandato anterior y la posterior pandemia. Esta particular situación, sumada a la crisis cambiaria de los últimos días, tiene desorientados a los empresarios en cuanto a la definición de rumbos y horizontes de producción y desarrollo.

Con respecto a la oposición política la relación está bastante tensa, sobre todo en el plano comunicacional. Ejemplo de ello: "Las autoridades al frente del Poder Ejecutivo vienen desplegando una serie de medidas que consisten en el ataque sistemático y permanente a nuestra Constitución. Para poder gobernar sin límites, violentan la ley fundamental de la Nación, que es la encargada de garantizar la protección de nuestros derechos básicos y libertades individuales frente a cualquier intento de abuso de poder por parte de las autoridades." (La Nación, 2020) escribió Mauricio Macri. Como representante de la oposición, Macri, hace referencia a medidas tomadas por el oficialismo referidas a la reforma judicial que se está tratando en Cámara de Diputados.

"Se vulnera el pleno funcionamiento de la República, porque no se respetan los reglamentos de las cámaras del Congreso para debatir y sancionar las leyes. Se pretende condicionar al Poder Judicial con una reforma " expresó el exmandatario. Sin embargo, el actual presidente de la nación, Alberto Fernández, afirmó: "Podrán decirme lo que quieran, pero la reforma judicial que propongo busca que el sistema judicial funcione no a partir del poder de turno o a favor del poderoso" (Pagina 12, 2020). Fernández expresó que lo hace pensando en lograr la igualdad, afirmando que la justicia actual "trata de un modo a los poderosos y de otro modo a los que menos tienen" (Pagina 12, 2020).

Otro de los hechos que suscitaron discusión entre el oficialismo y la primera minoría fue a raíz de una quita importante de coparticipación a CABA para destinarla al presupuesto de seguridad de la provincia de Buenos Aires. Esta quita fue en palabras del jefe de gobierno porteño como inconstitucional. Esto afectó el diálogo entre el presidente y el mandatario de la ciudad más influyente del país y de la oposición.

**Análisis Entorno Económico:** Lo más importante que se logró en estos meses de gobierno en materia económica han sido las negociaciones exitosas por el canje de deuda externa. Argentina acordó con los acreedores privados extranjeros el pago de su deuda, en plazos acordes a la capacidad de pago y prorrogó los vencimientos lo que le da una "aire" a la hora de planear las políticas de pago.

Por otro lado, a causa de la creciente crisis económica y cambiaria las personas buscan refugiar sus ahorros en dólares norteamericanos. Esto hizo que recientemente el cepo cambiario que permitía comprar como máximo U\$S 200 al mes se endureciera aún más. El objetivo de esta medida es resguardar las reservas del Banco Central que por causa de la venta masiva de esta divisa llegó a niveles bajos, cercano a los U\$S 2.800.000.000.

Por causa de la extensa cuarentena y las difíciles condiciones para generar empleo distintas empresas multinacionales están optando por dejar de operar dentro del país.

**Análisis Entorno Sociocultural:** Existe un clima de tensión social que se traduce en dos tipos de fenómenos: Manifestaciones a favor y en contra del gobierno y tomas de tierras. Ambas justificadas por la prensa con base en la situación económica y pandémica actual. Las manifestaciones han tomado lugar reiteradas veces en distintos puntos del país con motivos diversos, por ejemplo, mejores condiciones salariales y laborales, mejores

políticas y sanitarias, respeto a los derechos constitucionales, etc. Y por otro lado la toma de tierras, principalmente en Buenos Aires, manifiestan la crisis habitacional. A raíz de la situación económica y de lo previamente mencionado se ve una importante alza en materia de inseguridad y violencia general en todo el país.

Análisis Entorno Tecnológico: Argentina está a la vanguardia en la parte de tecnologías agropecuarias, inclusive recientemente se puso en órbita un satélite de avanzada comparable con cualquiera de los países de primer mundo, para uso agropecuario.

También una de las vacunas que se desarrollaran para combatir el coronavirus se producirá, en parte, en el país por tener un laboratorio privado que fue considerado apto y con la tecnología suficiente para producirlo.

El país, en este momento, posee cuatro empresas “unicornio” (Olx, Globant, Mercado Libre y Despegar), las cuales son organizaciones tecnológicas que desarrollan negocios millonarios a nivel global.

Análisis Entorno Legislativo: El principal tema legislativo hoy es la Reforma Judicial. Como se explicó anteriormente es un tema que genera tensión entre las partes en el Congreso y vulnera de manera sistemática las instituciones judiciales actuales, marcando un clima de máxima incertidumbre en materia sobre todo penal. Ésta pretende aumentar la cantidad de jueces que integran la Corte Suprema y el poder judicial en general.

Se sancionó la ley de teletrabajo que entrará en vigencia en los próximos meses que, a criterio de los empleadores es perjudicial para la organización. Tanto que según la consultora Prince Waterhouse & C Argentina, solo el 37% aplicaría el teletrabajo pasado el aislamiento. (Clarín, 2020)

También se sancionó la ley de alquileres que en sus líneas principales propone alargamiento de plazos de locación, ajuste de los precios de la locación según índices que contemplen la variación de los sueldos, y otorgan mayores facultades al locatario. Esta ley, que se propuso como un incentivo al comercio y al problema habitacional, hasta el día de hoy no ha tenido los efectos esperados e incluso perjudicó en principio, a ambas partes de la relación inmobiliaria. (Ley 27551, 2020)

Se sancionó un Decreto de Necesidad y Urgencia donde extiende la prohibición de despidos “sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de SESENTA (60) días.” (DNU 624/2020, 2020)

Análisis de Entorno Ecológico: La Argentina tiene una buena capacidad de producir energías renovables entre las que se encuentran: energías solares, fotovoltaicas y eólicas, que se aplican de manera creciente en las diferentes industrias del país. Esto viene condicionando de manera positiva la matriz energética del país. Muchos avances se hicieron durante la gestión de M. Macri, sin embargo, no hay defunciones claras y propuestas concretas a partir de este gobierno actual.

