

**Gestión de la comunicación interna en Pymes y su impacto en el clima organizacional.**

**Caso: A. J. & J. A. Redolfi SRL**



Alumna: Ingrid Alejandra Munin.

Documento Nacional de Identidad: 40816074.

Carrera: Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales.

Legajo: RPI02258.

Fecha: 1 de noviembre del 2020.

## Agradecimientos

Para empezar, me gustaría agradecer a la Universidad Siglo 21 por brindarme el espacio de desarrollarme profesionalmente en la carrera que elegí. Particularmente, me gustaría hacer mención del Lic. Osvaldo Salas, por haberme acompañado a lo largo de la carrera y haberme enseñado el amor a las Relaciones Públicas, sin duda alguna no podría haber llegado donde he llegado sin su enseñanza.

A continuación, también quiero dar gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida. Gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio, apoyando y creyendo en mí; cómo también gracias a mi padre por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida. Además, quiero agradecer a mis hermanos por acompañarme y apoyarme desde principio hasta fin, por ser tan buenos y admirables, pero sobre todo por darme tanto amor.

También, agradezco este gran momento a mi increíble compañero de vida, que sin duda ha sabido estar conmigo en cada paso de mi vida, creyó en mí y sin duda me apoyó, fue mi guía y me sostuvo cuando más he necesitado durante lo largo de este camino.

A su vez, me gustaría agradecer a mis amigos y compañeros de la carrera, quienes sin duda hicieron de este un camino mucho más llevadero y alegre. Gracias por tantos buenos momentos que hemos compartido.

Finalmente, a todos quienes de una forma u otra me acompañaron y alentaron, profesores, tutores, compañeros de trabajo, gracias por estar en este largo camino.

## Resumen

La gestión de la comunicación interna y su impacto en el clima organizacional tiene una función importante en la estrategia de las relaciones públicas e institucionales. Este trabajo se focalizó en un análisis exhaustivo a través del reporte de caso designado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., firma fundada por la familia Redolfi, que cuenta con 50 años de trayectoria en la ciudad de Córdoba, Argentina. Los resultados encontraron claras falencias en la gestión de la comunicación interna de la empresa; y consecuentemente, dicha deficiencia en el desarrollo de una comunicación intercultural dentro de la empresa afecta directamente en el clima organizacional. Por lo tanto, una vez detectada la problemática comunicacional de la firma, se pretende desarrollar un plan de implementación aplicable a enero del año 2021, con el fin de generar una gestión correcta de la comunicación interna que potencie el clima organizacional de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. En el marco de esta temática, se llega a la conclusión de que, logrado un cumplimiento en la mayoría de las tácticas desarrolladas, se procederá a las recomendaciones profesionales.

### *Palabras claves*

Relaciones Públicas, Comunicación Interna, Clima Organizacional, Gestión Interna, Comunicación Intercultural, Identidad Organizacional, Cultura Organizacional, Empresa Familiar.

## **Abstract**

The management of internal communication and its impact on the organizational climate, plays an important role in the strategy of public and institutional relations. This work was focused on an exhaustive analysis through the case report designated to company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., a firm founded by the Redolfi family, which has 50 years of experience in the city of Córdoba, Argentina. The results found clear shortcomings in the management of the company's internal communication, and consequently, deficiencies in the development of intercultural communication within the company, which directly affects the organizational climate. Therefore, once the communicational problem of the firm has been detected, it is intended to develop an implementation plan (applicable to January 2021), so as to generate correct management of internal communication that enhances the organizational climate of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Within the framework of this theme, it is concluded that having achieved compliance with most of the tactics developed, professional recommendations should be made.

### *Key words*

Public Relations, Internal Communication, Organizational Climate, Internal Management, Intercultural Communication, Organizational Identity, Organizational Culture, Family Company.

## Índice

<b>Portada</b> .....	0
<b>Agradecimientos</b> .....	1
<b>Resumen</b> .....	2
<i>Palabras claves</i> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<i>Key words</i> .....	3
<b>Índice</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	6
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	6
<i>Breve descripción de la problemática</i> .....	6
<i>Resumen de antecedentes</i> .....	7
<i>Relevancia del caso</i> .....	8
<b>Análisis de la situación</b> .....	9
<i>Descripción de la situación</i> .....	9
<i>Análisis de contexto</i> .....	9
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	13
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i> .....	14
<b>Marco Teórico</b> .....	18
<i>Comunicación interna</i> .....	18
<i>Cultura organizacional</i> .....	18
<i>Identidad organizacional</i> .....	19
<i>Comunicación intercultural</i> .....	19
<i>Clima organizacional</i> .....	19
<b>Diagnóstico y conclusiones</b> .....	21
<i>Declaración del problema</i> .....	21
<i>Justificación del problema</i> .....	21

<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	21
<b>Plan de implementación</b> .....	23
<i>Objetivo General</i> .....	23
<i>Objetivos específicos</i> .....	23
<i>Alcance</i> .....	23
<i>Tácticas</i> .....	24
• <i>Manual de comunicación interna</i> .....	24
• <i>Evento All Employee Meeting</i> .....	24
• <i>Intranet</i> .....	25
• <i>Embajadores de comunicación</i> .....	26
• <i>Campaña de valores</i> .....	27
• <i>Emailing – Newsletter electrónico</i> .....	28
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	29
<i>Presupuesto</i> .....	30
<i>Evaluación general del plan de implementación</i> .....	31
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	31
<b>Bibliografía</b> .....	33
<b>Anexo</b> .....	35

## Introducción

La comunicación interna en las empresas tiene un lugar cada vez más relevante, es utilizada como una gran herramienta para optimizar las relaciones y el clima organizacional. La comunicación no puede dejarse librada al azar, debe haber referentes que lleven de esta en una manera profesional y organizada con la misión y valores que posee la empresa. Si la comunicación interna este alineada con la estrategia organizacional, los públicos internos responderán con su compromiso y productividad a través de un mejor clima organizacional.

### *Marco de referencia institucional*

El caso por tratar será la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (Reporte de Caso, 2019), que actualmente cuenta con cuatro socios y un dueño, y se ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Comenzó en el año 1959, dos hermanos de la familia Redolfi, que comenzaron con un local pequeño que fue desarrollándose hasta que en 1990 ambos hermanos consolidan sus partes para formar la gran sociedad que es hoy en día. Actualmente, cuenta con 50 años de historia en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. En su estructura cuenta con 140 empleados, desde su centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. La empresa a lo largo de los 50 años sostuvo un crecimiento tanto externo como interno, en donde se resalta el aumento en el número de personal. Sin embargo, como contrapunto de dicho aumento surgen debilidades el manejo de la comunicación interna, tanto en cada sede como entre las sucursales, dónde se visualiza una ausencia de relacionamiento entre ellas.

La finalidad de este reporte de caso es analizar la comunicación interna que poseen actualmente en la empresa para posteriormente diseñar un plan de comunicación y que el mismo tenga un impacto positivo en el clima organizacional.

### *Breve descripción de la problemática*

La empresa no cuenta con una estrategia planificada de comunicaciones. Esto permite que la gestión de la comunicación interna, en esta pyme, se realice a través de procedimientos informales en el día a día. La ausencia de canales de comunicación conlleva a una desinformación de los públicos internos de la organización, teniendo como consecuencia el

surgimiento de canales informales. Entonces, todas las estrategias que se basan en la cultura y conducta de la organización son factores que conformarán a la organización, pero que necesitarán directivas generales, y a su vez estas transmitir las a los diferentes niveles organizacionales para obtener una efectiva comunicación interna y llevar a cabo los objetivos de la empresa.

