



“Gestión estratégica de la Comunicación Interna”

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

María Agustina Caramello Martín

37873995

VRPI03730

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Trabajo Final de Graduación

2021

## **Dedicatoria**

A mi mamá,  
quién me acompaña,  
me sostiene,  
me impulsa y me motiva.

Gracias por la vida,  
por su amor incondicional,  
por promover mis sueños  
y por todo lo que soy.

**María Agustina Caramello Martín**

## **Resumen**

El presente trabajo final de graduación ha planteado la propuesta y aplicación de un plan de implementación para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de fortalecer el sistema de comunicación interna e incorporarlo en la estrategia corporativa, aplicando herramientas cuyo impacto se refleja en todos los niveles y procedimientos de la organización. Para su desarrollo, a través de un análisis interpretativo de documentos, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa; se detectó una deficiencia en comunicación interna, en base a la cual se ha propuesto una intervención en la realidad organizacional, reconfigurando y mejorando su desarrollo. Dicha deficiencia se ha traducido como menor productividad, procesos internos sin políticas objetivas, clima laboral desfavorable e insatisfacción por parte de los colaboradores. Se concluyó en la necesidad de llevar a cabo un plan de mejora que aborde aspectos que anteriormente no fueron considerados, a través del establecimiento de nuevos procedimientos, la implantación de canales idóneos para la difusión de información y la formalización de los canales de difusión internos. Palabras clave: comunicación, relaciones públicas, comunicación interna, difusión de información, canales formales.

## **Abstract**

This final graduation work provides the proposal and the application of an implementation plan for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. intended to strengthen the internal communication system and to include it as part of the corporate strategy by using tools that have an impact on every level and procedure of the company. To do this, a diagnosis of the current situation of the company has been made through an interpretative analysis of documents. A deficiency in the internal communication has been identified, and in order to reconfigure and improve its development, an intervention in the organizational reality has been proposed. Such deficiency has led to less productivity, processes without objective policies, negative work environment and dissatisfaction among co-workers. It has been concluded that it is necessary to carry out an improvement plan that covers aspects that have not been considered before, by establishing new procedures, implementing effective channels for disseminating information, and formalising internal dissemination channels. Key words: communication, public relations, internal communication, dissemination of information, formal channels.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	5
Marco de referencia institucional.....	5
Breve descripción de la problemática.....	6
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.....	11
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	14
<b>Marco teórico</b> .....	18
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	21
Declaración del problema.....	21
Justificación del problema.....	21
Conclusión diagnóstica.....	21
<b>Plan de implementación</b> .....	23
<b>Conclusiones</b> .....	32
<b>Recomendaciones</b> .....	33
<b>Bibliografía</b> .....	34
<b>Anexo</b> .....	36

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

**A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.** es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, posee una cadena de salones de distribuidoras y autoservicios mayoristas.

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de la distribución. En septiembre de 1975, Alonso Redolfi y su hijo José, actualmente presidente de la empresa, conformaron la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. En 1990, se constituye una nueva sociedad, Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., actual denominación y forma jurídica.

A fines de diciembre de 1993, la familia y la empresa pierden a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. Este hecho suscitó un complejo proceso de sucesión, no exento de conflictos familiares entre sus hijos, lo que ocasionó perturbaciones en el funcionamiento de la empresa y el distanciamiento entre los hermanos.

Desde el año 2007, la sociedad quedó conformada por 4 socios, siendo el 85% propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos: Pablo, Lucas e Ignacio.

A través del tiempo la empresa ha demostrado su continuo crecimiento, todos los años conquista nuevos clientes y mercados. Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales, llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El centro de distribución principal está ubicado en la ciudad de James Craik, lugar de nacimiento de la empresa, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las demás sucursales, situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y ciudad de Córdoba. Los cuatro autoservicios mayoristas se encuentran ubicados en James Craik, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, éstos cuentan con ejecutivos de cuentas o preventistas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada zona.

Con el correr de los años, el número de empleados ha ido incrementando hasta superar las 130 personas y ha conformado una flota propia de 73 vehículos, 3 automóviles

para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas, distribuidos entre todas las sucursales.

El reporte de caso (RC) es un documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación en particular con el objetivo de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. La finalidad del siguiente RC, es establecer una solución ante la situación problemática identificada, a través de un plan de implementación con acciones planificadas y específicas que tengan un impacto positivo sobre el público objetivo.

#### *Breve descripción de la problemática*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no cuenta con una estrategia planificada de comunicación. La comunicación se presenta mayormente de manera informal, lo que trae aparejado que la información posea menos credibilidad que al circular por canales formales; la información que recibe el receptor no es completa; crea problemas ya que no hay control sobre la información enviada y lo que es percibido de ella, la información se distorsiona y puede generar la difusión de historias falsas o rumores.

Las políticas comunicacionales deben estar en consonancia con los objetivos de la organización. En gran medida, los problemas que surgen en el interior de las organizaciones, se encuentran relacionados con una no atinada gestión de la comunicación interna. Esta situación puede generar inconvenientes y afectar a la totalidad de la organización, dañando su imagen, productividad y clima laboral. La comunicación interna es de vital importancia para el fortalecimiento y desarrollo organizacional.

#### *Resumen de antecedentes*

La comunicación en las instituciones ha ido evolucionando, hoy se presenta como una necesidad diaria, que debe realizarse de forma regular y controlada. Es necesario un correcto seguimiento y control, para el logro de una mejora constante. La función de comunicación debe ser gestionada, dotándola de los medios y recursos adecuados. Se debe entender a la comunicación como una política transversal que atraviesa toda la institución. Por ello, la comunicación es un pilar fundamental, debe ser integrada en la estrategia empresarial. Su objetivo principal es proporcionar coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la estrategia de la institución. Vaca Coronado (2015). Un artículo sobre estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad

corporativa de una empresa de Ecuador (2018), indica que para obtener mayor productividad es muy relevante la comunicación dentro de una organización, ya que la misma refleja la identidad e imagen corporativa de la empresa, las cuales influyen en sus públicos.

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias (Laffitte Santiesteban M.E., 2013). Siguiendo a Villafañe la comunicación interna es “una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas de la compañía”. (1993, p. 238). “La comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento”. Una persona se expresa según sea su personalidad. Con una empresa sucede lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a cultura. Así lo expresa Alejandro Formanchuk (2010).

#### *Relevancia del caso*

Una organización emite sus mensajes tanto al interior como al exterior para relacionarse con diversos interlocutores. La comunicación organizacional es la forma de comunicación específica que engloba la relación comunicativa entre una organización y sus públicos.

La relevancia de este caso radica en la importancia que tiene la comunicación en el interior de la organización, ya que contribuye a la mejora de la productividad y el rendimiento, a la reducción del rumor, la mejora del clima laboral y la satisfacción de los colaboradores.

La comunicación es el mecanismo vertebrador e integrador de una organización, es esencial para el correcto funcionamiento de la misma. De allí la importancia de su correcta gestión, planificación y dirección.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

De acuerdo al organigrama de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. proporcionado por la Universidad Empresarial Siglo 21, la empresa se encuentra dividida en 3 departamentos: Ventas, Administración y Finanzas, Depósito y Logística.