El desarrollo de una matriz energética más sustentable esa agenda de todos los países de cara a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles 2030, definidos por ONU en el año 2015. (ONU, 2015)

En función de la empresa analizada, Redolfi como en todas las empresas argentinas, hay 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para desarrollar y alinear de cara a la sustentabilidad mundial tanto de los sectores públicos como privados. El presente trabajo abordará este eje comunicacional también enfocado en los ODS 2030 definidos por la ONU, sobre todo en materia de género, alianzas estratégicas, y cuidado del medio ambiente.

### *Diagnóstico organizacional*

Para analizar específicamente a la organización se presenta a continuación un análisis FODA. Relevaremos en la parte interna de la organización Fortalezas en conjunto a Oportunidades y Amenazas que se podrían presentar en el entorno de la empresa. Es importante aclarar que para este análisis se tomó en cuenta únicamente la parte comunicacional, que es lo que a nosotros nos interesa manifestar.

#### *Fortalezas:*

- Por su trayectoria la familia y la empresa son muy conocidos y queridos en la zona. Estas fortalezas se manifiestan en el compromiso de sus colaboradores y el respaldo de su comunidad, sus productos, bancos, clientes, etc.
- Son representantes de marcas sólidas y de muy buena imagen.

- Tienen una atención personalizada en los nuevos negocios.
- Tienen buena relación con los empleados.
- Realizan acciones de RSE, esto ayudará a favorecer la imagen de la organización y diálogo con la comunidad

*Debilidades:*

- No tienen ningún tipo de estructura formal para la comunicación dentro de la organización.
- El tamaño actual de la empresa se perciben escasos canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.
- Su conformación familiar irrumpe en la comunicación de la toma de decisiones y empoderamiento de los mandos medios

*Oportunidades:*

- Por la situación actual del país se incrementa el comercio y el consumo de despensas locales, que son el target de Redolfi S.R.L. Ahora más que nunca los vendedores deben estar informados para poder sacar el mejor provecho de esta situación.
- Se detecta una oportunidad en cuanto al canal vendedores: deben estar informados para poder sacar el mejor provecho de esta situación.
- Están en una posición en la cual es posible que su imagen institucional aumente debido al poco desarrollo de la personalidad corporativa. Son una empresa con mucho potencial para desarrollar.

*Amenazas:*

- Covid-19 ha puesto a todas las empresas en amenazas y Redolfi no es una excepción a ello. Sus colaboradores y la estructura organizacional deben prever los mecanismos y planes de contingencias que aseguren el desarrollo del servicio y abastecimiento constante a toda su red de clientes.
- A razón de la situación macro del país los empleados pueden tener cierto nivel de incertidumbre. En una época con más dudas que certezas es importante que la empresa comunique efectivamente para evitar cualquier tipo de desinformación o ruido.

- No posee un plan estratégico de crisis, lo cual es importantísimo a la hora de comunicar situaciones “incómodas” para la organización.
- El país se encuentra en una cuarentena obligatoria.
- Los empleados pueden contraer el virus COVID – 19.

Como podemos ver en el análisis previamente descripto en Redolfi está todo por hacerse, es una empresa con muchas fortalezas y mucho potencial para explotar. Están asentados en el mercado, poseen buenas marcas, buena diferenciación en los precios, gran trayectoria. Son virtudes que valen la pena ser comunicadas dentro de la organización.

Con respecto al entorno en momentos como los que estamos viviendo es excepcional la oportunidad que se nos presenta para poder consolidar una estructura comunicacional interna apta para momentos de crisis, que funcione de manera adecuada y coordinada, para que cuando se vuelva a la “normalidad” los canales comunicacionales ya estén afianzados dentro de la organización y colabore con el buen rendimiento que ya tiene Redolfi.

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

Para la realización de este análisis se presenta a continuación un mapa de públicos, que es la herramienta que nos permitirá identificar a todos aquellos que afecten, o se vean afectados de alguna manera por la organización para poder direccionar los mensajes que queremos de manera adecuada y que sean más eficientes.

### *Mapa de públicos*

El mapa de públicos es una herramienta que nos sirve para identificar todos aquellos a los cuales la organización puede afectar o verse afectada por ellos. También nos ayudará a dividirlos y diferenciarlos para poder hacer más efectivos los mensajes que enviemos, estableciendo así una escala de prioridades.

- Proveedores: Redolfi posee una larga lista de proveedores los cuales abastece la necesidad y la clientela de la empresa. Algunos son: Massain Particulares, Unilever Argentina, Refinerías de Maíz, Gillette Argentina, Fraft Food Argentina, Arcor, La Papelera del Plata, Benenuto y Cía, Clorox, Proter &

Gamble Argentina S.A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, regional Trade, Molinos Rio de la Plata, Las Marias S.A., etc. El principal interés de este público es vender a Redolfi los productos que producen. La forma de comunicarse con ellos será por medio de comunicados, o con un delegado de la empresa que mantenga la relación con ellos. La mayoría de las comunicaciones se dan por teléfono. Son una relación de carácter comercial.

- Empleados: Al día de hoy la empresa cuenta con un plantel de 170 empleados. Algunos son: Camioneros y transportistas, operadores de elevadores, operarios de taller, operarios de depósito, administrativos, vendedores, personal de limpieza, logística en general y directivos. Están distribuidos en las distintas sucursales que posee la firma. El interés principal que tienen estos públicos es que se les pague por su trabajo y sean recompensados de manera justa. La forma de comunicarse con ellos puede ser muy diversas, a través de tableros institucionales, aplicaciones, una gacetilla interna, etc.
- Públicos en general: En esta categoría incluiremos la comunidad, potenciales clientes, clientes actuales, competidores, sindicatos, los medios de comunicación locales, vecinos de las instalaciones de la empresa, familiares de los empleados. Los principales objetivos de estos públicos con respecto a la organización son variados y serán agrupados de acuerdo a las características de cada uno.