#### *Resumen de antecedentes*

Como antecedentes podemos ver como resalta la autora Merchán (2017) que la comunicación interna resulta fundamental en la estrategia global de la compañía, ya que facilita el conocimiento de la actividad, información y cultura empresarial. Además, crea vínculos comunes entre los colaboradores y la compañía, convierte a los trabajadores en los primeros embajadores de la marca, defendiendo su imagen positiva. A su vez, al planificar la comunicación interna como se gestionan la mayoría de los procesos, se logrará desarrollar y aplicar con éxito los objetivos anuales traducidos en acciones concretas. Es importante establecer unos soportes de comunicación útiles, eficaces, rápidos y accesibles a todos.

La autora Marchiori (2011) en la revista, menciona que la comunicación interna está visualizando con mayor énfasis la cuestión formativa, o decir, de qué manera las personas en sus procesos de comunicación construyen la realidad organizacional, y como esta experiencia posibilita que las personas se vean como tales y encuentren sentido en su actuación dentro del negocio de la organización. Sobre la perspectiva de comunicación interna, la relación entre organización y comunicación amplía la visión de la propia organización. Es preciso incorporar una mirada diversa que incluya las diferencias culturales, entre otras cuestiones que hacen parte de lo que entendemos por ambiente interno de las organizaciones. Es a partir de ese ambiente que una organización se hace, se identifica y se vuelve viva.

Una nueva mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y el desarrollo de ambientes organizacionales más saludables. Los desafíos del ambiente llevan necesariamente a estudios que pueden no solo ayudar a construir la realidad interna de una organización, sino que también a interpretarla, con el objetivo de identificar las diferentes realidades y entender de qué manera cada discurso influye en las personas que participan en la organización. Así en una misma organización, existen diferentes procesos que interactúan y reafirman la existencia de innumerables realidades organizacionales. En esa dirección, la perspectiva de la comunicación considera esencial a las «dimensiones estructurales», son estas, formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, provisionalísimo y coeficiente de

personas, y las «dimensiones contextuales», como la cultura, ambiente, objetivo, estrategia, tamaño y tecnología.

Silva (2017) destaca que cuando existe una comunicación interna transparente, verídica y seria, su objetivo apunta a obtener un buen clima organizacional, lo que conlleva a la optimización de los procesos y a su vez a efectuar una excelente relación de integración, promoviendo buenas prácticas de entendimiento y desarrollo. Igualmente da empuje a los líderes para que potencialicen el compromiso con la organización a partir de buenas prácticas y relaciones que se pueden basar en la confianza, compañerismo y lealtad.

Hoy en día contar con un plan estratégico de comunicación interna es vital para la consecución eficaz de los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo, por ello es importante gestionar con éxito los sistemas comunicacionales en las interacciones permanentes con las audiencias internas. Los colaboradores son agentes fundamentales para mejorar indicadores intangibles relacionados a la identidad, imagen y reputación organizacional como menciona Charry Condor (2017). A su vez, destaca la importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión. La existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general. El clima organizacional es, pues, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones.

Por último, la autora Stevani (2019) indica en su tesis que la comunicación interna es el medio por el cual se da respuesta a las nuevas necesidades de las empresas referidas a motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Además, es el medio por el cual se retroalimenta de información clave, en ambos sentidos, para mejorar el desempeño y funcionamiento. Resulta ser la comunicación el medio para implementar herramientas de seguimiento y control.

#### *Relevancia del caso*

El interés por realizar el análisis de la comunicación interna en el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. está en cómo éste contribuirá para que el público interno esté alineado con la estrategia corporativa y tenga de esta manera una profesionalización en la comunicación que es esencial para un buen clima organizacional. A su vez, esto impactará en la productividad de los empleados generando mayores beneficios económicos para la empresa, y de esta manera se fortalecerá la visión de la empresa en cuanto a ser líder en el mercado en el que participa

actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios, generando una ampliación de oportunidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi posee como 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.’ Para lograr esto se han desarrollado unidades de distribución en diversas localidades, para tener cercanía con el cliente, como menciona en la entrevista Pablo Redolfi, Socio Gerente.

La empresa no posee departamento de Comunicaciones y tampoco posee una gestión de manera formal, lo que lleva a errores en los procesos internos y fallas o desinformación en la comunicación interna de la empresa, y consecuentemente esto se refleja en el clima organizacional directamente, debido que los empleados tienden a cometer errores al no tener establecidos los procedimientos y a su vez, todos los canales de comunicación son informales, por lo que provoca una desinformación generalizada o la generación constante de nuevos canales informales.

Las informalidades en los procesos internos de una empresa pueden llevar a una desorganización y desmejora en la productividad de los empleados. Y estos, siempre son los embajadores de la marca, si los mismos no se encuentran en un clima organizacional beneficioso y favorable, tarde o temprano, repercutirá en la comunicación interna y luego externa de la empresa. A su vez, la visión descansa en *precios competitivos*, para esto se deberá optimizar los recursos para poder brindar el mejor servicio al mejor precio, y aplicando un *know-how* generalizado en la empresa.

Los valores de la empresa están alineados a la estrategia global planteada por la organización, para que esta se lleve a cabo, todos los empleados deben ser conscientes y embajadores de los valores transculturales. La creación de la nueva sucursal será una oportunidad para comenzar a profesionalizar la comunicación, como también, para comenzar a trabajar en un clima organizacional positivo para la pyme.

### *Análisis de contexto*

Para poder identificar los factores del entorno general que afecta a la empresa desarrollaremos un análisis PESTEL a partir del análisis que realiza el autor Moreira (2020), entre otros:

### **Políticos**

Según Ernest y Mourelo (2020) se observan que en los aspectos políticos podemos encontrarnos con una situación totalmente anormal y atípica como es la cuarentena, bajo un contexto de una pandemia por la enfermedad COVID-19, el cual puso al país en cuarentena (aislamiento social, preventivo y obligatorio). El gobierno brinda a las industrias relacionadas con bienes de necesidad básica permiso de actividad esencial.

### **Económicos**

La crisis sanitaria causada por la COVID-19 llegó a Argentina en un momento de fragilidad económica. El Gobierno se encontraba en proceso de renegociar de su deuda pública, que alcanzó niveles insostenibles; el país enfrenta serias dificultades para cumplir con el pago de sus deudas como había sido acordado. Esto ocurre en un contexto de crecimiento económico negativo y un alto nivel de inflación –con una variación interanual del 50,3 por ciento registrada en febrero de 2020 (INDEC, 2020)–, que introduce presión a las empresas, sobre todo a las pymes.

En una encuesta de PwC (2020), un 65% de las empresas se encuentran con resultados inferiores al mismo período del año anterior donde ya habían sido afectadas por la situación económica imperante.

A su vez, para afrontar la crisis, 6 de cada 10 encuestados ha accedido al Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) otorgado por el Gobierno Nacional, el 45% de ellos utilizó los beneficios para el pago complementario de salarios, el 40% pudo concretar la obtención de créditos blandos a la tasa del 24%, y un 37% le permitió postergar el pago de contribuciones patronales. En el caso particular de los préstamos blandos, el 30% destacó el desinterés de los bancos en su otorgamiento, y el 17% evidenció complejidad en los trámites producto de la informalidad del sector que complica aún más el acceso al crédito.

### **Socioculturales**

Uno de los empleos con mayor riesgo es el comercio al por menor

y al por mayor, identificados según la OIT. Se empiezan a delinear nuevas formas de trabajo a partir del modelo del distanciamiento social, y el “home office”. También se proponen nuevas maneras de trabajo colaborativo y co-creativo, nuevas redes se arman por nuevos factores de vinculación.

Se van a empezar a visualizar bajas de la productividad por problemas psicológicos derivados de los grandes cambios ocurridos, la adaptación a las nuevas circunstancias será progresiva, y si no se implementan herramientas activas para detectar y tratar a los casos rápido el resultado podría ser permanente, por eso es fundamental la creación y uso de nuevos protocolos y herramientas.

