



Fortalecimiento de la identidad empresarial por medio de la comunicación interna en

A. J. & J. A. Redolfi SRL

Nombre y Apellido: Ana Cecilia Bodo

DNI: 29176818

Legajo: VRPI04324

Carrera: Licenciatura Relaciones Publicas e Institucionales

## **Resumen**

El presente reporte de caso tiene como propósito el análisis de la comunicación interna de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, una pyme familiar fundada en 1959 con centro en la ciudad de James Clairk, y tres sucursales dentro de la provincia de Córdoba. A través del análisis de documentos se diagnosticaron falencias en la gestión comunicacional interna, como falta de inducción y por sobre todo insuficiente identificación de los colaboradores con la identidad empresarial, lo que impacta negativamente en el clima laboral y en los objetivos empresariales. Por ello se propuso un plan estratégico con el objetivo de fortalecer la identidad empresarial en toda la plantilla de colaboradores mediante un canal interno, dinámico y digital con el fin de mejorar el clima laborar y motivar a los colaboradores en su satisfacción personal y en el desarrollo productivo.

Palabras Claves: Comunicación interna, Pyme, identidad empresarial.

## **Abstract**

The purpose of this case report is to analyze the internal communication of the company A. J. & J. A. Redolfi, a family Pyme founded in 1959 with a center in the city of James Clairk, and three branches within the province of Córdoba. Through the analysis of documents, deficiencies in internal communication management were diagnosed, such as lack of induction and, above all, insufficient identification of employees with the business identity, which negatively impacts the work environment and business objectives. For this reason, a strategic plan was proposed with the aim of strengthening the business identity in the entire workforce of collaborators through an internal, dynamic and digital channel in order to improve the work environment and motivate collaborators in their personal satisfaction and development productive.

Keywords: Internal communication, Pyme, business identity.

# Índice

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCION.....   | 1  |
| <i>Marco de referencia institucional</i> .....                              | 1  |
| <i>Breve descripción de la problemática</i> .....                           | 1  |
| <i>Resumen de Antecedentes</i> .....  | 2  |
| <i>Relevancia del caso</i> .....  | 3  |
| ANALISIS DE LA SITUACION .....  | 4  |
| <i>Descripción de la situación</i> .....                                    | 4  |
| <i>Análisis de contexto</i> .....   | 5  |
| <i>Diagnostico Organizacional</i> .....                                     | 8  |
| <i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i> ..... | 10 |
| MARCO TEORICO .....   | 14 |
| DIAGNOSTICO Y DISCUSION .....   | 17 |
| <i>Declaración del problema</i> .....                                       | 17 |
| <i>Justificación del problema</i> .....                                     | 17 |
| <i>Conclusión diagnóstica</i> .....   | 18 |
| PLAN DE IMPLEMENTACION .....  | 18 |
| <i>Presentación</i> .....   | 18 |
| <i>Objetivos</i> .....  | 19 |
| <i>Alcance y limitaciones</i> .....   | 19 |
| <i>Actividades</i> .....  | 19 |
| <i>Diagrama de Gantt</i> .....  | 25 |
| <i>Presupuesto</i> .....  | 25 |
| <i>Evaluación de la propuesta</i> .....                                     | 26 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....  | 26 |
| REFERENCIA BIBLIOGRAFICA .....  | 28 |
| ANEXO.....  | 31 |
| <i>Anexo A: App “Somos Redolfi”</i> .....                                   | 31 |

## INTRODUCCION

### *Marco de referencia institucional*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa del sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, con más de 50 años de trayectoria en el rubro, ubicada en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, Argentina. actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar más de 130 personas y una flota de 73 vehículos, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El presente reporte de caso pretende analizar y planificar un plan de comunicación interna tendiente a mejorar la problemática planteada en la falta de un plan comunicacional estratégico.

### *Breve descripción de la problemática*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar de tipo funcional que no cuenta con un plan comunicacional para el manejo de los más 130 empleados si bien en 2005 se realizó una encuesta de clima laboral, solo en James Craik, no hay registro de resultados, todos los procesos comunicacionales se llevan adelante de una manera doméstica y sin ninguna estrategia.