En el año 2016 la empresa desarrollo un manual de marca donde se realizó un rediseño de la imagen institucional. Se decidió poner el apellido Redolfi en el centro del isologo, algo totalmente acertado por lo que representa el apellido en la zona. También se eligieron los colores rojo y negro que transmiten acción y seriedad.

Sin embargo, en las instalaciones de la empresa no se puede ver este trabajo. No lo pudimos encontrar en ninguno de los depósitos ni en las oficinas administrativas. En cambio, si pudimos verlo en los camiones.

El objetivo del manual de marca es que se aplique en toda la organización. Esto colabora con el sentido de pertenencia de los empleados, el reconocimiento de la marca tanto para los públicos internos, como externos. Esto es otro de los puntos a tener en cuenta.



Identificaremos esto con una breve presentación de imágenes a continuación de uno de los depósitos de Redolfi y del ingreso a las oficinas. Aquí se podrá apreciar la ausencia de logos de la empresa, o de frases alusivas a la misma, o a la familia. No se perciben comunicaciones ni lugares destinados a ella. Este patrón se repite en la totalidad de las instalaciones de la organización.



También se analizó el organigrama institucional que como observación se puede apreciar que la estructura que poseen no favorece a la comunicación colectiva dentro de Redolfi SRL. Ya que todo el proceso de toma de decisiones se encuentra en la parte directiva y no hay mediadores entre los departamentos los cuales pueden facilitar el flujo de información.

Se realizó un relevamiento de los procesos internos en la organización, lo cual se pudo identificar algunos canales de comunicación que se están utilizando actualmente.

- 1) Proceso de abastecimiento: Los pedidos a la sede central llegan a través de un sistema por medio de internet.
- 2) Cuando llega la mercadería un empleado controla la lista que previamente fue hecha por el sistema e impresa.
- 3) Ventas: Aquí no se menciona ningún canal de comunicación utilizado para este proceso.

Como se ve, no hay políticas claras en cuanto a la comunicación más allá de aquel sistema para realizar los pedidos. Tampoco se encontraron papelerías con identificaciones de la empresa.

Es imposible que los valores que la familia quiere transmitir a los integrantes de la empresa y puertas afuera si no se comunican de manera adecuada.



## Marco Teórico

En la sección de Marco Teórico se presentarán todos los conceptos que guiarán la línea temática que se eligió para el desarrollo de este trabajo.

Una organización todo lo comunica, ya sea voluntariamente o no, los públicos de la institución reciben información por lo que ella dice o hace. No solo se comunica a través de las acciones publicitarias o marketing sino también el quehacer diario de la organización, hasta el comportamiento de los empleados. (Capriotti, 2009). Para (Watzlawick, 2002) es imposible no comunicar.

### *Comunicación interna*

Con respecto a la comunicación interna, que es en lo que nos concentramos en este trabajo, Villafañe (1993) afirma “La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía”(p.)

El objetivo de la comunicación interna debería ser poder llegar a todos los públicos internos de la organización, y como afirma Grunig (2000), los empleados son el público interno por excelencia, ellos son los verdaderos destinatarios de la comunicación interna. Las empresas, actualmente admiten que los públicos internos son su capital más importante, a diferencia de otras épocas donde solo se concentraban en los medios de producción. Black (2000).

### *Públicos*

Debemos también definir los públicos. Para esto nos basaremos en la definición que nos da Avilia Lammertyn (1999) donde afirma que los públicos son grupos de personas que cuentan con algún interés común en la organización. En su trabajo, los clasifica como: Internos (Pertenece a la organización), Externos (no pertenecen a la organización, pero se relacionan de alguna manera), y mixtos: (si bien no pertenecen a la organización, tienen marcados intereses en ella).

Esta clasificación es importante remarcarla ya que Avilia Lammertyn (1999) afirma también que los públicos no son estáticos y que los que hoy son internos, pueden

pasar a ser externos o mixtos y viceversa. Esto marca la importancia de mantener al público interno bien informado y conforme, ya que no sabemos qué lugar va a ocupar en un futuro con respecto a la institución, ni que repercusiones puede traer esto en la misma.

Según Villafañe (1998) las empresas que no consideren la comunicación interna como un asunto que deban tratar, ésta se dará de manera caótica, aleatoria y poco eficiente, lo que generará un sistema de comunicación informal que se verá reflejado en todos los niveles jerárquicos de la organización. Como consecuencia de esto podremos encontrar problemas tales como rumores, incertidumbre, falta de motivación en los empleados y diversas situaciones que serán adversas al rendimiento de la empresa.

### *Cultura Organizacional*

También es importante definir la cultura organizacional. Avilia Lammertyn (1999) afirma que esta cultura corporativa es la personalidad de la empresa, donde se incluyen sus hechos, valores y normas. Custodia Cábanas y Asunción Soriano argumentan en su trabajo con respecto a esto:

Hoy, las empresas deben apostar por procesos de identidad argumentados y dialogados, en los que el empleado tiene que ser parte activa a la hora de conocer, interpretar y adoptar los valores y comportamientos de la cultura corporativa estrechamente relacionados con la marca. Además, este proceso va a potenciar el atractivo de la compañía, generando orgullo de pertenencia (Custodia Cabanas y Asuncion Soriano., 2014. pág. 60).

Es tarea de las Relaciones Públicas la realización de la inducción de nuevos empleados. La finalidad de esta tarea es la de crear un sentido de pertenencia hacia la empresa en los nuevos integrantes de la organización. Para eso se le entregan manuales, videos institucionales, pero lo más importante. Se le comunican los valores de la institución y se le comienza a inculcar la cultura. Avilia Lammertyn, (1999).