### **Tecnológicos**

Es un reto para el sector debido que tiene que garantizar la distribución de alimentos desde proveedor al consumidor final, de manera que se minimice el riesgo de exposición al virus COVID-19. Para que esto suceda, es necesario ser ingeniosos en los procesos de distribución, apoyándose en estrategias de colaboración y cooperación en la cadena y aprovechando los recursos del sistema sin pensar en la individualidad del negocio.

Esto implica, adicionalmente, que las empresas proporcionen a sus empleados servicios de tecnología confiables y contar con capacidad técnica y humana para atender las solicitudes e incidentes tecnológicos que se presenten diariamente.

Superada la pandemia, seguramente seguirán evolucionando hacia una cultura de trabajo remoto, algunas pymes ya han implementado políticas de trabajo en este sentido, privilegiando interacciones y formas de relacionamiento más digitales que demandará el rediseño de procesos. Teniendo en cuenta la preocupación de las pymes por la retención de talentos pos-pandemia, se estima que su dotación se mantendrá igual adaptándose a los cambios que se avecinan.

### **Ecológicos**

Desde la perspectiva ambiental, analizando desde el documento publicado por Naciones Unidas (2020) existen oportunidades que pueden dar lugar al planteo de un modelo de desarrollo de largo plazo distinto, si se aprovecha la coyuntura actual. Previo a esta pandemia, el Gobierno declaró la voluntad de Argentina de ingresar en un modelo del Nuevo Acuerdo Verde. Una de sus premisas principales es la necesidad de la descentralización y localización de los sistemas productivos. Para esta coyuntura, una serie de medidas generales y sectoriales pueden resultar estratégicas.

Estos lineamientos estratégicos permitirían a Argentina trazar un Nuevo Acuerdo Verde adaptado a las circunstancias nacionales, donde se aproveche al máximo las características propias del país.

A su vez, bajo el contexto actual se debe tener en cuenta los protocolos de higiene y seguridad aplicables a todos los procesos que desarrollarán en la empresa en desinfección y prevención de propagación del COVID-19.

### **Legales**

Desde el ámbito legislativo, la Ordenanza N.º 1564/07 sancionada en el año 2003, impulsó el crecimiento productivo y al desarrollo social generando fuentes de trabajo, y Redolfi aprovechó los beneficios fiscales ofrecidos. La misma instaba a trasladar las grandes infraestructuras fuera de ejido urbano antes del 2012, y para quienes lo hicieran antes del 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

Actualmente la pyme y el desarrollo de sus actividades se ven afectadas bajo el Decreto Presidencial para un Aislamiento Social, Obligatorio y Preventivo. A su vez, el Gobierno Nacional (2020) ha establecido las siguientes medidas para pymes bajo el marco de Emergencia Sanitaria ocasionada por la enfermedad Coronavirus (COVID-19):

1. Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción: Este programa está destinado a empleadores de cualquier empresa privada, sin importar el tamaño.
2. Créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%.
3. Créditos de BICE para Mi pyme.
4. Paquete de medidas para garantizar la producción.
5. Prórroga de moratoria pyme.
6. Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago.
7. Suspensión del cierre de cuentas bancarias.
8. Eximición del pago de contribuciones patronales.
9. Suspensión de las comisiones por extracción en cajeros automáticos.
10. Creación del Programa de Apoyo al Sistema Productivo Nacional.
11. Extensión del plazo para presentar cheques.
12. Extensión de Ahora 12.
13. Congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos.
14. Medidas para exportaciones e importaciones.
15. Actividades exceptuadas al aislamiento obligatorio.

16. Medidas para establecimientos comerciales.
17. Precios máximos de referencia.
18. Línea de financiamiento pymes Plus.

Todas las aristas presentadas afectan en mayor o menor medida a la organización, y determinarán su accionar y competitividad en el mercado. Es por esto, que deberá basarse en aquellos puntos de inflexión positiva que le permitirá tomar ventaja sobre sus competidores y a su vez, fortalecerse internamente. El momento por donde transita actualmente la organización reclaman una mayor comunicación interna basada en la transparencia y cuidado de los públicos internos y externos. La salud y protección de estos públicos serán los pilares comunicacionales más importantes en la etapa que, hoy en día, atraviesa la pyme.

#### *Diagnóstico organizacional*

A continuación, para realizar el diagnóstico organizacional de la Pyme a tratar, utilizaremos el análisis FODA, como indica el autor Rojas (2017) la misma:

Posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (p.1)

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descentralización.</li> <li>▪ Desburocratización.</li> <li>▪ Agilidad y adaptaciones rápidas.</li> <li>▪ Personalización de la gestión y del consumo.</li> <li>▪ Flexibilización.</li> <li>▪ Innovación.</li> <li>▪ Dinámica.</li> <li>▪ Reputación de 50 años.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La política interna del país está promocionando el desarrollo de las pymes.</li> <li>▪ Nueva infraestructura que permitirá la exclusividad de la comercialización.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volatilidad.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No posee un plan de manejo de crisis.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extrema sensibilidad a entornos negativos.</li> <li>▪ Desinformación.</li> <li>▪ Falta de planeación general.</li> <li>▪ Problemas de acceso al financiamiento.</li> <li>▪ Carencia de estrategia.</li> <li>▪ Dificultades de gestión.</li> <li>▪ Falta de comunicación planificada.</li> <li>▪ Crecimiento no planificado.</li> <li>▪ Poca capacitación del personal.</li> <li>▪ No posee departamento de Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mucha competencia por los mismos productos.</li> <li>▪ Baja competencia laboral.</li> <li>▪ Falta de personal calificado.</li> <li>▪ Inestabilidad económica a nivel país.</li> </ul>
--	--

*Fuente: Elaboración Propia.*

El análisis FODA resaltó la flexibilización y dinámica de ser una pyme, ambas fortalezas considerables que lograrán llevar adelante a la organización, potenciando una buena reputación a lo largo de 50 años. Sin embargo, se deberá prestar atención a las debilidades concentradas en el hecho de que la empresa no cuenta con una comunicación planificada, lo que conlleva a una carencia en la estrategia organizacional y un crecimiento no planificado, teniendo consecuencias graves. Como a su vez, el no tener un plan de crisis llevará a que nuevamente la empresa cometa errores comunicacionales irremediables tanto en públicos internos como externos. Y, por último, deberá aprovechar las oportunidades para apalancarse y tomar ventaja frente a otros competidores.

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

Desde la mirada de las Relaciones Públicas e Institucionales podemos analizar que se ha implementado una comunicación de tipo informal, como también, al no haber un organigrama definido, las dimensiones estructurales con los líderes de la organización designados entran en conflicto. La informalidad de la comunicación en las pymes no siempre es pertinente para la productividad y tendrá un impacto negativo en el clima laboral de la empresa.