Se entiende a la comunicación interna como una herramienta clave en cualquier empresa ya que mediante un correcto empleo de la información se puede transmitir a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia, estimulando el rendimiento y motivación de los colaboradores.

Es fundamental la implementación de una política sólida, continua y dinámica de comunicación que involucre a todos los integrantes de la empresa, para dar respuesta a la complejidad y desafíos que supone la altísima competitividad y las crisis económicas.

### *Resumen de Antecedentes*

La gestión de la comunicación interna se ha convertido en un desafío para gerentes y directivos de comunicación. Trabajar en ella garantiza grandes beneficios competitivos en el mercado y no gestionarla correctamente puede ser el fin de cualquier proyecto empresarial.

Si bien como explica Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020) en toda organización existe la comunicación independientemente de tener un departamento o un profesional dedicado a ello. Se preguntan entonces ¿por qué ocuparse de algo que siempre funcionó sin que nadie hiciera esfuerzo? la respuesta es simple, porque el entorno ha cambiado y en la actualidad son las propias organizaciones las que deben adaptarse al medio y hacer foco en la comunidad interna velando por el bienestar de sus colaboradores, ya que el aumento de la productividad, la expansión de mercado y los demás factores comerciales se ven afectados por el estado interno de la organización y el capital humano.

Salas (2016) la define en términos de un ser vivo diciendo que la comunicación interna es el factor clave para que el cuerpo organizacional responda a las decisiones estratégicas, semejante al sistema nervioso de un ser vivo, capaz de transmitir señales desde el cerebro, sincronizando los miembros y órganos para un funcionamiento holístico. Capaz de recibir señales que estos miembros generan en su actividad y en su contacto con el exterior, lo que le permite interactuar entre ellos bajo un plan dinámico de comunicación interna

Por otro lado Buitrago A. y Rey J. (2021) en su trabajo *“Impacto del Endomarketing en la generación de valor en las organizaciones del siglo XXI”*. Concluyeron en que la implementación de estrategias de endomarketing o marketing interno desencadena en resultados favorables como optimización de la producción, motivación, rotación de personal baja, colaboradores leales. Por otro lado las empresas que no implementaron endomarketing tuvieron resultados negativos como falta de identidad entre la empresa y sus colaboradores, no existe empoderamiento, no hay

fidelización hacia la marca, se desconoce el corebusiness de la organización, no existe motivación de los empleados.

El estudio realizado por Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020) “*Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española*”. Con una muestra compuesta por las marcas que han formado parte entre 2014 y 2018 del ranking Great Place toWork y de los Premios del Observatorio de Comunicación Interna (141 empresas) afirmaron que:

Prácticamente la totalidad de los representantes de las empresas estudiadas se muestra de acuerdo en que existe un vínculo entre la gestión de la comunicación interna y el nivel de felicidad, satisfacción y bienestar que puede alcanzar la plantilla de una entidad.(p.4)

En el último año tras la pandemia covid-19 la comunicación interna empresarial ha jugado un papel fundamental. Según el estudio realizado por Dircom 2020 (Aced, Arocas y Miquel 2021) los 10 principales objetivos de comunicación interna durante la pandemia son: Mejorar motivación e implicación empleadas, Reforzar el orgullo de pertenencia. Promover y divulgar la cultura de la empresa, Comunicar estrategias y objetivos, Ayudar en la digitalización de la empresa, Apoyar cambios en la empresa, Aumentar el conocimiento corporativo, Mejorar las relaciones entre empleados. Estimular y promover la innovación y la creatividad, Comunicar procedimientos y problemas operacionales

### *Relevancia del caso*

La relevancia del caso se fundamenta en la imperiosa necesidad en desarrollar de una manera estratégica y planificada la comunicación interna, sobre todo en esta época de pandemia (covid-19), Así lo explica María Luisa García, responsable de Comunicación Interna de Grupo Cosentino