### *Beneficios de una buena comunicación*

Un buen manejo de la comunicación interna integrada trae aparejado con ello diversos beneficios como la colaboración a la unión entre los niveles jerárquicos de la organización. Las comunicaciones suelen ser descendentes, pero que también pueden ser ascendentes, cuando se logra esto se acerca la base de la pirámide organizacional con el resto de los niveles. Avilia Lammertyn, (1999). También ayuda a generar un buen clima

laboral, para Chiavenato (1996), el clima organizacional es un derivado de la motivación individual. Afirma que, si el nivel motivacional es alto, podemos esperar un nivel de clima organizacional también sea alto. En caso contrario, las consecuencias de un nivel bajo de clima organizacional, puede traer problemas como la insubordinación, depresión, apatía e inactivación, lo cual se verá reflejado en la empresa y en su rendimiento.

A su vez, contribuye a evitar la creación de rumores dentro de la organización, que son informaciones no formales, que posee la particularidad de ser más atractiva que la información oficial. Se suele transmitir de forma oral y posee elementos que la hacen creíble. Puede tener consecuencias nefastas. Avilia Lammertyn, (1999).

Es importante destacar en este punto que después de un análisis exhaustivo de los archivos que se relacionan con el tema el cual se está planteando no se encontró bibliografía que indique lo contrario a lo previamente expresado. No se encontraron documentos los cuales indiquen los *contras* de una buena gestión de comunicación. Todos los autores indican que es sumamente beneficioso el buen uso y manejo de las comunicaciones internas.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Por todo lo previamente expuesto y analizado se detecta una deficiencia en la comunicación interna dentro de Redolfi SRL, lo cual genera cortocircuitos en el desempeño diario debido a que los integrantes no conocen el rumbo al cual se dirige la empresa, ni las decisiones que se toman en los altos mandos, ni como se deben desempeñar en su trabajo.

La organización no cuenta con un plan de comunicación formal que acompañe a los empleados en su proceso de aprendizaje a la hora de inducirse en el trabajo. Esto se ve claramente en el ingreso de nuevos miembros dado a que aprenden mientras trabajan.

Esto, sin duda afecta al rendimiento. Tampoco poseen un plan de comunicación interno donde se promocióne los valores, y políticas que guían la organización internamente.

El origen de esta problemática, y las variables críticas a tener en cuenta serán:

- La ausencia de planificación estratégica a la hora de comunicar internamente.
- Al ser una empresa de familia la comunicación se ve radicada dentro de los miembros de la familia sin poder lograr salir de este núcleo.
- La estructura organizacional no colabora con el flujo de información dentro de la organización.
- La ausencia de comunicación de políticas y valores que guían el rumbo de la empresa.
- El poco o nulo desarrollo del concepto “público interno” en los directivos de la institución.

#### *Justificación del problema*

Como se mencionó anteriormente, la empresa Redolfi SRL. tiene mucho potencial que explotar, pero este potencial se ve desaprovechado por falta de gestión de la comunicación interna.

La empresa ha desarrollado, y con éxito, el compromiso con los públicos externos, demostrándolo en su atención personalizada, sus nuevas sucursales, etc. Pero no demuestra interés por su público primero, y más importante, el interno.

Es de vital importancia para las organizaciones modernas el conocimiento del clima organizacional para poder trabajar en las falencias que se encuentren en la motivación y estado anímico en sus empleados, sin embargo, no se plantea una estructura que permita a los directivos identificar estas falencias.

Es importante que se adecuen las estructuras comunicacionales a la estructura actual de la empresa. Redolfi SRL. ha crecido de manera exponencial durante todo su desarrollo, no así sus canales de comunicación internos, lo cual afectará de manera directa el rendimiento de la empresa.

En pos de contribuir a la conformación y adecuación de las estructuras comunicacionales, se sugiere la implementación de los Organos de Gobierno Corporativo sugerido para empresas de familia, donde a través de su directorio, su consejo de familia y la junta de accionistas y socios, pueden, desde la toma de decisiones fortalecer los planes de comunicación interna propuestos en este trabajo.

### *Conclusión diagnóstica*

Es conveniente para los directivos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. la implementación de un plan de comunicación interno. Acorde a sus necesidades y a sus objetivos, para la agilización de procesos internos, mejorando y fomentando la relación con los empleados lo cual traerá consigo un beneficio mutuo que colaborará con el cumplimiento de los objetivos que se proponga la institución.

No es tarde para comenzar a profesionalizar estos canales de comunicación a través de un plan de comunicación interno acorde al tamaño y las necesidades de la empresa. La implementación de los órganos de gobierno corporativo y la profesionalización de los mismos en relación a la comunicación serán de vital importancia a la hora de asegurar su funcionamiento e impacto positivo en la organización.

## **Plan de implementación**

A continuación, se presentará un plan de comunicación desarrollado para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, enfocado en la comunicación interna de la misma. Poniendo énfasis en la profesionalización de los canales de comunicación para impactar de manera positiva en el rendimiento diario de la empresa.

Se plantearán los objetivos generales y específicos, luego las tácticas correspondientes para el cumplimiento de los objetivos propuestos. A continuación, se presentará un cronograma para la correcta implementación de las tácticas, dicho cronograma posee las fechas estipuladas para cada acción a tomar, control y gestión eficaz de las mismas. Al final de este apartado se presenta un presupuesto estimado con los

costos del plan de implementación, lo cual fue calculado en base a precios actuales de los materiales que se necesitarán y del mercado laboral de la fecha.

*Objetivo General:* Proponer e implementar un plan de comunicación interno, acorde a las necesidades de la empresa Redolfi SRL. Donde la comunicación profesionalizada impacte de manera positiva y colabore a la optimización del rendimiento diario de la empresa.

*Objetivos específicos:*

- 1) Establecer canales de comunicación interna que maximicen el flujo de información dentro de la organización para brindar a los integrantes una visión completa de la empresa.
- 2) Fomentar el diálogo interno entre dirigentes y hacia el resto de la organización abarcando todos los niveles jerárquicos.
- 3) Cohesionar al personal y fomentar el sentido de pertenencia dentro de la empresa.
- 4) Potenciar el capital humano que posee Redolfi SRL.