Esta organización no posee área de Recursos Humanos, no tiene procesos de selección de empleados y de inducción para los distintos cargos y puestos, sólo se liquidan sueldos desde Administración.

Es parte de la cultura empresarial mantener al personal que se encuentra trabajando con ellos (tienen baja rotación), cuentan con promoción interna: por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esta situación ha generado inconvenientes, ya que los colaboradores en ocasiones no poseen la preparación necesaria, lo que ha implicado tener que volver atrás en la toma de decisiones.

Cuando se realiza la incorporación de un nuevo empleado es necesario, para evitar perder tiempo y costos, contar con un manual de inducción que pueda familiarizarlo con la organización, su historia, su cultura, tareas, funciones, compañeros de trabajo. Aquí los empleados aprenden mientras trabajan, lo que supone la existencia de un gran margen de error.

No contar con un plan de gestión estratégica de comunicación interna conduce a una serie de problemas comunicacionales, tales como: falta de implicancia del personal (al no poseer la información necesaria de la empresa y de su puesto, el individuo no se siente parte), menor productividad (no tiene claridad sobre sus funciones), falta de interrelación entre áreas, entre otros.

Considerando a la organización como un conjunto organizado de subsistemas que interactúan, la problemática identificada posee incidencia en todos sus procesos.

Es pertinente mencionar que sólo en el año 2005 se realizó una encuesta de clima laboral en el centro de distribución principal, mediante la misma se recopilaron datos que no fueron procesados. Por tal motivo no fue factible vislumbrar problemáticas latentes, en caso de existir, para posteriormente ser abordadas en pos de una mejora continua.

Si bien la empresa no cuenta con una estrategia de comunicación planificada, posee buena relación con sus colaboradores, perfil solidario, colabora con instituciones y actividades de la región y representa una importante fuente de trabajo para su población.

#### *Análisis de contexto*

Teniendo en cuenta que una organización es un organismo abierto que se encuentra en relación con su medio ambiente, resulta importante abordar las características del contexto en el que se encuentra inmersa. Este contexto influye en la misma y para conocerlo se desarrolla a continuación una matriz PESTEL, abordando factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que impactan sobre la organización.

#### Factores Políticos:

- El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas.
- En marco de la pandemia COVID-19, el gobierno nacional lanzó la Tarjeta Alimentar, un instrumento para que todos accedan a la canasta básica alimentaria.

#### Factores Económicos:

- Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19.
- En 2020, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia.
- El gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19; soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados; control de precios de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias a pymes; otorgar ciertas ayudas estatales para que las empresas afectadas por la cuarentena puedan pagar sueldos.

- En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza.
- Extensión del plazo para la regularización de las obligaciones del impuesto a las ganancias y sobre los bienes personales.

#### Factores Sociales:

- La pandemia de Covid-19 trajo nuevas formas de consumir y vivir, pero sobre todo cambió las preocupaciones de la sociedad. La psicóloga Mariela Mociulsky explicó cómo todos los segmentos de edad atraviesan sentimientos de preocupación, tristeza. La mayor preocupación de los argentinos es la inflación, seguida por la economía, el temor por la situación laboral y los riesgos de salud por el coronavirus.
- Arribo de 244.800 dosis de la vacuna Sinopharm provenientes de China. Con este vuelo se completa la llegada del millón de vacunas programadas para la semana y se continúa con el desarrollo del plan nacional de vacunación en todo el país.
- Prórroga de la prohibición de despidos y suspensiones: frente al contexto actual y con el propósito de continuar adoptando medidas que permitan asegurar los puestos de trabajo.

#### Factores Tecnológicos:

- El impacto de la tecnología en las empresas puede llegar a ser tan alto, que las organizaciones deben redefinir rápidamente su modelo de negocios y adaptarse a la economía digital.

Entre los múltiples beneficios que proporciona la implementación de tecnología en las empresas, se encuentran: optimización de procesos, mayor productividad, mejora en la comunicación, reducción de costos, mejor toma de decisiones y mayor competitividad.

#### Factores Ecológicos:

- Norma ISO 14001: además de proteger el medio ambiente, permite a las empresas reforzar su imagen de empresa sostenible y respetuosa con el medio ambiente, aumentando así la posibilidad de realizar ventas o prestar servicios en un futuro. La tendencia actual de las empresas se basa en la preocupación por el medio ambiente y no solo en obtener beneficios.

#### Factores Legales:

- Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020. El DNU amplía la Emergencia Sanitaria y dispone la adopción de medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus.
- La ORDENANZA municipal N.º 1564/07 exige, a partir de 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano. El nuevo centro de distribución se construyó sobre la ruta provincial N.º 10, cumpliendo a la perfección las condiciones de la ordenanza.

La crisis económica y social que atraviesa la Argentina, se vio incrementada con el impacto de la pandemia COVID-19. Ante esta situación, el gobierno nacional, presidido desde 2019 por Alberto Fernández, implementó medidas para contrarrestar tales efectos y emitió un DNU para contener la propagación del virus.

La pandemia trajo nuevas formas de consumir y vivir. La inflación, la economía, el desempleo y la salud, generan sentimientos de preocupación y tristeza en los argentinos; la llegada de nuevas dosis de vacunas representa esperanza.

La incorporación de tecnologías y la involucración con el medio ambiente, son tendencias que las organizaciones no pueden ignorar. Presentan beneficios como mayor productividad y mayor competitividad, mayores niveles de ventas, entre otros.

#### *Diagnóstico organizacional*

Para el análisis situacional interno de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se desarrolla un análisis FODA, mediante esta herramienta se analizan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se identifican en la estructura de la organización.

El análisis de Fortalezas y Debilidades se enfoca en los aspectos internos de la organización, y, en el caso de Oportunidades y Amenazas, se vincula a los aspectos externos de la misma.

A partir del estudio de éstas cuatro variables, se reconocen de manera específica los aspectos mencionados en favorables (fortalezas) y desfavorables (debilidades), aprovechables (oportunidades) y de riesgo (amenazas).

#### Fortalezas:

- Variedad de productos y marcas
- Comercialización exclusiva de algunas marcas
- Conocimiento del mercado
- Diferenciación del producto a través de su financiación, tiempo de entrega, asesoramiento comercial y mix de productos
- Precios competitivos respecto al resto de competidores
- Excelente relación con proveedores
- Trayectoria
- Solidez financiera
- Instalaciones propias
- Flota de automóviles propia
- Participación en actividades socioculturales
- Buena relación con sus empleados
- Baja rotación del personal

#### Oportunidades:

- Apertura de nueva sede
- Nuevas alternativas de negocios
- Incorporación de tecnologías para la mejora de procesos

#### Debilidades:

- Plan de comunicación interna inexistente
- No cuenta con área de Recursos Humanos
- Políticas de ascenso no objetivas
- No posee procesos de selección e inducción del personal

- No cuenta con estrategia planificada de publicidad
- Inexistencia de sistema informatizado para el control de pedidos
- Toma de decisiones centralizada

Amenazas:

- Crisis económica
- Pandemia COVID-19
- Competencia sólida
- Facilidad de los clientes para cambiar de proveedor

Esta herramienta (foda) permite contemplar la situación organizacional de manera integral.