La situación actual que estamos viviendo ha posicionado a la comunicación interna como eje vertebrador de la compañía. En los momentos de crisis, nuestro departamento de comunicación interna ha jugado un papel estratégico en la organización, ya que ha sido una herramienta fundamental para transmitir los mensajes a todos los empleados, fomentando la transparencia y reforzando el compromiso de los equipos. (Aced et al. 2021 p.106)

Por lo tanto es conveniente que la empresa A. J. & J. A. Redolfi analice y gestione un plan de comunicación interna para la supervivencia competitiva; y el estímulo emocional de su planta de colaboradores, creando un sentido de pertenencia, identificación con la marca y un favorable clima organizacional.

## **ANALISIS DE LA SITUACION**

### *Descripción de la situación*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi con 50 años de antigüedad y en continuo crecimiento, posee una estructura organizacional formal con un organigrama jerárquico ubicado en la localidad de James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. El puesto de mayor jerarquía es el de Gerente General, luego se divide en tres departamentos Gerente de ventas, Gerente de administración y finanzas, Jefe de depósito y logística, existiría la figura del gerente comercial, cargo que desempeña el mismo Gerente General. Cada uno de estos mandos medios tiene diferentes equipos de trabajos; así el gerente de ventas cuenta con vendedores y supervisores de vendedores; el gerente administrativo y de finanzas tiene equipos de cobranzas, facturación, formación de precios, bancos y el jefe de depósito un grupo de distribución, control de stock, picking y mantenimiento. Sumado a ello las cuatro sucursales con sus equipos trabajando en los autoservicios y distribución. Si bien existe una buena descripción de puestos los procesos relacionados a la comunicación interna se realizan de forma informal, todos ellos se relacionan cotidianamente sin una planificación comunicacional.

Aquí se plantea el primer desafío “Como señala Katz y Kahn la diferenciación de funciones requiere un engranaje que permita una acción integrada entre las distintas unidades e individuos que componen el sistema organizacional ”siguiendo al mismo autor “lograr la integración óptima de los miembros, a partir de su socialización, acorde al contenido de las normas organizacionales”.(Almanera Aloy, Romero Delgado, & Roca Perez, 2005)

Teniendo en cuenta el material proporcionado por la Universidad Siglo 21 podemos decir que “Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.” Pero esta información carece de estudio y/o auditoria de clima

organizacional. Por otro lado también se manifiesta que no tiene un proceso de selección de los empleados, no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Además, es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quienes se confía. Cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

Aquí se plantea el segundo desafío ya que siguiendo a Xifra (2007)

Las técnicas de las relaciones públicas internas son numerosas y deben conjugarse operativamente con la función de recursos humanos. Desde el procedimiento de acogida, fundamental para dejar claro de inicio que el recién llegado es bienvenido y motivarle en su nueva vida laboral, hasta el proyecto de empresa, medio de integración y motivación, las técnicas de las relaciones públicas internas participan activamente del proceso eficiente de adecuación entre los empleados y su puesto de trabajo.(p. 65)

#### *Análisis de contexto*

Cuando hablamos de una organización debemos tener en cuenta que se trata de un sistema abierto el cual interactúa permanentemente con el contexto en la cual está inmersa, para lograr un análisis completo se usara el sistema PESTEL el cual consiste en estudiar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

#### Variable Política:

El contexto actual debe analizarse tomando en cuenta el resultado electoral de 2019, cuando Alberto Fernández logró la victoria electoral (48%) frente a Mauricio Macri (40%). Estos resultados demuestran que la política argentina esta marcadamente fragmentada por dos fuerzas políticas. Después de un año de pandemia el actual gobierno cuenta con un respaldo mayoritario por parte de la sociedad aunque hay un gran descontento en cuanto a la crisis económica.

#### Variable Económica:

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna.

Sin embargo, la inestabilidad histórica han impedido el desarrollo del país, la pandemia del COVID 19 y el aislamiento social agravaron la situación, según el Banco Mundial (2021) la pobreza urbana alcanzo un 42,9%, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%. Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas.