*Alcances*

Se llevará a cabo un plan de implementación de comunicación interna en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., en un período de 8 meses comenzando en enero de 2021 que impactará tanto en su sede central, como en la totalidad de sus sucursales.

Para el adecuado desarrollo de este plan se necesitarán diversos recursos materiales como paneles, computadoras con buen internet y programa de diseño instalado, y la colaboración de todos los integrantes de la empresa.

*Tácticas:*

**Objetivo específico número 1:**

Táctica 1: Confección de cartelería dentro de la organización.

- Objetivo: Fortalecer el flujo de información dentro de la organización
- Destinatario: Personal de la empresa
- Descripción: Se propone a la empresa la colocación de paneles en puntos específicos y estratégicos en las instalaciones de la organización los cuales contendrán espacio para pegar información importante como nuevos eventos, información sobre ART, novedades de la empresa, frases alusivas, y toda

información que se crea pertinente en el momento. Se recomienda la instalación de al menos un panel por sucursal y depósito para atraer la atención de la mayor cantidad de personal posible.

- Recursos necesarios: Designar una persona que sea la encargada de realizar estas actividades en cada cede de la empresa. El procedimiento que se seguirá constará de 2 etapas: a) Se diseñará y desarrollará la cartelería pertinente y la enviará a cada sucursal. b) La persona designada para que colabore con estas tareas deberá colocarla en los paneles ya previamente instalados y enviar una fotografía con el material colocado. Esto deberá realizarse en un periodo no mayor a 3 días.
- Método de evaluación: Se medirá la efectividad de esta acción a través de una encuesta que se realizará a todas las personas las cuales asistan a las instalaciones las donde estarán ubicados los paneles. Se busca conocer la cantidad de personas que pudieron visualizarlo y que grado de aceptación posee la medida. Con un 90% de personas que lo vean y un grado de aceptación bueno se considerará exitoso. (Ver anexo IV)

Táctica 2: Formación de mesas de trabajo representativas y reuniones periódicas.

- Objetivo: Fortalecer el Flujo de información dentro de las mesas directivas de la empresa y darle a gerentes y jefes un visión global de la empresa.
- Destinatario: Altos mandos de la organización.
- Descripción: Las reuniones serán designadas según nivel jerárquico. El directorio de la empresa deberá reunirse una vez cada quince días con el objetivo de establecer estrategias, a mediano y largo plazo.

En el nivel de gerentes se realizarán lunes de por medio un desayuno con todos los gerentes y jefe de depósitos dónde se tratarán los temas más importantes de la semana objetivando pedidos, reclamos, seguimiento de estrategias y objetivos a nivel operativo. Dependiendo de la situación en la cual se encuentre el mundo en enero se comenzará de inmediato. Ya sea de manera virtual o presencial.

- Método de evaluación: Sondear por medio de una entrevista informal a cada gerente el nivel de aceptación de estas reuniones, y cuán útiles las consideran.

Se considerará exitosa si la totalidad de los integrantes de las reuniones califican como muy útiles las reuniones.

Táctica 3: Capacitación a gerentes y directivos en materia de PNL.

- Objetivo: Optimizar el flujo de y la forma de comunicación entre quienes toman las decisiones dentro de la empresa.
- Destinatario: Gerentes y jefes de la empresa.
- Descripción: A través de un curso de PNL darles a los gerentes herramientas y aptitudes de escucha activa y comunicación efectiva. Esto fomentará la formalización de la comunicación adentro de la organización.
- Método de evaluación: Se confeccionará una encuesta virtual en Google dónde los asistentes al curso deberán responder que tan útil les fue, que expectativas tenían, como aplicarán lo aprendido.

Táctica 4: WorkPlace

- Objetivo: Poner en contacto a toda la organización en conjunto.
- Destinatario: El público objetivo es la totalidad de la empresa.
- Descripción: Esta aplicación está diseñada completamente para el ámbito empresarial, si bien funciona de manera independiente a Facebook posee una distribución parecida, posee un muro, chats, puede separarse en departamentos, equipos de trabajos y muchas funciones más lo cual es muy útil a la hora de fortalecer la comunicación interna de una manera muy intuitiva y familiar.

A través de la App se pueden formar reuniones virtuales, adjuntar archivos, publicar noticias, novedades, comunicados y tiene la facilidad de separar y armar grupos según se crea provechoso, ya sea dividiendo por áreas, por gerencias, depósitos, administrativos, etc. (Ver anexo III)

- Método de evaluación: La manera de evaluar será que al cabo de 45 días de habiendo comenzado a utilizar la aplicación, se tenga descargado y funcionando en el 100% de la empresa. Y que ya se estén generando contenidos y haciendo publicaciones desde los distintos niveles jerárquicos.

### **Objetivo específico numero 2:**

Táctica 1: Fomentar la comunicación entre los integrantes

- Objetivo: Contactar el nivel medio con el nivel operativo de la empresa.
- Destinatario: Nivel medio y operativo de la empresa.



- Descripción: Habiendo instalado los nuevos canales de comunicación se les solicitará a los integrantes de la organización que al ingresar a la nueva aplicación por primera vez realice una pequeña presentación hacia sus compañeros a través de una pequeña publicación en el grupo correspondiente al área en la que se desempeña. Esto ayudará a que el resto de los integrantes conozcan a sus compañeros y sientan más afinidad hacia ellos.
- Método de evaluación: El método de evaluación que se implementará para esta táctica es un sondeo en la aplicación lo cual tendrá por objetivo hacer un recuento de las publicaciones de presentación que se hayan hecho en la aplicación. Se considerará exitoso si al cabo de los 50 días de la implementación de la App tenemos un 80% de participación.