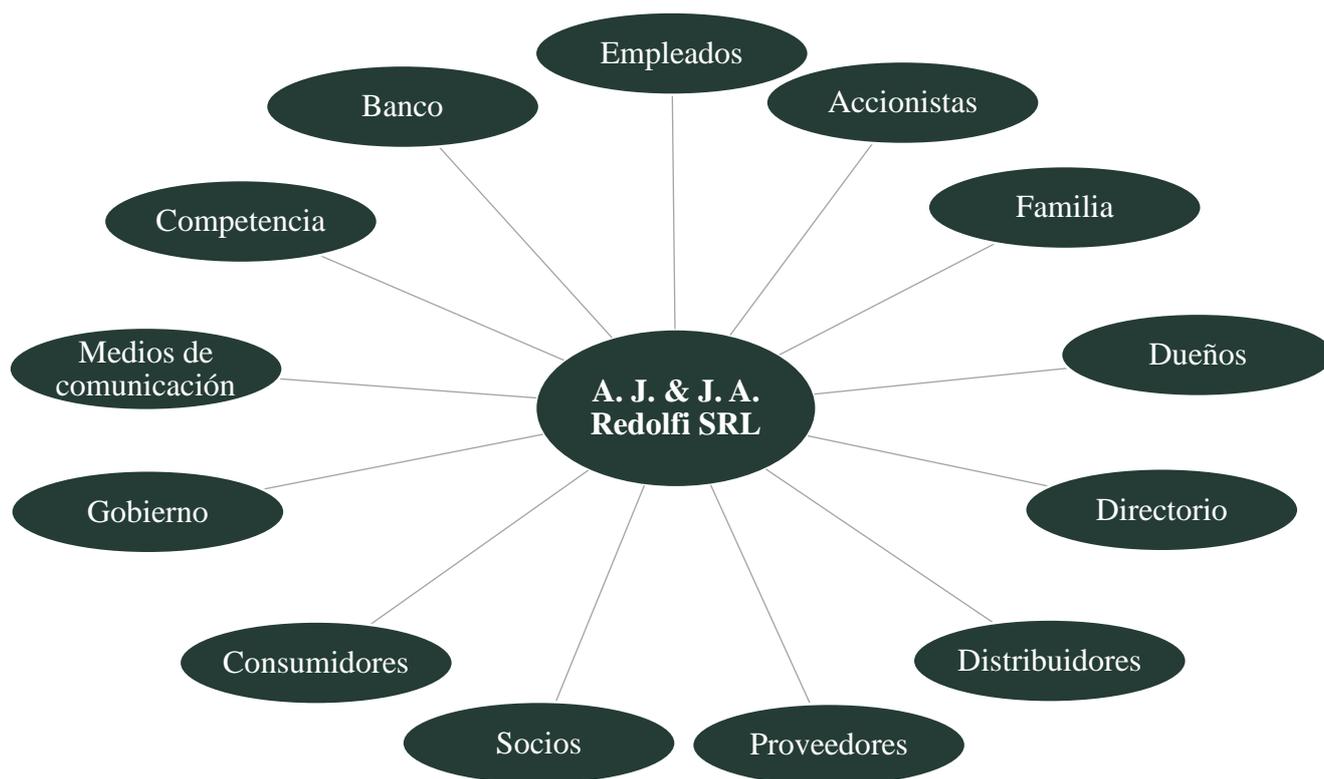
Uno de los valores que la empresa posee es el ‘sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los

directivos de la empresa, buscando compartir decisiones'. Lo que ocasiona que el organigrama no se vea definido como tal, si bien tendrá un impacto positivo en los públicos inferiores de jerarquía la comunicación y la formalidad de esta puede verse afectada.

En una sucursal se llevó a cabo una encuesta de clima laboral pero no tienen registrados los resultados (se realizó en James Craik). Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar el departamento de Recursos Humanos en corto y mediano plazo.

En el año 2016, la marca decide reinventarse y hacer un cambio a su imagen institucional, lo que implicó un rediseño completo. Para esto, plotearon su flota de vehículos con el nuevo logo y modificaron algunas sucursales a través del uso del nuevo Manual de marca.

Como públicos de la organización podemos analizar íntegramente para comenzar los siguientes:



*Fuente: Elaboración propia.*

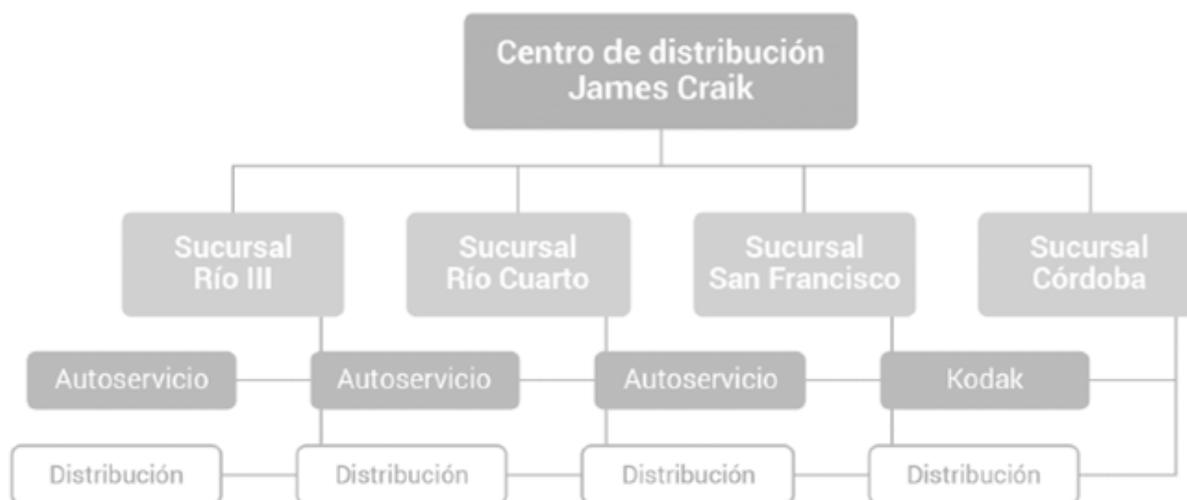
A su vez, como públicos internos destacaremos y trabajaremos con los siguientes:

- Dueños: José Redolfi (Socio mayorista).

- Socios: Pablo, Lucas e Ignacio Redolfi (Socios minoristas).
- Directorio: Conformado en este caso por socios mayoristas y socios minoristas.
- Accionistas: Accionista es aquella persona natural o jurídica que es propietaria de acciones (No se encuentran especificados en el caso).
- Empleados: Fuera de los expuestos, se pueden visualizar los siguientes puestos: Gerente general, de ventas, de administración y finanzas, vendedores, cajeros, cobranzas, facturación, formación de precios, contadores, asesores legales, higiene y seguridad, jefe de depósito y logística, distribución, control de stock, picking, mantenimiento, entre otros.
- Familiares: En este ámbito podemos considerar a todos los allegados de los empleados.
- Proveedores: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, axiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre los más importantes.

Entre sucursales no se encuentra ningún tipo de cohesión más que el nombre de la Pyme, lo que ocasiona una falta de pertenencia de cada unidad hacia la empresa. Si bien los distribuidores se desplazan entre una y otra, trabajan como unidades completamente separadas e independientes, a pesar de la central de James Craik.

A continuación, se presenta cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Se puede observar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.



*Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.*

Como se comentaba con anterioridad, el hecho de tener una variedad de sucursales realiza una grieta entre los públicos internos más grande, debido que estos no tienen una relación directa con los mandos altos o directivos que puedan guiarlos en los valores de la cultura organizacional.

Por último, realizando una breve auditoría de comunicación organizacional desde una perspectiva funcionalista e interpretativa según las clasificaciones de Varona Madrid (1993), podemos evaluar las siguientes situaciones:

- Están establecidos canales informales, lo que permite a la desinformación y mal entendimiento de la organización.
- Existen diferentes departamentos, pero la comunicación entre estos es casi nula, se encuentran solo reuniones presenciales a nivel gerencial y direccional.
- No se encuentran establecido ningún tipo de canal comunicacional tecnológico, o tecnologías 4.0 de manera interna.
- Al no haber una correcta gestión de la comunicación interna podemos ver que esto impactará negativamente en la satisfacción de los públicos internos.
- La cultura organizacional está arraigada en valores que no son transmitidos comunicacionalmente, debido a un incorrecto desarrollo de los mismo dentro de la organización.
- La gestión correcta, de la comunicación interna, les dará una congruencia a todas las estrategias corporativas y brindará un impacto positivo en el clima organizacional, donde se dará pie al desarrollo cultural entre los distintos públicos.
- Los integrantes no encontrarán información en canales brindados por la dirección, desarrollándose canales informales tales como el rumor, con múltiples consecuencias negativas en el clima organizacional.