#### Variable social

La población de la República Argentina, de acuerdo a las proyecciones del INDEC<sup>1</sup> (2021), asciende a 45.808.747 habitantes. Este mismo instituto informó que el ingreso medio de la población total en Argentina es de \$19.713

Según un estudio realizado por Kantar a nivel mundial, Barómetro COVID-19, se llegó a la conclusión de que los argentinos han modificado su conducta principalmente en:

1. El coronavirus se instala como la principal preocupación de los argentinos: modificando su humor y hábitos
2. Al estar más tiempo dentro de las casas, se modifican los patrones de consumo de medios: Se intensifica el uso de medios tradicionales (TV de aire y radio tradicional) en paralelo, también crece el uso de los “nuevos medios” de comunicación y entretenimiento (TV por streaming, videos y radio online)
3. Las redes sociales se vuelven un recurso imprescindible para mantener el contacto con familiares y amigos: whatsapp, Facebook e instagram.
4. Empieza a cambiar lo que se compra y cómo se compra: Los consumidores tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos, priorizando la adquisición de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene.
5. Los consumidores esperan marcas presentes y responsables: Se espera que las marcas se pongan del lado del consumidor y demuestren estar a la altura de la crisis, colaborando con el gobierno, la comunidad y sus empleados (Infobae, 2020)

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censo República Argentina

#### Variable Tecnológica:

Argentina se ha especializado en servicios de sectores de punta y el país es especialmente competitivo en el desarrollo de software, call centers, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza. (Santander, 2021)

#### Variable Ecológica

El Estado Nacional, a través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, dispone de diversas herramientas para la gestión ambiental del territorio. Estas son de carácter transversal, ya que alcanzan a los recursos hídricos, biológicos, climáticos, edáficos, etc. En ese sentido, se tratan de herramientas que hacen referencia a procedimientos técnico-administrativos como la Evaluación Ambiental o el Ordenamiento Ambiental del Territorio. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Argentina, 2019)

#### Variable legal:

La normativa en la que se desenvuelve la organización es la Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral que regulan el accionar de la empresa puesto que ésta es responsable de lograr un entorno seguro y saludable.

En el marco de la pandemia Covid-19 el Estado nacional a través de la resolución 1010/2020 estableció que los comercios definidos en el art. 1 de la ley 18425 deben tomar las siguientes medidas: Establecer un horario de atención al público de, al menos, 13 horas diarias en función de los flujos de la demanda y a fin de evitar las concentraciones de los clientes. Disponer de personal específicamente destinado a controlar el acceso, evitar aglomeraciones y mantener espacio entre los asistentes. Señalizar los lugares de espera, de manera de mantener una distancia de 1,5 m. entre clientes en lugares de espera. Armar y disponer, en todo el piso de venta de los establecimientos comerciales, de banners, audios y materiales de prevención para clientes. (Ministerio de Economía, Argentina, 2020)

Ley de Góndolas N°27.545, que tiene como objetivo brindar una mayor oferta en las grandes cadenas de supermercados y posibilitar un trato equitativo con las PyMEs,

cooperativas y emprendimientos de la agricultura familiar regulada en la Resolución 110/21, (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021)

Bajo la Ley N° 24.240 la Resolución 1/2020 Precios Cuidados<sup>2</sup> El supermercado debe mostrar y describir en forma clara y detallada cuáles son los productos con precios cuidados.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi se encuentra dentro del rubro esencial en el marco de la pandemia covid 19, por lo que no vio restringida su venta pero todas las variables antes expuestas influye en la organización. La política es protagonista del día a día de cualquier empresa, los cambios de normativas afectan tanto a trabajadores como a organizaciones. La intervención política de distintas formas termina por afectar la estabilidad de los mercados y esto impacta en la situación financiera de las empresas.

En cuanto a la variable económica social el presidente Alberto Fernández les pidió a los empresarios que tengan "responsabilidad social" y que "no incrementen los precios por encima de lo razonable". Además, sostuvo que "las cadenas de supermercados deben revisar su conducta"(LETRA P, 2019) declaraciones a raíz de los altos niveles inflacionarios, los índices de pobreza e indigencia.