#### Táctica 2: Visitas a las áreas operativas.

- Objetivo: Fortalecer la relación entre los niveles jerárquicos.
- Destinatario: Nivel medio y operario de la empresa.
- Descripción: Se le solicitará a cada gerente que visite el área a la cual está asignado para conversar brevemente con operarios que se encuentren en el turno objetivando tener su opinión acerca de la empresa, de su tarea, nivel de conformidad, etc. al menos una vez al mes.
- Método de evaluación: Se evaluará a través de una encuesta confeccionada en Google la cual será dirigida a los operarios corroborando estas visitas. El éxito será alcanzado si todos los gerentes comienzan con estas “rondas” antes de los 3 meses desde la implementación de este plan.

#### **Objetivo específico numero 3:**

##### Táctica 1: Misión, Visión y Valores.

- Objetivo: Hacer conocer a toda la empresa las políticas fundamentales de la empresa a los administrativos
- Destinatario: Administrativos de la empresa.
- Descripción: Colocación de calcomanías en las salas administrativas de la misión, visión y valores de la empresa. Esta acción servirá para que las políticas fundamentales estén a la vista para que diariamente los integrantes de esta área puedan leerlo consciente o inconscientemente, lo cual ya es un gran avance.

Otra de las acciones que se tomarán en función del cumplimiento de este objetivo es la publicación en la app juegos/encuestas tipo Instagram haciendo conocer las políticas establecidas por el directorio.

- Método de evaluación: La manera de evaluar esta táctica será sondeando a través de una encuesta el nivel de aceptación que tengan los empleados sobre la nueva apariencia de la empresa buscando que la cartelería sea lo más visible posible.

Táctica 2: Logros y avances.

- Objetivo: Incrementar el sentido de pertenencia de los empleados a la organización.
- Destinatario: El público objetivo de esta táctica es la totalidad de la empresa.
- Descripción: Priorizaremos la publicación de los logros de la empresa, acciones de la RSE que haga la empresa, objetivos cumplidos. La mejor forma de hacer que los empleados “se pongan la camiseta” de la empresa es comunicando las cosas positivas que tiene la misma. Así motivaremos a los empleados haciendo sentir que la empresa en la que trabaja es la mejor empresa. De esto se encargará el Licenciado en Relaciones Públicas.
- Método de evaluación: Para poder evaluar esto deberemos hacer dos encuestas. Una al principio del plan para conocer el estado actual del sentido de pertenencia, la conformidad de los empleados, el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre la empresa, la satisfacción, etc. La otra encuesta se realizará al cabo de 7 meses de comenzada la implementación del plan, así podremos comparar y analizar cómo se ha avanzado en este objetivo.

Táctica 3: Promoción de logo y colores institucionales

- Objetivo: Incrementación del sentido de pertenencia e imagen interna de la empresa
- Destinatario: La totalidad de la empresa
- Descripción: Siguiendo el manual de marca que se realizó se colocará el logo en todos los depósitos de la empresa, en cada sede, y en cada vehículo. Esto promueve y promociona la imagen de la empresa tanto para los públicos internos como para los externos también. Debemos lograr que el empleado se sienta identificado con la empresa.

También se deberá confeccionar papelería, almanaques, lapiceras, y demás utilerías con los colores y logo de la empresa.

Esta medida tiene por objetivo que el logo y los colores se encuentren en todos lados, para que la persona inconscientemente este permanentemente en contacto con las identificaciones de la empresa.

- Método de evaluación: La manera de evaluar esta medida será que al cabo de 5 meses desde la implementación del plan deberemos ver la papelería, los logos y demás ya instalados y a la vista de todos.

#### **Objetivo específico numero 4**

##### Táctica 1: Buzón de sugerencias

- Objetivo: Recibir feedback sobre la empresa.
- Destinatario: El público para esta táctica es todo aquel integrante de la empresa que quiera hacer una sugerencia.
- Descripción: Para explotar el potencial humano que posee Redolfi SRL se deberá escuchar la opinión del publico interno. El buzón de sugerencias no es más que una caja tipo urna donde los integrantes de la organización puedan colocar en formato de sobre sus observaciones con respecto a la empresa y a su accionar o lo que quieran expresar, podrá ser de manera anónima o no. El objetivo de esta acción es como se mencionaba previamente atender a las necesidades de nuestro público interno para que se sientan más a gusto y se desenvuelvan de manera más efectiva dentro de la organización.
- Método de evaluación: Esta medida se evaluará con la misma encuesta satisfacción que se presentó en la táctica “c” del objetivo 3. Incluyendo una pregunta especifica donde puedan expresar si sus reclamos han sido oídos por la dirigencia.

##### Táctica 2: Concurso de ideas

- Objetivo: Explotar el capital humano que posee Redolfi S.R.L.
- Destinatario: Integrantes de los mandos medios y operativos de la empresa.
- Descripción: Esta última táctica es la organización de un evento, tipo feria, donde los integrantes de la organización desarrollen y expongan una propuesta de mejora que colabore con la mejora del rendimiento, o del bienestar dentro de la empresa.

Deberá realizarse un sábado en las instalaciones en la sede de James Craik. Será un concurso con las distintas exposiciones donde el jurado será el directorio y gerentes de la empresa, analizando cada propuesta, con su viabilidad. Se ofrecerán premios tentativos para aumentar la concurrencia al evento. También se podrá servir comidas, bebidas sin alcohol, shows en vivo, etc. podría ser organizado para una fecha alusiva e importante para la empresa como su aniversario. Los empleados podrán asistir con sus familias y sería siguiendo la idea de un *family day*.

Sería importante mantener este evento a lo largo de los años para que se genere una costumbre y que cada año los resultados sean mejores.

Como beneficio colateral a esto es una excelente oportunidad para comunicar las cosas positivas que esté desarrollando la empresa en ese momento.

- Método de evaluación: Evaluaremos esta acción según la cantidad de asistentes al evento considerando un éxito el 40% de asistencia de la totalidad de invitados.

El plan presentado tendrá una vigencia de ocho meses comenzando en enero de 2021, tendrá distintos medios de control para la correcta implementación del mismo y el análisis de los resultados arrojados por los distintos métodos. Cada táctica será evaluada según lo estipulado anteriormente.