Los resultados obtenidos de estos distintos enfoques nos llevan a poner la mirada en las irregularidades de la comunicación y como esto afecta a la efectividad que se presentan en la estructura informal de la organización. Como así también, vemos que las costumbres priorizan antes que los valores organizacionales, donde la cultura organizacional no será desarrollada por los valores fundados por la organización sino más bien por el modo de actuar del día a día o usual. Esta forma de ser de la empresa llevará a un clima organizacional que es desarrollado

por las acciones y no por las estrategias culturales y organizacionales de la comunicación interna que establecieron los directivos.

## **Marco Teórico**

La comunicación interna es el elemento clave de la efectividad en las organizaciones, por eso debe estar alineada con la cultura organizacional de la misma. Debido que es la ideología de la organización, son los valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que esta se desenvuelve. Y está relacionada con la identidad, donde las manifestaciones culturales forman parte de la cultura y la constituyen, junto con la identidad, es decir la personalidad y el comportamiento corporativo.

### *Comunicación interna*

Como mencionan los autores Brandolini y González Frigoli (2008), los procesos que se llevan a cabo en la comunicación son los que sostienen a las organizaciones como “una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores”. Una correcta comunicación interna, puede ser un gran aliado desde la mirada de la estrategia, debido a que la organización estará mejor informada y perseguirá de esta manera los objetivos de la empresa, en una mejora constante.

Siguiendo esta línea de la gestión de la comunicación, el autor Black (1994) menciona que un plan de comunicaciones internas debe “armonizar con la cultura corporativa de la organización, la cual está formado por los valores compartidos por los empleados y la organización”. Si se consigue esto, los empleados estarán más satisfechos de sus trabajos y la organización logrará ese *engagement*.

### *Cultura organizacional*

El autor Schein (1992) define a la cultura de una organización como el “conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de organización”; y la reconoce, como un factor esencial para potenciar su competitividad y alcanzar el éxito en un mercado altamente cambiante. También, planteaba la necesidad de traducir estos valores en planes de acción, ponerlos en práctica donde “solo pueden ser definidas como cultura las practicas comunes que permiten resolver problemas prácticos”.

Esta cultura, a su vez, será como menciona el autor Ritter (2008), un inconsciente colectivo de la organización, que se manifestará explícitamente mediante un conjunto de

comportamientos, algunos de los cuales se convierten en valores corporativos hasta el punto de construir una auténtica ideología corporativa. Esto, es el resultado de un proceso de construcción social de la identidad de la organización.

### *Identidad organizacional*

La identidad organizacional, como menciona Villafañe (2016), hace referencia al conjunto de elementos visuales que identifican a una organización, de esta manera se limita la identidad a un solo aspecto, el visual. La identidad es la personalización global de la organización y de su acción. Es el espíritu de la organización, es lo que la hace especial siendo individual, y distingue y diferencia de las demás organizaciones. Además, representa lo que la organización es y desea ser, tiene su expresión en la cultura de la organización, define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, forma de interacción con sus miembros y la relación de estos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de normas, ideas y valores que posee la organización.

En contraparte, los autores Duque Oliva & Carvajal Prietob (2015) establecen que la identidad es lo que “los miembros organizacionales creen que es central, duradero y de carácter distintivo de la organización”. Es decir, es creada por los públicos internos de la organización y la percepción que ellos tienen de lo más relevante y constitutivo para la organización a la que pertenecen.

### *Comunicación intercultural*

A su vez, Etkin (2007) define a la comunicación intercultural como la cultura donde se materializa y se transmite a través de mensajes y prácticas, y de ellos se desprenden los códigos culturales, que, en última instancia, nos permiten conocer el inconsciente cultural, es decir, la forma en la que piensa un determinado grupo de la organización.

La comprensión intercultural implica, además de reconocer y aceptar los códigos culturales propios y ajenos, construir códigos comunes que favorezcan y fortalezcan la comunicación en su sentido más amplio, que es la construcción de vínculos. Por lo tanto, la cultura organizacional siempre será implicada como una construcción social de un modelo de ideas, creencias y conocimientos compartidos que son transmitidos a través de diferentes fuentes, medios y espacios.

### *Clima organizacional*

Por otro lado, los autores Casco y Guillen (2010) abordan la importancia del clima organizacional donde “radica en una realidad psicosocial, ya que se transforma en un suceso contextual de influencia y liderazgo, y se configura como una variable entre las estructuras y procesos de la organización, y los comportamientos individuales”. Como así también “este clima será la propiedad de la persona y, al mismo tiempo, una variable del sistema que integra a la persona en la organización”. En este sentido, el clima organizacional va a determinar la manera en la que el público interno percibe la eficacia y satisfacción de la comunicación.

Complementando a lo mencionado anteriormente, Cano Martínez (2009) explica cómo el clima organizacional es “un indicador de la gestión al interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores”. Esto impacta directamente en el plan estratégico general de la organización, y por ende podría influir en los resultados de la empresa.

Todos estos conceptos, nos llevan a una perspectiva de la comunicación interna como una herramienta elemental en la gestión interna de la organización para su efectividad. A su vez, la cultura organizacional viene a poner un marco de valores y normas para alcanzar el éxito. El comportamiento de la organización, llevado por los valores de esta, entran en un proceso de la construcción de la identidad organizacional, la cual es la personalización de la organización y llevará adelante su accionar. Este espíritu organizacional, la distinguirá entre otras organizaciones y es lo que se expresa desde la cultura de esta.

Cuando sucede la comunicación intercultural, es donde la cultura se materializa a través de mensajes y sus prácticas, se desprenderán los códigos culturales, y estos a su vez nos permitirá conocer el inconsciente cultural. Luego la comprensión intercultural, nos permitirá desarrollar nuevos códigos comunes que permitirán que la comunicación interna se fortalezca a través de su cultura y la construcción de vínculos entre sus públicos.

Por otro lado, el clima organizacional, determinado por los comportamientos y procesos organizacionales, serán la manera en la que el público interno se comporte y se sienta con la empresa. Con un clima positivo, se podrán potenciar las planificaciones y desarrollos de actuaciones que faciliten el progreso de la organización. Ayudando de esta manera, a una determinación de procesos de resolución de problemas, como así también, la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

## **Diagnóstico y conclusiones**

### *Declaración del problema*

Con relación a lo expuesto en este trabajo, la carencia en la estrategia planificada de la comunicación interna refleja, por lo tanto, un impacto negativo en el clima organizacional. Dicha ausencia de canales internos de comunicación llevará a una informalización de los mismos, generando desinformación entre los públicos internos que a su vez pueden aumentar la incertidumbre. La comunicación intercultural, al no estar desarrollada, tendrá una carencia en la organización de los códigos comunes y la cohesión entre los distintos públicos y subpúblicos internos.

A su vez, el accionar de los empleados entonces estará condicionado por las costumbres, y no lleva en sí los valores institucionales que fueron determinados desde la organización. Por lo que la identidad de la empresa estará establecida por las acciones que realizan los empleados y no por los lineamientos directivos, lo que llevará a un difícil progreso organizacional y limitado por un clima organizacional negativo.

### *Justificación del problema*

La comunicación en la empresa, al no estar desarrollada correctamente, implica que no esté alineada con la estrategia organizacional que quiere llevar adelante desde sus valores, necesidades, expectativas y normas practicadas por su cultura organizacional. De esta forma, estos conjuntos de comportamientos llevarán a unos valores corporativos incorrectos y construirán una ideología corporativa errónea. La personalización global de la organización y su accionar también construirán una identidad llevada a cabo de manera individual por cada persona, sin ningún tipo de interacción o cohesión entre ellos. Esto determinará, al clima organizacional, que se vea afectado negativamente y no podrá destacarse o tener el progreso que desean tener desde su visión de la organización.