En cuanto a sus fortalezas, la oferta que proporciona, la competitividad de sus precios, contar con movilidad propia y preventistas, la exclusividad de algunas marcas que comercializa, el conocimiento del mercado y su estrategia de diferenciación de producto, les permite ser elegidos por sus clientes.

Sus más de 50 años en el mercado, dan cuenta de su importante trayectoria. Su perfil solidario y la participación en diversas actividades, como patrocinios y auspicios, generan una imagen favorable de la empresa. En general, la relación con los empleados es buena y es parte de la cultura organizacional mantener al personal que trabaja con ellos, realizan promoción interna.

La apertura de la nueva sede, posibilita nuevas alternativas de negocios al incrementar sus m<sup>2</sup>, lo cual supone nuevos ingresos. También permite un ahorro del 80% de los gastos por pérdidas, el personal trabajará en mejores condiciones, entre otros beneficios. Incorporar tecnologías de automatización para el manejo de pedidos permitirá mejorar la organización de los depósitos.

Al no contar con estrategias de comunicación, esta resulta ser informal y produce diversos inconvenientes. Debido a que no existe área de Recursos Humanos, procesos como la selección del personal, su inducción en la empresa, el implacement y el manejo de los empleados en general, se realizan sin planificación ni objetividad. Tampoco posee estrategias de publicidad planificadas. El organigrama proporcionado por la Universidad Siglo 21 da cuenta de su estructura vertical y de la toma de decisiones de manera centralizada desde casa central (James Craik).

La crisis económica que atraviesa el país, sumado a las consecuencias de la pandemia mundial COVID-19, impactan en la situación financiera de la empresa. La solidez de su competencia y la facilidad de los clientes para cambiar de proveedor se presentan como riesgos para la organización.

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

Las relaciones públicas son una actividad compleja pero necesaria en la estructura de todas las organizaciones ya que todas están relacionadas por un punto común, todo lo que hacen comunica. Esta disciplina utiliza variadas herramientas que hacen posible el recabado y posterior análisis de información, que permite realizar un diagnóstico e identificar una problemática, para luego establecer un plan de acción pertinente. La información recolectada mediante la utilización de las herramientas mencionadas en el párrafo siguiente, permite un análisis interpretativo y holístico de la organización.

Para el análisis de este caso se ha utilizado la información provista por el Módulo 0 del material de Canvas. También se ha interpretado la entrevista al socio gerente Pablo Redolfi y las entrevistas a los diferentes gerentes de áreas. A través de la matriz PESTEL, se relevaron los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del macro entorno que influyen en la organización. La herramienta FODA permite comprender de manera integral la situación organizacional interna. Y, por último, el mapa de públicos posibilita conocer los públicos con los que la empresa se relaciona. Los integrantes de cada uno de estos públicos poseen características diferentes y por lo tanto tienen intereses y necesidades diferentes.

#### Mapa de públicos

El gobierno establece un marco normativo que permite llevar adelante la actividad, desde autorizaciones, permisos e impuestos, hasta ordenanzas de acuerdo al sector. Por su parte, el sindicato, FAECYS (Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios), propugna los intereses y derechos de los trabajadores. Los medios de comunicación se presentan como instrumentos que mantienen informados a los ciudadanos sobre lo que acontece. La sociedad accede a ellos para informarse de todo tipo de temáticas. Las acciones de la organización, impactan en la sociedad, generando una opinión sobre la misma. En cuanto a la competencia, se clasifica en dos grupos, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio. Entre ellos se encuentran Rosental, Micropack, Luconi Hnos., Monje y Top, Dutto,

Tarquino, Macro, entre otros. Los proveedores son quienes abastecen la mercadería que luego la organización comercializa, se encuentran Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Clorox, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Fratelli Branca y Kodak, entre otros. Dependiendo del producto y el volumen de compras, otorgan descuentos, por los que la empresa obtiene un margen de marcación superior.

Actualmente cuenta con alrededor de 6000 clientes, en general son despensas, minimercados y quioscos. Representan su público prioritario y sus sistemas de captación son las redes sociales, el boca a boca, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir negocios en Google My Business y la búsqueda realizada por el Gerente de Ventas.



Fuente: elaboración propia.

La empresa plantea una estrategia de diferenciación a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos.

Debido a que es una empresa familiar, los altos mandos son ocupados por los mismos propietarios mayormente. Por lo que, su relación debe ser fluida, de respeto y confianza, de elevada comunicación y sinceridad, que garantice la inexistencia de conflictos familiares. Ya que en ellos recaen las decisiones de la organización, vitales para garantizar el éxito organizacional. Los Redolfi son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida. El abuelo de José Redolfi fue intendente y José participo en la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar.

Si bien la empresa posee buena relación con sus empleados y da trabajo a las personas que residen en los lugares en que se encuentran, es preciso lograr un espacio laboral que permita al capital humano lograr la mejor versión de sí mismos, donde los colaboradores se encuentren inmersos en un clima interno propicio, de confianza, de participación en equipo, en el que la comunicación esté presente en todas las direcciones y sentidos.

Las comunicaciones internas en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se producen de manera informal en su mayoría, vía mail, teléfono y verbalmente.

Público interno ¿Quiénes intervienen en la comunicación?	Canales de comunicación utilizados
Vendedor / Dpto. Ventas	Teléfono, dispositivos móviles con conexión a wifi (el vendedor informa a Ventas cuando ha efectuado una venta)
Dpto. Ventas / Dpto. Compras	Llamadas telefónicas a través del interno de la organización, correo electrónico, verbalmente
Vendedor / Dpto. Compras	No especificado (el vendedor solicita un presupuesto para un cliente al Gerente de Compras, quien después de realizarlo, lo comunica al vendedor)
Personal de depósito / Vendedor	No especificado (depósito da aviso al vendedor cuando el pedido se encuentra listo, se controla que las condiciones sean acordes a lo solicitado y luego se ordena el despacho)
Sucursales / Centro de distribución	Internet, correo electrónico

Los canales formales permiten un control más eficaz de la información. Sirven no sólo para informar las novedades de la empresa; también deben concebirse para que los colaboradores puedan comunicarse, dar a conocer sus opiniones, sus problemas.

A través de la aplicación de una serie de herramientas, los directivos pueden incidir de manera directa en la productividad de sus colaboradores y lograr una comunicación interna efectiva, enriqueciendo el ambiente de trabajo y generando un mayor bienestar en el equipo humano. La comunicación permite coordinar las tareas, reafirmar la identidad y transmitir los valores de la organización.