Por otro lado los cambios en los hábitos de consumo por la pandemia COVID 19 han llevado a las empresas a reinventarse así lo manifestó una encuesta realizado por Edelman para Microsoft Argentina (2021) en la cual manifiesta que "El 88% de las pymes afirma que la pandemia digitalizó sus empresas. A su vez, el 74% considera que continuarán con la adquisición e implementación de nuevas tecnologías después de la pandemia. Y el 70% sostuvo que la reinversión del objetivo y estrategia del negocio es clave para la recuperación económica".

### *Diagnostico Organizacional*

Para llevar adelante el diagnostico organizacional se recurrirá al análisis FODA herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en base al material proporcionado por la Universidad Siglo 21.

---

<sup>2</sup> Precios Cuidados programa del Gobierno que, basado en un acuerdo con empresarios, ofrece productos de los supermercados con precios convenientes en todo el país.

Las Fortalezas con las que cuenta la empresa A. J. & J. A. Redolfi principalmente es ser una empresa de gran trayectoria con una economía a escala ofreciendo precios competitivos, tienen un tiempo de entrega acotado de entre 24hs. Y 48hs. Realizan descuentos a clientes entre el 2% y 3% de contado y una financiación de 30 días, asesoramiento y seguimiento comercial y un mix de marcas y productos. Este abanico de servicios lo diferencian de sus competidores.

En cuanto a las debilidades en la actualidad la principal barrera que impide un incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

Por otro lado se ve una deficiencia en la planificación comunicacional tanto interna, sin procesos de inducción, ni área de recursos humanos que lleve adelante la selección de personal, como la comunicación externa y publicidad, que se realiza mediante las *fanpage* que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. Además de ser patrocinadores eventos, equipos deportivos y radio.

En cuanto a los clientes no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

Podemos decir que en cuanto a amenazas existen un amplio conjunto de competidores que se clasifican en dos grandes grupos: Mayoristas con salones comerciales: en Río Tercero: LuconiHnos, en Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, en San Francisco: Dutto Hnos, en Córdoba: Maxiconsumo, Jaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco. Y empresas con preventistas y entrega a domicilio: los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas

las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.: en Río tercero: Luconi Hnos., En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, en San Francisco: Dutto y Vensall Hnos., en Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y yZaher.

Por otro lado la crisis mundial y nacional a raíz de la pandemia covid-19 ha planteado desafíos para todas las empresas.

Las oportunidades con las que cuenta la empresa A. J. & J. A. Redolfi es la presentación de un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa con la compra de un terreno de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares por cada una de ellas. El objetivo de esta compra fue doble: por un lado, la construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas, y por otro lado, el loteo de las 10,5 hectáreas para revender y, de esta manera, obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

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

Se empleó una tendencia cualitativa, al valerse de las diferentes herramientas como la documentación y entrevistas provistas por la Universidad Siglo 21. Como fuente primaria se destacan las entrevistas de los gerentes e imágenes de la empresa y también se recurrió a fuentes secundarias como textos, documentos, libros, portales web y artículos relacionados con temas de comunicación, comunicación interna y comunicación organizacional.

Para realizar el análisis específico de la empresa. J. & J. A. Redolfi en cuanto a comunicación interna, podemos deducir que se trata de una estructura jerárquica que da cuenta de un universo poblacional de más de 130 sujetos, de distinto nivel con pocas cadenas de mando, que conforman el 100% de los trabajadores que integran la empresa de sexo masculino y femenino.

Fig. 3: Mapa de público específico interno



Fuente: elaboración propia

Analizando los públicos a un nivel más profundo podemos decir que es necesario un plan comunicacional, inexistente en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, para la gestión con los diferentes targets que a continuación se detallan:

El alto mando compuesto por el Gerente General tiene por interés principal el correcto funcionamiento de su empresa para ello es fundamental transmitir y recibir información asertiva para la toma de decisiones, cuando este proceso no está correctamente planificado puede ser lento y sufrir riesgos de distorsión a medida que desciende o asciende de niveles, por lo cual es imprescindible un feedback que asegure que la información es captada de forma correcta.