Por esto, resulta necesario una comprensión intercultural, donde se podrá generar códigos comunes entre los individuos de la organización y de esta forma profesionalizando la gestión de la comunicación la organización le podrá dar la formalidad necesaria, ayudando a una inclinación de un clima organizacional positivo. Y conllevará, el impacto positivo que se requiere para tener una mejora en el rendimiento organizacional, fomentando la satisfacción y la motivación en la cultura organizacional de los públicos internos de la organización.

### *Conclusión diagnóstica*

Como se explicitó anteriormente, la gestión de la comunicación para que sea efectiva debe estar alineada a los valores organizacionales establecidos por la dirección y de esta forma determinar las decisiones que se tomarán en la empresa, generando de esta manera una cohesión entre los públicos y generar vínculos efectivos, entre ellos.

Estas acciones deben estar alineadas bajo el mismo objetivo de gestión de la comunicación interna, para que se puedan complementar cada una de ellas, y de esta forma llegar al logro de este. De esta forma, la empresa podrá estar aún más alineada con su visión, en cuanto a ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente y también generar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Es por esto por lo que se requiere un plan de comunicación interna, para lograr llevar a cabo la estrategia organizacional basada en los valores corporativos, generando de esta manera una comprensión intercultural y de esta manera, obtener un impacto positivo en el clima organizacional de la empresa.

A su vez, también se pretende generar un impacto favorable en los objetivos de desarrollo sostenibles con el plan, dentro de los seleccionados para la agenda del 2030, podemos observar a los siguientes de la Organización de las Naciones Unidas:

- Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.
- Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

De esta manera, estaremos aportando un granito de arena a través de la comunicación y desde la organización a un cambio de nivel mundial, como también contribuir a la

consecución de estos objetivos en la agenda del 2030 llevada a cabo por la Organización de las Naciones Unidas.

### **Plan de implementación**

A continuación, se desarrolla el plan diseñado para A.J. & J. A. Redolfi S. R. L., para poder lograr cambio en la gestión de la comunicación interna y conseguir un clima organizacional positivo, teniendo como guía siempre los siguientes objetivos y las correspondientes tácticas:

#### *Objetivo General*

Implementar un plan de comunicación interna, donde los mensajes organizacionales transmitan la cultura organizacional de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L y generar de esta manera un impacto positivo en el clima organizacional.

#### *Objetivos específicos*

- Definir las estrategias y políticas comunicacionales que deben llevar a cabo los directivos de la organización.
- Designar canales de comunicación interna formales y establecer nuevos, como así también potenciar los actuales.
- Afianzar la comunicación y el conocimiento de los empleados.
- Infundir los valores organizacionales que construyen a la cultura interna entre los empleados.
- Motivar la comunicación intercultural y establecer vínculos para la integración entre las distintas sucursales.
- Preservar el espíritu de pertenencia a la organización.
- Mejorar el estado del clima laboral y la satisfacción de los empleados.

#### *Alcance*

El plan tendrá, según los puntos desarrollados a continuación, los siguientes alcances y limitaciones:

- *De contenido:* todos los empleados de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. estarán involucrados en el plan.
- *Temporal:* será en un plazo de 8 meses a partir de enero del año 2021.

- *Ámbito geográfico:* se desarrollará en las distintas sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. presentes en la provincia de Córdoba.
- *Limitaciones:* como principal y única limitación se puede encontrar la carencia de equipamiento técnico-material necesarios para llevar a cabo el plan.

### *Tácticas*

- *Manual de comunicación interna*
  - **Fundamentación:** presentación escrita-visual que permite conocer mejor los siguientes puntos: cuáles serán los canales para utilizar en la organización, con qué frecuencia, los tonos que debo usar, identificar los mensajes claves, como transmitir los valores organizacionales, *look&feel* de las comunicaciones y otras herramientas que son necesarias para un correcto desarrollo de la gestión interna de la comunicación desde la dirección.
  - **Objetivo:** especificar cuáles y cómo serán los canales para utilizar y aquellos mensajes claves a transmitir dentro de la cultura organizacional de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y su comunicación interna.
  - **Público:** directivos de la organización.
  - **Recursos:**
    - **Humanos:** analista en Relaciones Públicas e Institucionales y directivos.
    - **Materiales:** computadora, internet, paquete Office.
    - **Financieros:**
      - Desarrollo del documento, honorarios de un Analista en Relaciones Públicas e Institucionales.
      - Gastos generales: internet, paquete de Office, viáticos.
  - **Evaluación:** auditoría de experiencias críticas de comunicación. De esta manera, los integrantes de la organización tienen un feedback hacia los dirigentes con sus experiencias tanto positivas como negativas, tipos de mensajes y percepciones en torno a la efectividad de sus experiencias. Se considera exitosa la táctica logrando una implementación correcta del manual en un 90% de las comunicaciones diarias.
- *Evento All Employee Meeting*
  - **Fundamentación:** es una reunión que se realizará mensualmente, donde se anunciarán las principales novedades y resultados del negocio, directo desde los directivos de la

organización. Dicha reunión fomentará la comunicación bidireccional entre dirección y empleados, generando de esta manera una instancia de integración y conocimientos entre los distintos miembros y también de desarrollo de los valores organizacionales.

- **Objetivo:** establecer una oportunidad de acercamiento entre la dirección y los empleados para que estos obtengan de primera mano la información y puedan tener un desarrollo intercultural en sintonía entre las distintas sucursales.
  - **Públicos:** todos los empleados de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., teniendo en cuenta todas las sucursales.
  - **Recursos:**
    - **Humanos:** Analista técnico de Informática y un Analista en Relaciones Públicas e Institucionales, incluyendo a todos los empleados mencionados en los públicos.
    - **Materiales:** dispositivos electrónicos con conectividad, internet, paquete office.
    - **Financieros:**
      - Dispositivos electrónicos con conectividad en cada sucursal.
      - Honorarios Analista Técnico de Informática y Relacionista Público.
      - Gastos generales: Internet, paquete de Office, viáticos.
  - **Evaluación:** encuesta donde se evaluarán los siguientes indicadores: comprensión, calidad y carencia. Se considera exitosa la táctica logrando una comprensión de un 70%, calidad del 80% y carencia menor al 20%, como en calidad general del evento un porcentaje igual o mayor a 85%. (Ver anexo 1)
- **Intranet**
    - **Fundamentación:** esta táctica busca utilizar a las nuevas tecnológicas como canal de comunicación para informar a los empleados y puedan estar conectados y enterados de manera permanente. A su vez, podrán acceder para completar o utilizar la herramienta en trámites administrativos internos. El sitio debe ser *responsive*, es decir, debe estar disponible tanto para computadoras como dispositivos móviles identificándose con su usuario y contraseña laboral. De todas maneras, no se permitirá el acceso a información confidencial desde dispositivos móviles para conservar una protección de datos y privacidad de la organización.