Los directivos de esta empresa, hasta el día de hoy, sólo han orientado el trabajo a la obtención de resultados económicos, sin considerar el desarrollo de su recurso más valioso, el recurso humano. En relación a este recurso, es posible vislumbrar tres tipos de colaboradores, quienes realizan tareas utilizando una computadora con acceso a internet (administrativos), quienes desarrollan tareas manuales (depósito) y quienes realizan su trabajo fuera de las instalaciones de la organización (vendedores). Por tanto, sus necesidades comunicacionales deberán ser suplidas con diversas herramientas de acuerdo a sus formas de trabajo.

Tanto en su visión como en su misión, la organización pone de manifiesto su interés por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, como también la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa; sin embargo, en la realidad actual de la organización no se observan prácticas atinentes a este fin.

En lo concerniente a la cultura organizacional, se promueven valores como la ética y la responsabilidad, la confianza, tal como se menciona anteriormente, es el criterio que se utiliza para gestionar al personal, esfuerzo y dedicación, honestidad, transparencia, justicia y equidad, trabajo en equipo. Otro gran valor es la responsabilidad social, y, por último, la orientación y servicio al cliente, su respeto y cuidado, teniendo presente su satisfacción.

Es de gran relevancia generar una imagen positiva en el colaborador desde el primer momento, ya que todos los miembros de la empresa son quienes transmiten esos valores; no es posible esperar buenos servicios de quien no está satisfecho con su ambiente laboral. Esto implica a la comunicación como elemento para transmitir información, relacionarse y desarrollarse, logrando así mejores resultados.

## Marco teórico

En este apartado son mencionadas las nociones teóricas relevantes y necesarias para dar solución a la problemática identificada. Los siguientes conceptos son presentados desde lo general a lo particular. En primer lugar, organización y comunicación, en segundo lugar, relaciones públicas, seguidos por cultura organizacional y comunicación interna.

### *Organización y comunicación*

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004), una organización está formada por un conjunto de personas que desarrollan roles o papeles para lograr un fin común. Al respecto dice Capriotti (1992), toda organización es un ser vivo que evoluciona en el tiempo y está en constante interacción con el entorno que la rodea. Esta interacción permite que la organización influya en el entorno y sea influenciada por este.

Según Fernández Collado (2001, como se cita en Túñez López y Costa-Sánchez, 2014) la comunicación es un proceso de interacción entre los individuos, de manera que les permite crear mensajes que propician su adaptación en el contexto donde se desarrollan. Robbins (2004) define a la comunicación como la transferencia y comprensión de significados, sostiene que cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación es eficaz para controlar la conducta de los miembros al fomentar la motivación. La misma proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales que facilita la toma de decisiones.

### *Relaciones Públicas*

Siguiendo a Capriotti (1999), las Relaciones Públicas son la gestión del sistema de comunicación entre una organización y sus públicos. Van siendo una ciencia, arte y técnica, manifiesta Avilia Lammertyn (1999), que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados, buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan. En palabras de Wilcox, Cameron y Xifra (2008), cumplen un rol fundamental para el éxito de las instituciones en su funcionamiento, ya que les permiten establecer líneas de comunicación, comprensión y aceptación entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y reaccionar

ante la opinión pública; define la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse actualizados y utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como sistema de alerta para anticipar las tendencias.

### *Cultura organizacional*

Es aquel marco de referencia delimitado por los valores, creencias y actitudes que persigue una organización, menciona Grijalva (2019); para muchos expertos constituye el ADN de las organizaciones, en ella se concentra su núcleo ideológico. No hay nada que pueda hacer la empresa que no la remita a esta matriz o núcleo. Debe cumplir, de acuerdo a Alcocer y Vera (2004, como se cita en Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega, 2017), con hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa al entorno, al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno.

### *Comunicación interna*

La comunicación interna se presenta como una herramienta clave para la gestión organizacional. Es un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable “indoor image”. Así lo expresa Avilia Lammertyn (1999); las comunicaciones de la organización deben crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucradas con el bienestar y las metas de aquella.

Para Cusot (2019) hablar de comunicación interna implica adoptar una filosofía informativa y participativa entre todos los miembros de la organización y en todas las direcciones, una comunicación integral. Su buena gestión es capaz de crear un ambiente agradable de trabajo y, por ende, motivar a los miembros de la organización, generar en ellos credibilidad y confianza, despertar sentimiento de pertenencia, desarrollar empatía, fomentar el trabajo en equipo, reforzar los valores y conductas de manera que se mantengan alineados a la filosofía organizacional.

La comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la organización, sostiene Villafañe (1993). Dicho autor clasifica las comunicaciones internas en vectores, según su sentido y dirección, como:

- vector descendente: tiene por objetivo fortalecer la cultura de la organización y reducir el rumor, permite conocer la historia de la empresa.
- vector ascendente: tiene por objetivo favorecer el diálogo social de la organización, para que todos se sientan protagonistas, aporten sus energías y potencialidades ocultas, aprovechando al máximo las ideas y así estimular el consenso.
- vector horizontal: permite implicar a todas las personas para favorecer la comunicación de individuos entre los departamentos y en el interior de éstos y facilitar los intercambios interdepartamentales.
- vector transversal: busca configurar un lenguaje común, que promueva el espíritu de trabajo en equipo y nuevas mentalidades, que modifique comportamientos para aumentar el rendimiento, la competitividad y la eficacia de la organización.

A lo largo del presente marco teórico, se realiza un recorrido por los supuestos teóricos y nociones conceptuales más importantes para el desarrollo y abordaje de la temática.

Por medio de este recorrido, se comprende que la comunicación es un proceso inherente a los seres humanos, presente en todos los ámbitos; por esta razón las organizaciones no se encuentran exentas de su existencia. Son las relaciones públicas, la disciplina encargada de la gestión de la comunicación en las organizaciones, a través de la gestión estratégica de las herramientas que propone, es posible obtener una imagen favorable de los diversos públicos con los que se relaciona una empresa, lo que impacta directamente en el funcionamiento de la misma. Las formas en que una organización realiza sus comunicaciones, es decir, sus prácticas comunicacionales, forman parte de la expresión de su cultura organizacional. Por lo tanto, es a este núcleo a donde debemos remitirnos para lograr una transformación de acuerdo a las necesidades que experimentan en la actualidad las organizaciones. Aquellas prácticas comunicacionales que suceden en el interior de una organización, representan lo que llamamos comunicación interna, presentándose de diversas maneras de acuerdo a los objetivos perseguidos.

Los conceptos mencionados permiten comprender y determinar las razones que justifican la relevancia de la gestión estratégica de la comunicación interna, además de enmarcar y sustentar la propuesta de acción ante la situación identificada.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

De acuerdo a la interpretación de la información recabada, es posible identificar la deficiencia en comunicación interna que posee A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Esto interfiere en el desempeño de los colaboradores y en el desarrollo de los procesos de la organización.