Al finalizar el plan se entregará un informe general en el cual se verán reflejados los avances, el cumplimiento de los objetivos y las repercusiones de los mismos. Se archivará todo el material y será utilizado como base de datos para años próximos.

#### *Diagrama de Gantt*

El diagrama de Gantt es una herramienta que indicará el tiempo previsto para cada actividad propuesta. Dividido, en este caso, por los 8 meses que durará el plan, y a su vez en semanas. (Ver detalle en Anexo I)

#### *Presupuesto*

El presupuesto es el cálculo y exposición de los recursos económicos que serán necesarios para la implementación del plan dividido por meses para saber la cantidad de dinero que deberemos tener disponible para cada mes. (Ver en Anexo II)

Los valores son estimados, ya que dependemos de la situación en la que se encuentre el país en enero de 2021 y de los precios de ese momento. Se calcula un

porcentaje del 10% de margen para tener en cuenta materiales que no se hayan contemplado en el análisis.

Para el desarrollo del presupuesto se tomaron como referencias precios vigentes en la actualidad.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se hallaron diversas deficiencias que afectan la operatoria diaria de la empresa que termina impactando directamente en la toma de decisiones por parte de esta familia empresaria, que ha desarrollado de manera asertiva su empresa en cuanto a lo productivo y del negocio, dejando sin tanta maduración y profesionalización la faceta comunicacional de la misma. La comunicación interna se encuentra deficiente y con bajo nivel de desarrollo, lo que lleva a una baja productividad, ausencia de procesos internos adecuados, y produce insatisfacción en los empleados.

Debido a estas circunstancias en la comunicación interna y la falta de canales de comunicación profesionalizados se produce un clima de incertidumbre perfecto para la creación de rumores e informaciones extra oficiales lo cual afecta aún más a la organización generando que las tareas diarias, que deberían ser resueltas de manera sencilla, se vuelvan difíciles y engorrosas.

Luego de haber realizado un diagnóstico de la situación se continua con la implementación de un plan de comunicación interno que impacte de manera positiva en el desenvolvimiento de la empresa, aceitando procesos y fortaleciendo la dinámica comunicacional, otorgándole celeridad y agilidad a la toma de decisiones.

En el plan propuesto se crean canales de comunicación profesionalizados tanto ascendentes como descendentes que favorecerán y harán fluir la comunicación eficientemente dentro de la organización. Se generan acciones que potenciarán la cohesión grupal, el alineamiento en actividades, el clima laboral y el sentido de pertenencia hacia la empresa. En conjunto al desarrollo de estas tácticas se diseñaron métodos de evaluación los cuales nos proporcionaran un feedback medible para corroborar el curso del plan.

Se espera que empresa continúe con el plan desarrollado durante la totalidad del tiempo previsto para, logrado este tiempo, analizar el resultado del conjunto de las acciones previstas.

También se recomienda a la empresa acoplar al plan, estrategias de comunicación externa para así lograr un conjunto de acciones internas y externas desarrollando un plan

integrado donde todas las acciones sean coordinadas y acordes a la empresa. Logrando así la profesionalización de toda la comunicación de Redolfi S.R.L.

Por la situación actual del planeta es un gran momento para el desarrollo de acciones que mantengan unida a todos los integrantes de la empresa, otorgando y fortaleciendo los dos objetivos fundamentales que tienen las empresas familiares: rentabilidad y armonía familiar. La mejor forma es comunicando eficientemente.

### Anexos

Anexo I: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

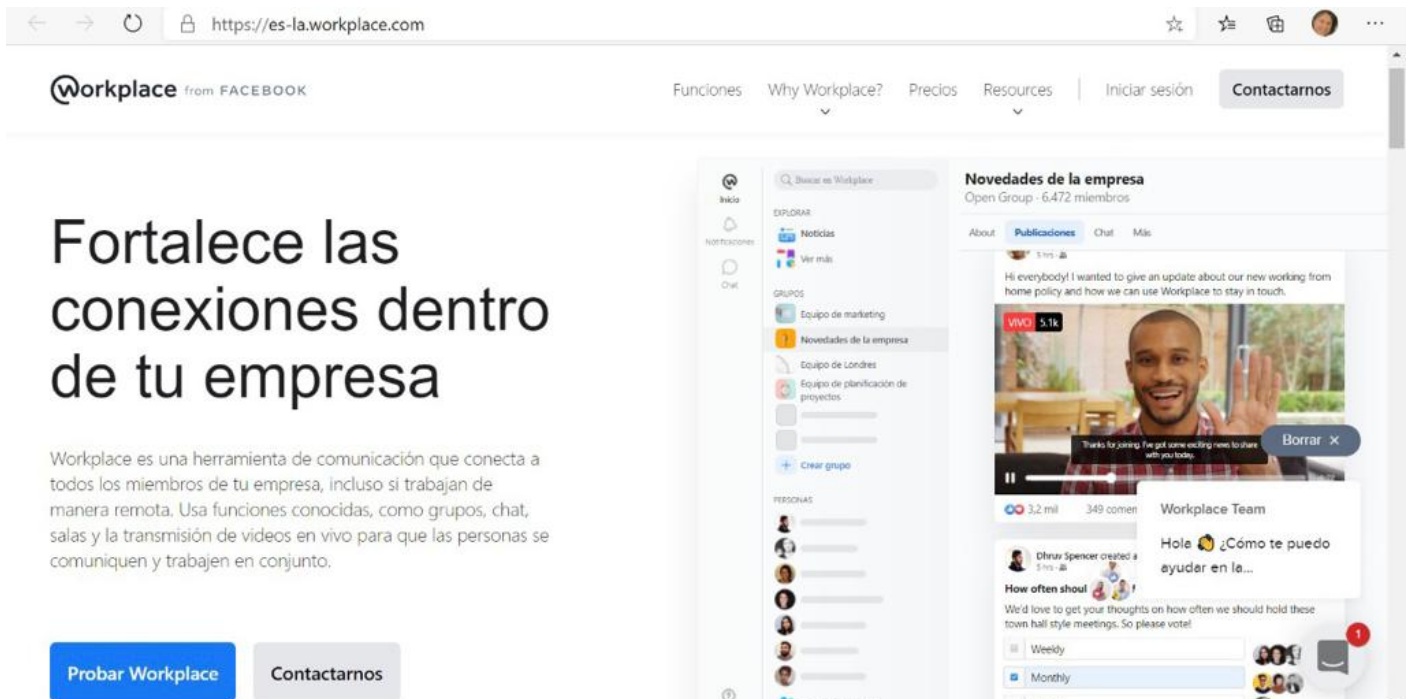


Anexo II: Presupuesto.

TACTICAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
<b>OBJETIVO 1</b>								
Confección de cartelería dentro de la organización	\$ -	\$ 32.500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Formación de mesas de trabajo representativas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación de gerentes en PNL	\$ 140.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
WorkPlace	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>OBJETIVO 2</b>								
Fomentar la comunicación entre integrantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Visitas a las áreas operativas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>OBJETIVO 3</b>								
Misión, Visión, Valores	\$ -	\$ -	\$ 1.800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Logros y avances	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Promoción de logos y colores institucionales	\$ -	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>OBJETIVO 4</b>								
Buzón de sugerencias	\$ -	\$ 1.800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Concurso de ideas						\$ 70.000,00		
<b>TOTALES</b>	\$ 140.000,00	\$ 80.500,00	\$ 3.500,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 71.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
<b>VALOR TOTAL DEL PLAN</b>				\$ 302.500,00				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo III: Herramienta



The screenshot shows the Workplace website interface. At the top, there is a navigation bar with the Workplace logo (from Facebook) and links for 'Funciones', 'Why Workplace?', 'Precios', 'Resources', 'Iniciar sesión', and 'Contactarnos'. Below the navigation bar, the main content area features a large heading: 'Fortalece las conexiones dentro de tu empresa'. Underneath this heading, there is a paragraph describing Workplace as a communication tool that connects all members of a company, even if they are working remotely. At the bottom of this section, there are two buttons: 'Probar Workplace' and 'Contactarnos'. On the right side of the page, there is a sidebar with a search bar and a list of groups. The main content area on the right displays a video post from the 'Workplace Team' group, which has 6,472 members. The video post includes a video player, a caption, and a poll titled 'How often should we hold these town hall style meetings?'. The poll options are 'Weekly' and 'Monthly'.

Fuente: <https://es-la.workplace.com/>. Fecha de consulta: 20/11/2020

#### Anexo IV: Modelo de evaluación



https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdhTTFeeGCy6qp79-vPoC\_CcAPVG3oNrPqQic7BCHmaPZvhiA/viewform



**Encuesta sobre la nueva cartelería en la empresa.**

Estamos mejorando la forma de trabajar en nuestra empresa.  
Respondiendo este formulario nos ayudarás a que mejoremos aún más.

Puesto en el que se encuentra desempeñando tareas

Tu respuesta

Logro divisar la nueva cartelería de la empresa?

Fuente: Elaboración propia. (<https://forms.gle/ABeHzynkW7f24D6r9>)

### Bibliografía

- Belausteguigoitia Rius, Imanol. (2009). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Madrid, España: 1ra Ed. - McGraw-Hill 2ª Edición.
- Black, Sam. (2000) *ABC de las Relaciones Públicas*. México: Ed. Gestión.
- Capriotti, Paul. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Andros Impresores 1ª Edición.
- Chiavenato, Idalberto. (1996). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. 5ª Edición.
- Custodia, C. y Asuncion, S, (2014). *Comunicar para transformar: Custodia Cabanas y Asuncion Soriano revelan las nuevas tendencias en Comunicación interna y gestión del cambio como grandes aliadas estratégicas de las empresas*, Lid Editorial Empresarial S.L.



- Rivera, A.; L. Rojas, F. Ramírez y T.A. de F. (2005) *La comunicación como herramienta de Gestión organizacional*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Vilanoba, N. (2018). *La Esencia de la Empresa Familiar*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/read/373822095/La-esencia-de-la-empresa-familiar-Valores-y-comunicacion>
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Barcelona, ES: Pirámide.
- Villamil, E. E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodriguez%20ElisaEnidia2017..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Watzlawick, Paul. (2002). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas* (con Janet Beavin y Don Jackson). Barcelona. Ed. Herder.

#### *Otras fuentes consultadas:*

- Organización de las Naciones Unidas. *Objetivos de Desarrollo Sustentable* (2015) Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Lecona M.L. (12/06/12). *Empresas familiares, buenas prácticas en Argentina*. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3a%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley 27552, 2020. Boletín Oficial de la República Argentina, CABA, 30 de junio de 2020. Tomado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231429/20200630>.
- DNU 624/2020, 2020. Boletín Oficial de la República Argentina, CABA, 29 de Julio de 2020. Tomado de:
- Macri, M. (13/09/2020). Para defender el presente y ganar el futuro. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/para-defender-el-presente-y-ganar-el-futuro-nid2448530>.

- Alberto Fernandez sobre la reforma judicial: “El Poder Judicial actual trata de un modo a los poderosos y de otro a los que menos tienen”. (08/08/2020). Página 12. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/283815-alberto-fernandez-sobre-la-reforma-judicial-el-poder-judicia>
- Teletrabajo: el 57% de las empresas, con baja satisfacción por la nueva ley. (19/08/2020). Recuperado de: [https://www.clarin.com/economia/teletrabajo-57-empresas-baja-satisfaccion-nueva-ley\\_0\\_HSxLomFMM.html](https://www.clarin.com/economia/teletrabajo-57-empresas-baja-satisfaccion-nueva-ley_0_HSxLomFMM.html).
- Stefania, D. (2019). *Gestión de la Comunicación Interna en A. J. & J. A. Redolfi SRL*. (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.