- **Objetivo:** favorecer la interacción del empleado con la información de la empresa, mediante un acceso directo a contenidos que utilizarán en su trabajo, como facilitar el acceso a trámites administrativos internos.
- **Públicos:** todos los empleados de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., teniendo en cuenta todas las sucursales.
- **Recursos:**
  - **Humanos:** Analista en Relaciones Públicas e Institucionales y analista en diseño web. A su vez, también se contará con la presencia de los jefes de cada área y el directorio, con el apoyo principal del área de recursos humanos, para el desarrollo de contenidos y tramitaciones.
  - **Materiales:** Dispositivos electrónicos con conectividad, internet, paquete office.
  - **Financieros:**
    - Creación de la intranet.
    - Honorarios de un Analista en Relaciones Públicas e Institucionales y un diseñador web.
    - Gastos generales: Internet, paquete de Office, viáticos.
- **Evaluación:** Análisis de tráfico (Usuarios activos y pasivos, Interacciones, Cantidad de accesos, entre otros). Se considera exitosa la táctica logrando un uso diario de 15 empleados –usuarios activos o pasivos-, con o sin interacción.
- *Embajadores de comunicación*
  - **Fundamentación:** son empleados que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen la cualidad de liderar proyectos, a su vez, son reconocidos por los diferentes grupos de trabajo. Desarrollar a estos empleados designándolos estratégicamente como gestores del cambio y agentes de difusión permitirá transmitir los mensajes claves en los diferentes grupos e incentivarán los valores organizacionales. El ser embajador de la empresa no solo será un orgullo para el empleado, sino que también recibirá el apoyo y acompañamiento de su equipo y los líderes, por lo que habrá un incentivo de parte de cada uno de los empleados para poder lograr este puesto.
  - **Objetivo:** identificar comunicadores claves en los distintos niveles de responsabilidad y desarrollarlos como embajadores interculturales de la organización.
  - **Públicos:** empleados claves de la organización.
  - **Recursos:**

- Humanos: Analista en Relaciones Públicas e Institucionales y también aquellos empleados considerados claves en la organización.
- Materiales: Dispositivos electrónicos con conectividad, internet, paquete office.

Financieros:

- Honorarios de un Analista en Relaciones Públicas e Institucionales.
  - Gastos generales: internet, paquete de Office, viáticos.
- Evaluación: análisis de las redes de comunicación a través de entrevistas. Con este análisis se podrá evaluar la estructura de la comunicación en la organización entre los diferentes integrantes y sus nexos (embajadores), como así también el grado de correspondencia entre la estructura formal y la real de la organización. Se considera exitosa la táctica logrando una mayoría de entrevistas positivas sobre negativas.
- *Campaña de valores*
    - Fundamentación: una campaña de valores permitirá a los empleados conocer y adentrarse en la cultura interna de la organización. Si todos los empleados son conscientes de lo que significa formar parte de la organización, generarán el sentido de pertenencia y lo inculcarán en su labor diaria cumpliendo los objetivos esperados por la dirección. La empresa será construida desde adentro y con una estructura fortalecida, esto tendrá un impacto positivo interno como así también con los públicos externos. También, con esta táctica se pretende alcanzar a todos los públicos, comunicándoles de qué manera podrán contribuir al desarrollo de los objetivos de desarrollo sostenible, ya sea desde una mirada de los valores o de aquellas acciones a implementar dentro de la organización.  
Se realizarán capacitaciones y comunicaciones para todos los empleados, donde podrán conocer más sobre los valores que la compañía está buscando inculcar y desarrollar. Haciendo uso de sus empleados embajadores, también se transmitiría el mensaje y se contribuiría a un trabajo en equipo para transmitir los mensajes. Cómo también a modo de incentivación, para toda la organización, se podrá optar por una carrera de valores, donde el departamento que más represente con sus equipos estos valores recibirá un beneficio a cambio.
    - Objetivo: infundir los valores de la cultura organizacional en todos los empleados, generando un clima organizacional positivo y preservando el espíritu de pertenencia.

También, lograr un alcance de los colaboradores en el conocimiento y desarrollo de acciones relacionadas a los objetivos de desarrollo sostenible.

- Públicos: todos los empleados de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., teniendo en cuenta todas las sucursales.
  - Recursos:
    - Humanos: Analista en Relaciones Públicas e Institucionales, como a su vez, el público designado que son todos los empleados de la organización.
    - Materiales: dispositivos electrónicos con conectividad, internet, paquete office.
    - Financieros:
      - Honorarios de un Analista en Relaciones Públicas e Institucionales.
      - Kit de merchandising con logo de la campaña.
      - Gastos generales: internet, paquete de Office, viáticos.
  - Evaluación: encuesta teniendo como indicadores claves: *engagement* y *enablement*. Estos indicadores medirán porcentualmente el alcance logrado por los empleados. Dentro de la encuesta, se considerará un apartado diferencial de los indicadores antes mencionados, donde se medirá el *awareness* logrado, exclusivamente bajo la temática de los objetivos de desarrollo sostenible. Se considera exitosa la táctica logrando un *engagement* arriba de 70% y un *enablement* sobre un 80%, en el indicador de *awareness* se considerará sobre un 90%.
- *Emailing – Newsletter electrónico*
    - Fundamentación: el emailing es una herramienta de comunicación que permitirá enviar y recibir información de manera inmediata e individualizada. Deberá ser el canal de comunicación oficial de la empresa, donde quedarán todas las comunicaciones escritas y plasmadas en la casilla oficial de comunicaciones de la organización. A su vez, bajo esta línea de comunicación se propone realizar un *newsletter* electrónico que se distribuye de manera periódica por este medio, donde estará toda la información más importante como son las novedades de la organización, eventos e información reciente a considerar. (Ver anexo 2).
    - Objetivo: designar un canal formal de comunicaciones, donde todos los empleados tendrán acceso y de esta manera estarán en constante conocimiento de las novedades organizacionales.



Fuente: Elaboración propia.

### Presupuesto

A continuación, se presentan los gastos con relación a cada táctica, como también aquellos gastos generales que son necesarios para llevar a cabo el plan de implementación:

Bienes / Servicios	Proveedor	Cantidad	Costo unitario	Duración en el plan	Costo Total
<b>1: Manual de comunicación interna</b>					
Honorarios	Analista en Relaciones Públicas	1	\$ 45.000,00	6,5	\$ 292.500,00
Total táctica					\$ 292.500,00
<b>2: Evento All Employee Meeting</b>					
Honorarios	Analista en Relaciones Públicas	1	\$ 45.000,00	7,0	\$ 315.000,00
Honorarios	Analista técnico de Informática	1	\$ 2.000,00	7,0	\$ 14.000,00
Televisores Smart tv 43"	Philips (Obtenido en Mercado Libre)	5	\$ 35.000,00	1,0	\$ 175.000,00
Total táctica					\$ 504.000,00
<b>3: Intranet</b>					
Diseño Intranet	Analista en Diseño Web	1	\$ 15.000,00	2,0	\$ 30.000,00
Honorarios	Analista en Diseño Web	1	\$ 40.000,00	2,0	\$ 80.000,00
Honorarios	Analista en Relaciones Públicas	1	\$ 45.000,00	5,0	\$ 225.000,00
Total táctica					\$ 335.000,00
<b>4: Embajadores de comunicación</b>					
Honorarios	Analista en Relaciones Públicas	1	\$ 45.000,00	6,0	\$ 270.000,00
Total táctica					\$ 270.000,00
<b>5: Campaña de valores</b>					
Honorarios	Analista en Relaciones Públicas	1	\$ 45.000,00	3,5	\$ 157.500,00
Merchandising	Simple Store	150	\$ 1.200,00	1,0	\$ 180.000,00
Total táctica					\$ 337.500,00

**6: Emailing –Newsletter**

Honorarios	Analista en Relaciones Públicas	1	\$ 45.000,00	8,0	\$ 360.000,00
Total táctica					\$ 360.000,00

**Gastos generales**

Internet	Fibertel	7	\$ 2.000,00	8,0	\$ 112.000,00
Paquete Office	Microsoft 365	7	\$ 1.044,10	8,0	\$ 58.469,60
Viáticos Analista RP	Nafta + Almuerzo + Otros gastos	16	\$ 5.000,00	8,0	\$ 640.000,00
Total gastos enero-agosto 2021					\$ 810.469,60

<b>Total del Plan de Implementación *</b>	<b>\$ 1.649.469,60</b>
---	------------------------

<b>*A considerar con la inflación del 2021 de un 21% anunciada por el Gobierno Nacional</b>	<b>\$ 1.995.858,22</b>
---	------------------------

*Fuente: Elaboración propia.*

*Evaluación general del plan de implementación*

Para realizar una evaluación general del plan de implementación realizado, se procederá a una auditoría general de comunicación interna para poder examinar si los objetivos propuestos de cada táctica han impactado efectivamente en la comunicación organizacional y como consecuencia si han tenido un impacto positivo en el clima organizacional de la empresa.