La optimización del trabajo y el fortalecimiento de las relaciones, esenciales para el cumplimiento de los objetivos corporativos, se ven afectados por la falta de una gestión de la comunicación estructurada y formal. La ausencia de procesos y políticas de inducción, selección y ascenso, generan incertidumbre, problemas para el desarrollo de los trabajos y desmotivación. Lo que se traduce en un clima laboral poco propicio para la concreción del éxito organizacional.

### *Justificación del problema*

Dicha deficiencia se observa, por un lado, en la falta de información que poseen los empleados desde el momento de su incorporación a la empresa. Quienes aprenden mientras trabajan. No existen procesos de inducción, por lo que tampoco cuentan con información sobre la organización, su historia, su misión, sus objetivos; y por otro, en la utilización de canales de comunicación principalmente informales, los que dan lugar a potenciales problemas, como la propagación de rumores, la poca credibilidad y la distorsión de la información.

En la actualidad, la comunicación unidireccional ha dejado paso a la bidireccionalidad. La estrategia de comunicación debe entablar un diálogo constante entre colaboradores y superiores, debe ser siempre bidireccional. Los canales formales e informales de comunicación son complementarios, por lo que el plan de acción estratégico de la organización debe incluirlos y contemplarlos a ambos.

### *Conclusión diagnóstica*

La comunicación en la organización es una necesidad diaria, por lo que debe realizarse de manera regular y controlada, en favor de una mejora continua. Por ello, la comunicación interna se torna una herramienta estratégica indispensable; permite transmitir los objetivos y valores de la empresa, fidelizando a los miembros de la

organización y potenciando el sentido de pertenencia a la misma. A través de la circulación de mensajes que infundan los valores, visión, misión y metas organizacionales, los empleados se sentirán integrados y alineados a la filosofía corporativa. Resulta fundamental para alcanzar resultados corporativos óptimos, establecer una estrategia planificada de comunicación interna que involucre a todos los integrantes de la organización. Debe existir una comunicación efectiva, que propicie un ambiente de trabajo saludable, generando un clima organizacional de participación, motivación, cooperación, compromiso, trabajo en equipo, de actitud colaborativa, donde se evidencie la fluidez de la comunicación en todos los sentidos y desde el momento en que un nuevo empleado se incorpora a la empresa.

A los fines de alcanzar las metas propuestas por y para la organización, resulta necesario implementar un plan estratégico de comunicación interna, que, intervenga en la realidad organizacional dando solución a la falencia identificada, mediante la ejecución de acciones o tácticas dispuestas de acuerdo a los objetivos planteados para reconfigurar y mejorar la situación actual, optimizando el funcionamiento de la empresa y sus procesos.

## Plan de implementación

La comunicación interna se presenta como un elemento fundamental y sustancial para la organización. A partir del siguiente plan de implementación, enfocado en la comunicación interna de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se describe, explica y fundamenta la propuesta, con base en el análisis de situación y diagnóstico presentados, como alternativa válida y eficaz para dar solución al problema identificado o prevenir su recurrencia.

El plan cuenta con un objetivo general y objetivos específicos, materializados a través de tácticas o acciones, las cuales se encuentran organizadas en programas. El diseño de las tácticas es acompañado por los recursos y costos necesarios para su ejecución, también se incluye un cronograma (Diagrama de Gantt) que establece el tiempo de su gestión y etapas de evaluación, a los fines de relevar los resultados obtenidos ante la implementación de cada sección del mismo.

### *Objetivo general:*

Gestionar estrategias de comunicación interna en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que permitan optimizar el desarrollo de la organización para ser aplicadas durante un lapso de 12 meses, comprendidos entre agosto 2021 y julio 2022.

### *Objetivos específicos:*

Promover la comunicación interna multidireccional.

Fortalecer el clima laboral, la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Fomentar espacios de diálogo, escucha y aprendizaje.

### *Alcance*

De contenido: se aborda la temática comunicación interna como herramienta para optimizar el desarrollo de la organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Temporal: el alcance temporal del plan será de 12 meses, comprendidos entre agosto 2021 y julio 2022 inclusive.

Ámbito geográfico: su aplicación tendrá incidencia en el personal de toda la estructura de la organización, casa central en James Craik, Córdoba y sucursales. Cabe destacar que algunas actividades se concentrarán principalmente en casa central.

Metodológico: el presente plan se elabora en base a un análisis interpretativo de documentos.

### *Limitaciones*

Durante la realización de este trabajo no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del mismo. La elaboración del análisis fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo. Las acciones son definidas considerando las limitaciones que conciernen a la pandemia por Covid-19.

## PROGRAMAS

*Programa 1: “Somos Redolfi”*. Objetivos: Promover la comunicación interna multidireccional, brindando información sobre la organización a colaboradores e integrar a nuevos trabajadores. Fortalecer el clima laboral, la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

### *Táctica 1: Manual corporativo y de bienvenida*

Contiene toda aquella información que debe ser conocida por los trabajadores de la empresa, su historia, la normativa, la filosofía y los objetivos empresariales. Permite ayudar al trabajador a comprender la finalidad de la organización desde su inducción, así como también es material de consulta permanente para los colaboradores actuales; se desea transmitir el mensaje institucional, crear sentido de pertenencia y adhesión al grupo que conformará.

Las políticas, normas y procedimientos contenidos en este manual deberán ser analizados y difundidos a todo el personal con el objetivo de asegurar su conocimiento y aplicación. Se realizará la impresión de 10 ejemplares, los cuales serán distribuidos entre casa central y cada una de las sucursales. Estará disponible su versión digital para los colaboradores actuales en la Red social interna y en la Redolfi.App.

Destinatarios: colaboradores actuales y nuevos trabajadores.

Puesta en funcionamiento: será entregado a cada nuevo colaborador en su proceso de inducción, también estará disponible su versión digital en la Red social interna y Redolfi.App.

Recursos: -Humanos: directorio de la empresa, encargados de áreas para descripción de puestos, diseñador gráfico, profesional de RRPP. -Técnicos: computadora, imprenta.

Costo y tiempo estimados: ver en Anexo.

Evaluación: encuestas a través de Google Forms, las cuales serán enviadas por correo electrónico y WhatsApp. Se releva el grado de conocimiento sobre la organización, su historia, finalidad, objetivos, etc., considerando efectiva la acción con una valoración igual o mayor a 7/10 respuestas acertadas.

### *Táctica 2: Carteleras*

Las carteleras conforman un tipo de comunicación descendente, importante para combatir la información ofensiva o el rumor. Es una vía rápida de acceso al público interno. Este tipo de acción busca alcanzar un clima laboral favorable. Para que sean exitosas requieren de un buen mantenimiento, renovación constante de mensajes y excelente visibilidad.

Consiste en un espacio físico (un tablón) donde la dirección puede colocar cualquier tipo de anuncio, noticia, reconocimiento e información que crea pertinente comunicar a los colaboradores. Se actualizará cada 15 días y ante cualquier emergente, por el personal de Relaciones Públicas.

Destinatarios: colaboradores, principalmente aquellos que desarrollan tareas offline (depósito).

Puesta en funcionamiento: 2da semana de agosto.

Recursos: -Humanos: directorio, personal de RRPP encargado de actualizarlo. -Técnicos: tablón de anuncios, computadora, papel, impresora.

Costo y tiempo estimados: ver en Anexo.

Evaluación: encuestas anónimas a través de Google Forms, las cuales serán enviadas por correo electrónico y WhatsApp. Se buscará detectar el grado de conocimiento de los miembros sobre la información difundida, se considerará apropiada una valoración igual o superior a 7/10 respuestas correctas.

*Programa 2: “Conectando”*. Objetivos: Promover la comunicación interna multidireccional. Fomentar espacios de diálogo, escucha y aprendizaje.

*Táctica 1: Reuniones de trabajo*

Esta acción permite romper las distancias entre los colaboradores y la gerencia/dueños de la empresa. Las reuniones le permiten al personal interactuar cara a cara con sus dirigentes, buscando estrechar lazos, también allí, el superior aprende de las preguntas e inquietudes de las personas que dirige. La posibilidad del contacto directo programado es totalmente productiva para todos los niveles.

Las reuniones de la dirigencia con los distintos niveles jerárquicos se convierten en un elemento fundamental en un sistema de comunicación bien organizado.

La operatoria para llevar a cabo estas reuniones consiste en que los grupos no excedan las diez personas. Se llevará un registro de lo hablado, además de un seguimiento de las soluciones a problemas planteados. Al implementar esta táctica cualquier colaborador de la organización podrá manifestar directamente a los dueños sus sugerencias, inquietudes, reclamos, deseos, temores, etc. Será dirigida por un moderador, que permitirá el diálogo fluido e introducirá los disparadores a debatir. Estas entrevistas, que se realizarán los martes cada 21 días, servirán para conocer de primera mano las opiniones positivas y negativas de los colaboradores y llevar un control minucioso de la información aportada, a fin de identificar patrones que indiquen la necesidad de cambios en la manera de trabajar o en el funcionamiento de un sector. Se prevé una jornada de medio día, con un desayuno de trabajo. La primera de las reuniones se llevará a cabo solo con el directorio a fin de explicar las propuestas y las tácticas. Luego se realizan las reuniones con los encargados de cada área para explicar e informar sobre las nuevas acciones. Y con el paso del tiempo, las reuniones pasarán a ser una tormenta de ideas, en donde cada empleado plantee nuevas ideas o proyectos, problemáticas a resolver con su opinión al respecto. Será el personal de Relaciones Públicas el encargado de la organización y de la difusión e invitación a participar de esta acción. Posteriormente a cada reunión se realiza la evaluación, que será enviada vía mail al día siguiente.

Destinatarios: colaboradores, altos mandos y dueños.

Puesta en funcionamiento: 2da semana de agosto.

Recursos: -Humanos: personal de RRPP, colaboradores, altos mandos y dueños.  
-Técnicos: sala de reuniones, computadora, anotadores, lapiceras, viáticos de colaboradores de sucursales, catering.

Costo y tiempo estimados: ver en Anexo.

Evaluación: Focus Group durante los encuentros, esta herramienta permitirá conocer percepciones, puntos de vista y opiniones por parte de los participantes sobre la acción y sobre lo abordado durante el encuentro, pudiendo realizar también recomendaciones sobre otras temáticas. El interés de los miembros de la empresa por participar será un aspecto fundamental y se considerarán efectivas si un mínimo del 80% de los participantes manifiesta que ha sido beneficioso, útil, productivo.

#### *Táctica 2: Redolfi.App*

Redolfi.App es una aplicación para teléfonos móviles que permite una comunicación rápida y efectiva. A través de ella es posible enviar documentos, textos, fotos o videos. Destinada para todo el capital humano de la organización, pero especialmente desarrollada para aquellos trabajadores que no se encuentran en las instalaciones ya que realizan sus tareas fuera de esta (vendedores).

Esta aplicación contará con un espacio de contenido sobre la organización, su historia, visión, misión, valores, objetivos, áreas, personal de la empresa, datos de contacto, sucursales, pudiendo ser consultado por los colaboradores y reforzando así la información de estos sobre la organización. Será un medio de comunicación permanente, ya que, a través de este medio, los vendedores llevarán a cabo la toma de pedidos y a su vez, desde depósito se informará al vendedor, mediante la Redolfi.App y de acuerdo a su número de pedido, que los mismos se encuentran en condiciones de ser revisados para su posterior despacho. El gerente o personal de ventas, podrá extraer la información de cada venta, cada una tendrá un número identificador y su detalle, y enviarla a depósito, sector encargado de armar el pedido.

Destinatarios: colaboradores, altos mandos y dueños.

Puesta en funcionamiento: su lanzamiento será el viernes 5/11/2021, su aplicación será puesta en marcha la semana siguiente, posteriormente a una capacitación sobre su uso y funciones.

Recursos: -Humanos: desarrollador de sistemas. -Técnicos: dispositivos móviles con acceso a Internet.

Costo y tiempo estimados: ver en Anexo.

Evaluación: encuestas mediante Redolfi.App, se medirá el grado de usabilidad, la experiencia del usuario, su satisfacción al utilizar la app y la facilidad para aprender a manejarla. La cantidad de descargas y cantidad de clicks, indicarán su implementación y uso. Determinando como efectiva la acción obteniendo un 70% de respuestas positivas.

*Programa 3: “Vamos juntos”*. Objetivos: Fortalecer el clima laboral, la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

*Táctica 1: Red social interna*

Al modo de cualquiera de las redes sociales más populares, pero restringida sólo a los miembros de la empresa. El objetivo es proporcionar a los colaboradores un espacio para mantener conversaciones e intercambios, generar lazos a nivel social, colaborar y compartir información sobre la empresa con un carácter más distendido con el fin de que llegue a todos los integrantes. De esta manera, se crea una comunidad en la que se potencian la cooperación, el intercambio de información, el trabajo en equipo y el conocimiento mutuo (base de la confianza mutua).

Constará de un grupo cerrado en Facebook y se utilizará para realizar saludos, conmemoraciones y difusión de información en general de la organización. Será administrado por el personal de Relaciones Públicas, la difusión de su implementación será mediante correo electrónico y a través de las carteleras.

Destinatarios: colaboradores, altos mandos y dueños.

Puesta en funcionamiento: 1era semana de septiembre.

Recursos: -Humanos: diseñador gráfico, personal de Relaciones Públicas. -Técnicos: computadora, acceso a internet.

Costo y tiempo estimados: ver en Anexo.

Evaluación: encuestas anónimas a través de Google Forms, enviadas por correo electrónico y WhatsApp. Para determinar su efectividad se tendrán en cuenta las opiniones recabadas sobre este espacio virtual y también se considerarán las aceptaciones

de solicitudes de invitación, participación, interacción, cantidad de reacciones y comentarios sobre el contenido compartido.

### *Táctica 2: Programa de becas “Familia Redolfi”*

La capacitación y desarrollo intelectual del personal es la clave para alcanzar la excelencia en los procesos de calidad total. Los programas de capacitaciones aportan al desarrollo personal de cada empleado, contribuyendo a la especialización y profesionalización del puesto que desempeña.