A su vez, si alguna táctica no ha tenido los resultados esperados, se realizarán los cambios necesarios y se volverá a realizar la debida evaluación individual hasta obtener los resultados esperados.

Por último, si hay un cumplimiento de los objetivos de tácticas en un 80% sobre el objetivo general del plan (100%) se procederá a las recomendaciones profesionales para la dirección y se determinará cómo será la continuidad del plan integral de Relaciones Públicas e Institucionales.

**Conclusiones y recomendaciones**

A lo largo del presente trabajo, se han encontrado problemáticas que afectan directamente a la gestión de la comunicación interna de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. al no contar con una estrategia planificada de comunicaciones, se gestionará a través de

procedimientos informales, en el día a día. También se encontró una ausencia de los canales de comunicación, permitiendo la desinformación de los públicos internos de la organización.

Debido a esta problemática, se realizó un plan de Relaciones Públicas donde todas las estrategias que se basan en la cultura y la conducta de la organización llevarán directivas generales y a su vez, estas serán transmitidas a los diferentes niveles organizacionales. Este plan tiene como objetivo obtener una efectiva comunicación interna y llevar a cabo los objetivos de la empresa, con un impacto positivo en el clima organizacional.

En el plan de implementación, para comenzar, se introduce el uso y practica del manual de comunicación, para guiar y establecer los parámetros claves de la comunicación dentro de la empresa. Luego, se establecen nuevos canales de comunicación, cuyo fin es lograr una comunicación más fluida y cercana para un mejoramiento del relacionamiento de los públicos internos. Estos canales serán una red de intranet, un evento periódico de empleados, y el emailing en conjunto con un newsletter.

Implementados estos nuevos canales, en el plan continuamos con la designación de embajadores de la comunicación, que serán personas claves para llevar a cabo la comunicación en la empresa desde distintas jerarquías y sectores.

Y, por último, nuestra campaña de valores, donde se desarrollarán en un 360° todos los valores que el directorio designo para esta organización, como así también apoyarse en los objetivos de desarrollo sostenibles aplicables a la organización, para así aportar también a la agenda del 2030 designada por la Organización Nacional de las Naciones Unidas.

Las relaciones públicas son el elemento clave para llevar a cabo la estrategia comunicación interna y que los mensajes organizacionales transmitan la cultura organizacional de manera positiva en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Una vez logrado esto, el público interno actuará como embajadores de la empresa, comunicando a través de los valores culturales desarrollados y podrán influir directamente en la imagen externa de la organización.

Se recomienda a la organización que, una vez realizado el plan de implementación de comunicación interna, se desarrolle un plan enfocado en el fortalecimiento de los públicos internos, donde los principales actores serán los empleados en el conjunto con el directorio. De esta manera, con un clima positivo alcanzado, se podrá impactar de manera favorable la imagen que tiene la empresa, tanto interna como externa.

Por lo tanto, una vez establecida la imagen interna deseada comenzar a trabajar para mejorar exponencialmente los canales de comunicación y designar un especialista en relaciones públicas e institucionales que lleve a cabo la tarea de planificación y gestión de los mismos.

## Bibliografía

- Black, S. (1994). *ABC De Las Relaciones Publicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2008). *Comunicación Interna: claves para un plan exitoso*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cano Martínez, S. (2009). Ensayo de Clima Organizacional. Córdoba, Argentina: Facultad de Ciencias de la Salud.
- Casco, P., & Guillen, G. (2010). *Psicología del trabajo: gestión de los recursos humanos. Skill Management*. España: Ariel.
- Charry Condor, H. O. (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional. Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Duque Oliva, E. J., & Carvajal Prietob, L. A. (2015). *La identidad organizacional y su influencia en la imagen*. Elsevier España, S.L.U.
- Ernst, C., & Mourelo, E. L. (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Oficina de País de la OIT para la Argentina. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_740742.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_740742.pdf)
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Gobierno Nacional. (2020). *Mi Argentina*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto. *Ciencias de la Información*, 50-52.
- Merchán, A. M. (2017). La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 165-174.
- Moreira, D. (26 de marzo de 2020). *De catástrofe a oportunidad: Análisis PESTEL(L) del impacto del COVID-19*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@david.ema.arg/de-cat%C3%A1strofe-a-oportunidad-an%C3%A1lisis-pestel-l-del-impacto-del-covid-19-d1b35688722b>
- Naciones Unidas, A. (19 de junio de 2020). *ONU*. Obtenido de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- PwC, A. (2020). *PwC Argentina*. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

- Reporte de Caso, U. E. (2019). Reporte de Caso A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. 1.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Estados Unidos: Josey Bass.
- Silva, J. P. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Seminario de Investigación.
- Stevani Flavia, D. (2019). Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach. Córdoba, Argentina: Universidad Siglo 21.
- Varona Madrid, F. (noviembre de 1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académico estadounidense. Santafé de Bogotá, Colombia: Seminario-Taller Latinoamericano sobre Formación para la Comunicación Organizacional.
- Villafañe, J. (2016). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Wilcox, D. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. España: Addison Wesley, 6ta edición.

## Anexo

### Anexo 1:

1. ¿En qué función te desempeñas? ¿Cuál es tu sucursal?  
(Multiple choice incluyendo las áreas de cada función) (Multiple choice incluyendo las sucursales)
2. En términos generales, ¿cómo evaluarías al evento en su totalidad?  
Escala del 1 al 10.
3. “He comprendido los resultados de ventas y el status financiero de la compañía durante la primera mitad del FY”
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo parcialmente
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
4. “He percibido cuales fueron los valores transmitidos desde la dirección a lo largo de la reunión”
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo parcialmente
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
5. Los expositores fueron claros y el contenido de la presentación fue correcto en extensión y calidad
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo parcialmente
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
6. La extensión de la AEM y el tiempo dedicado a las preguntas y respuestas fueron correctos
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo parcialmente
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo

- e. Totalmente en desacuerdo
7. ¿Qué otros temas quisieras que profundicemos o incluyamos en la siguiente All Employee Meeting?  
(Pregunta abierta)
8. ¿Hay algo más que quisieras compartir sobre este evento virtual, que pueda servirnos como aprendizaje para futuras reuniones?  
(Pregunta abierta)

## Anexo 2:

**REDOLFI NEWSLETTER** ENERO 2021

¡Bienvenidos a la primera edición del newsletter mensual de Redolfi! Aquí podrás encontrar las noticias más importantes que acontecieron durante los últimos días, da click en los [links](#) y mantente conectado.

Conocé todas las **novedades** implementadas en nuestra sede principal:



Estamos creciendo, y queremos crecer junto a vos, mirá cuales son los **puestos disponibles** en nuestras sucursales.





**Nueva política** implementada para los conductores, entrá y rellená el formulario reglamentario de circulación.

**Salón de ventas destacado del mes:**  
Felicitaciones a todos los colaboradores de esta sucursal, a continuar trabajando en equipo y alcanzando los objetivos de ventas.





Nos vemos el próximo mes, con más novedades y celebraciones ¡quédate atento!

¿Ya participaste del **sorteo** del mes?  
¡Últimos días para anotarte, sumate!