A los fines de profesionalizar el recurso humano, fidelizarlo y reconocer y desarrollar su potencial, se desarrolla el programa de becas “Familia Redolfi”. Su lanzamiento será mediante un evento, también se hará difusión a través del correo electrónico corporativo y en Redolfi.App. Se otorgarán 2 becas por año a aquellos colaboradores que posean buen desempeño, presenten una propuesta respecto a la importancia para la organización del área en la cual quieran capacitarse y deseen cursar estudios de grado, pregrado o cursos de capacitación. En caso de estudios de posgrado, deberá debatirse con Gerencia General.

Las decisiones finales que se tomen sobre el programa de becas estarán a cargo de la Gerencia General. Como condición para mantener becas de grado y pregrado, se deberá acreditar la aprobación de un mínimo del 70% de las materias según el plan de estudios, con un promedio igual o mayor a 7.

Destinatarios: todos los colaboradores.

Puesta en funcionamiento: su lanzamiento será el viernes 5/11/2021.

Recursos: -Humanos: profesional de RRPP, Gerencia General, diseñador gráfico.  
-Técnicos: computadoras.

Costo y tiempo estimados: ver en Anexo.

Evaluación: encuestas mediante Redolfi.App. Se relevarán las opiniones respecto a la táctica y el grado de interés por participar, se considera efectiva la acción si el 75% de los colaboradores la considera beneficiosa.

### *Táctica 3: Eventos internos*

Los eventos internos sirven para fortalecer relaciones y ayudar a que los miembros del grupo se conozcan mejor. Por tanto, mejoran el ambiente de trabajo, algo vital para que los colaboradores desempeñen sus tareas con eficacia. La rutina es la gran enemiga de la creatividad y de la productividad. Salir del entorno cotidiano para llevar a cabo una actividad diferente es una buena forma de volver al trabajo con las pilas cargadas y con un fuerte sentimiento de pertenencia. Los eventos internos permiten mejorar la comunicación con los empleados. Sirven para transmitir valores y mensajes. Se crea de esta manera una cultura única, que ayuda a retener el talento.

Se llevará a cabo un evento virtual, con el objetivo de presentar a todos los miembros de la organización el programa de becas “Familia Redolfi” y la aplicación móvil Redolfi.App. Debido al contexto que atravesamos en la actualidad por la pandemia Covid-19 y a los fines de evitar conglomeraciones se opta por realizarlo de esta manera. Esta será una oportunidad para compartir con todo el capital humano contenido sobre la filosofía de la empresa, su misión, visión, valores y objetivos, reforzando así la cultura y el sentido de pertenencia. El profesional de Relaciones Públicas será el moderador del evento.

Destinatarios: todos los miembros de la organización.

Puesta en funcionamiento: se realizará el día viernes 5/11/2021 a las 16 hs.

Recursos: -Humanos: personal de marketing digital, diseñador gráfico, profesional de Relaciones Públicas, Gerencia General, conductor de evento. -Técnicos: computadoras, conexión internet, equipamiento para la transmisión.

Costo y tiempo estimados: ver en Anexo.

Evaluación: encuestas a través de Redolfi.App. Se evaluará el grado de conocimiento sobre lo abordado en el evento, considerando efectiva la táctica considerando como parámetro un 80% de respuestas atinadas, y la opinión sobre las nuevas acciones. Con respecto al porcentaje de participación se espera que un 90% o más de los miembros participen ya que se plantea un cambio de actividad para ese día.

#### *Evaluación general del plan*

A los fines de evaluar el impacto de la aplicación del presente plan, al concluir los 12 meses se propone una auditoría de comunicación interna; relevando si se han alcanzado los objetivos propuestos. Esta auditoría permitirá identificar el grado de

conocimiento de los colaboradores sobre la misión, visión y valores de la organización, su nivel de satisfacción, las características del clima laboral, la participación de la audiencia interna en las actividades de la empresa y el uso de los medios de comunicación propuestos. A través de los relevamientos realizados durante la ejecución del plan, se obtendrán resultados preliminares del impacto de las acciones implementadas. La información recabada será evaluada y procesada para realizar los ajustes correspondientes en caso de ser necesario. Por último, se realizará un informe que contenga los resultados obtenidos, identificando deficiencias, posibilidades de mejora y recomendaciones.

## Conclusiones

A lo largo del presente trabajo final de graduación se identifican problemáticas que afectan a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., las cuales conciernen a una deficiencia en comunicación interna. Por lo que, como conclusión final de este reporte, se pone en evidencia la importancia de una gestión estratégica en este aspecto. Tal deficiencia impacta en la organización generando menor productividad, procesos de inducción y promoción de manera no objetiva, desfavoreciendo el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores. Los procesos se tornan más complejos debido a que la información es escasa, generando incertidumbre en todas las áreas de la empresa. Es menester mencionar también, que la organización no posee canales que permitan transmitir mensajes de manera adecuada contemplando a todos sus miembros.

Se reafirma la importancia de la comunicación interna multidireccional fluida, poniendo énfasis en mantener informados a los colaboradores, generar un clima laboral propicio y sentido de pertenencia, y una cultura organizacional impregnada de diálogo y escucha que permitan la concreción de los objetivos organizacionales.

Luego de un análisis de situación, se determinó la necesidad de llevar a cabo un plan de mejora que intervenga en la situación actual. Las herramientas de comunicación interna posibilitan desarrollar prácticas comunicacionales que impactan en todos los niveles y procedimientos de la organización. Es imprescindible la aplicación de una gestión estratégica en materia de comunicación interna para la optimización del desarrollo organizacional.

Este plan estratégico crea las bases para un cambio de paradigma respecto a la gestión de la comunicación. Mejora definitivamente la imagen percibida por parte de los colaboradores. Estos aspectos tienen efectos favorables en su motivación, satisfacción y predisposición para el trabajo.

Se promueve una mejora en la gestión de la comunicación interna estableciendo nuevos procedimientos, se implantan canales idóneos para la difusión de información, se formalizan los canales de difusión internos y se evalúa su efectividad para obtener resultados, y a partir de ellos realizar ajustes o modificaciones.

Se confirma entonces la necesidad y aplicabilidad del plan estratégico de intervención para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y su viabilidad desde todos los aspectos analizados.

Para una realización efectiva del trabajo, fue necesario aplicar conocimientos incorporados gracias a las Técnicas de Investigación, a los conceptos de Comunicación organizacional y Relaciones Públicas, como así también a las herramientas de Comunicación interna, Planificación, entre otras.

Por último, a partir de una integración sinérgica de las distintas disciplinas, teorías y conceptos, este Trabajo Final de Graduación ha servido para poner de manifiesto los conocimientos adquiridos a lo largo de la Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales.

## **Recomendaciones**

Las principales recomendaciones sugeridas son, en primer lugar, que la organización realice una intervención que contemple también la gestión estratégica de la comunicación externa; mejorando el vínculo y posicionamiento respecto a sus públicos externos, reflejando sus fortalezas, los cambios que ha realizado y potenciando su estrategia de diferenciación de producto. Abordar cambios en la comunicación externa, generará un posicionamiento positivo, la exteriorización de reputación e imagen ventajosas, considerando el bien social, económico y ambiental. La gestión de la comunicación externa se presenta hoy como una necesidad para mejorar las habilidades, procesos y evolución de una organización, también para fortalecer intangibles como lo son la imagen, la confianza y las relaciones favorables dentro y fuera de la misma.

En segundo lugar, para asegurar que este cambio de paradigma sea sostenido en el tiempo, se sugiere incorporar a la empresa un profesional de Relaciones Públicas. Quien será responsable del seguimiento de las tácticas, herramientas y estrategias implementadas.

Por último, y no menos importante, se recomienda ampliar las acciones de desarrollo sostenible ya implementadas. Considerando aspectos de responsabilidad social, económica y principalmente ambiental. En la actualidad toda organización debe enfocar sus objetivos, cultura, filosofía, funcionamientos y estrategias de negocio considerando los impactos que generan sus actividades de manera responsable. Se debe pensar en el hoy y el mañana, nuestro actuar es clave en la generación de oportunidades y mejores prácticas de aprovechamiento. Repensar nuestra cultura, hábitos y compromiso con el ambiente resulta esencial para reducir nuestra huella ecológica.

## Bibliografía

Avilia Lammertyn, R. (1999). *Relaciones Publicas Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. 3ra Edición. Buenos Aires: Real.

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S. y Rosano-Ortegac, G. (2017) La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, Vol. 33, Número 145, pp. 352-365. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v33n145/0123-5923-eg-33-145-00352.pdf>

Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada* (1.a edición). Barcelona, España: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel editorial.

Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador (2018). Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 39 (N.º 24) <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

Formanchuk, Alejandro (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. –Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 296-309. <file:///D:/Documents/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479.pdf>

Lectura Módulo 0, Seminario Final de RPI. Bibliografía plataforma Canvas. Córdoba. Universidad empresarial Siglo 21

Paladines Galarza, F. y Abendaño Ramírez, M. (2019). *Colección de comunicación estratégica*. Ecuador: EDILOJA Cía. Ltda.

Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Túñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (Ed). (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Vaca Coronado, Francisco Anibal (2015). *Trabajo de graduación de Maestría en Comunicación Corporativa*. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador. Recuperada de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/442/1/TUAMCC021-2015.pdf>

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Barcelona: Pirámide.

Wilcox, D. Cameron, G. Jordi, X. (2006). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Education S.A.

### *Otras fuentes*

ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA (30 julio, 2018). *¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?* <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

Filgueira, María (09/09/2020). Preocupaciones y consumo. Qué cambió en la sociedad por la pandemia. *Diario La Nación*. Recuperado de: [https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/preocupaciones-consumo-que-cambio-sociedad-pandemia-nid2445350/?gclid=Cj0KCQjw1a6EBhC0ARIsAOiTkrFLcyYB9vQvpVbZfZUkIT1DzGno1EjYSaeG\\_Q\\_mtVdwEzP9g5plGVEaAllyEALw\\_wcB](https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/preocupaciones-consumo-que-cambio-sociedad-pandemia-nid2445350/?gclid=Cj0KCQjw1a6EBhC0ARIsAOiTkrFLcyYB9vQvpVbZfZUkIT1DzGno1EjYSaeG_Q_mtVdwEzP9g5plGVEaAllyEALw_wcB)

INFOLEG. Información Legislativa. *PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Ley 24.467*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>

Oliva, Verónica (2019). *¿Cómo influye la tecnología en las empresas?* Universidad Tecnológica Metropolitana. <https://admission.utem.cl/2019/12/26/como-influye-la-tecnologia-en-las-empresas/>

Portal oficial del Estado Argentino. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>

Santander Trade (s.f.). *ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

## **Anexo**

*Programa 3. Táctica 3: Evento interno.*

Nombre del evento: “Somos Redolfi”

Presentación programa de becas “Familia Redolfi” y aplicación móvil Redolfi.App.

Se realizará difusión del evento a través del correo electrónico, las carteleras y la Red social interna, se enviarán invitaciones a cada uno de los miembros de la organización. Se hará entrega de merchandising antes del evento para fortalecer la difusión e incrementar el interés por participar. El evento tendrá inicio a las 16 hs, el día viernes 5 de noviembre de 2021. Se plantea un cambio de actividades para ese día por la tarde.

Entre los participantes se realizará un sorteo de una orden de compra por \$25.000 en productos comercializados por la organización.

16.10 hs. Bienvenida y presentación del evento.

16.20 hs. Transmisión de contenido audiovisual de la organización, realizando un breve recorrido por su historia, su misión, visión, objetivos. Este material contará con un testimonio de los dueños sumado a un mensaje de agradecimiento a sus colaboradores.

16.40 hs. Presentación del programa de becas “Familia Redolfi”.

17 hs. Pausa musicalizada de 10 minutos.

17.10 hs. Presentación de la aplicación móvil Redolfi.App con una demostración digital de su estructura y funcionamiento.

17.35 hs. Sorteo del premio entre los participantes. Palabras del director de la firma. Cierre y agradecimientos.

## Presupuesto

<b>Programa 1: “Somos Redolfi”</b>			
Táctica 1: Manual corporativo y de bienvenida			
Bien/servicio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diseñador gráfico	1	6.000	6.000
Impresiones	10	1.600	16.000
Táctica 2: Carteleras			
Bien/servicio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Papel	c/n	1.000	1.000
Tablones	5	1.500	7.500
<b>Programa 2: “Conectando”</b>			
Táctica 1: Reuniones de trabajo			
Bien/servicio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Catering	16	5.000	80.000
Viáticos	16	4.000	64.000
Anotadores	50	100	5.000
Lapiceras	100	50	5.000
Táctica 2: AppRedolfi			
Bien/servicio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Desarrollador web	1	160.000	160.000
<b>Programa 3: “Vamos juntos”</b>			
Táctica 1: Red social interna			
Bien/servicio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diseñador gráfico	1	16.000	16.000
Táctica 2: Programa de becas “Familia Redolfi”			
Bien/servicio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diseñador gráfico	1	7.000	7.000
Fondo de financiación anual	1	250.000	250.000
Táctica 3: Eventos internos			
Bien/servicio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Marketing digital	1	20.000	20.000
Conductor evento	1	8.000	8.000
Equipamiento para transmisión	1	18.000	18.000
Merchandising	c/n	50.000	50.000
Premio	1	25.000	25.000
Honorarios RRPP			
	12	45.000	540.000
<b>TOTAL</b>			<b>1.278.500</b>

Ajuste por inflación	613.680	1.892.180
----------------------	---------	-----------

Los honorarios correspondientes al Relacionista Público son definidos considerando aproximadamente 18 horas semanales de trabajo a razón de \$600 la hora.

El ajuste por inflación se realiza proyectando una inflación del 48% anual.