Mandos Medios compuesto por Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de depósito y logística (aquí corresponde los gerentes, si los hubiera, de cada sucursal) su interés principal es el cumplimiento de los objetivos organizacionales para ello es fundamental cumplir la función de vínculo o nexo activo entre el Gerente General y el personal. Tienen la responsabilidad de comunicar a sus equipos los mensajes claves que surgen desde la más alta jerarquía, y, al mismo tiempo, deben posibilitar que la palabra de los trabajadores llegue al Gerente General. Cuando la comunicación no está correctamente gestionada puede suceder que los mandos medios estén muy enfocados en sus tareas y el cumplimiento de objetivos y muy poco involucrados con su papel como comunicadores.

Operarios y Administrativos este grupo está compuesto por todo el personal no jerárquico, su interés principal es desarrollar sus tareas y obtener una remuneración, como interés secundario podríamos decir que apuntan a un clima laboral favorable, ser escuchados por sus directivos, contar con información clara y precisa, para ello es elemental una estrategia comunicacional que permita un feedback con los mandos medios y gerente general sin barreras burocráticas.

Los Socios que en este caso son los tres hijos del gerente general y actual presidente de la empresa (José Rendolfi 85%, Pablo Rendolfi 5%, Lucas Rendolfi 5% e Ignacio Rendolfi 5%) tienen como interés principal obtener beneficios de la empresa por lo cual estarán interesados en las inversiones realizadas y en las nuevas iniciativas, normas y funciones de las diferentes áreas de la compañía, para garantizar esta información será el gerente general quien realice el rol de nexo comunicacional por los diversos canales.

Los proveedores son todos aquellos que suministran bienes para el funcionamiento de la empresa. Estos son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. Los cuales tienen como interés principal vender pero también que la empresa sea eficiente, respetuosa y que fije metas en común, para ello es necesario una comunicación donde la empresa valore sus proveedores, sea amigable, transparente y no los busque solo cuando se requiere un descuento, por lo cual el contacto debe ser frecuente.

Las familias de los empleados tienen un interés con la empresa ya que el miembro de la familia percibe un salario, obra social, lo cual suele ser utilizado por toda la familia, así mismo el grado de satisfacción o insatisfacción del empleado será transmitido a la familia. Es beneficiosa una comunicación estratégica con las familias quienes también son reproductores del mensaje al exterior.

Analizando el marco estratégico de A. J. & J. A. Redolfi proporcionado por la Universidad Siglo 21 podemos decir que:

La empresa manifiesta una visión: "... una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad". Misión: "... brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa". y valores: "...Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso" "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.". Si bien el colaborador está presente dentro de su marco estratégico en la práctica podemos vislumbrar la falta de inducción, capacitación, promoción en base a merito; no existe área de recursos humanos, falta de jornadas a puertas abiertas. La comunicación es de tipo informal ya que no se conocen medios formales para la información, la comunicación funcional se realiza a través de emails y móviles con red wifi, y formato impreso, todas sin identificación de la empresa. No existen medios consecuentes con los colaborados ni página web, ni folletos, video institucional, cartelera, circulares, redes sociales, etc. No se manifiesta una cultura organizacional en cuanto a festejos, celebraciones, tampoco se generan acciones y actividades que involucren a los colaboradores. Tampoco se realizan auditorias de clima laboral para conocer la satisfacción de los colaborados.

A lo largo del trayecto de la empresa A. J. & J. A. Redolfi se vislumbra un abocamiento a los logros financieros sin tener en cuenta la comunicación interna, la cual debe ser el motor generador que permita un clima laboral estable, permitiendo establecer vínculos sólidos entre los mismos colaboradores para que apropien el direccionamiento estratégico, que la cultura organizacional se fortalezca, optimice y dinamice los procesos funcionales de la empresa, para ello la comunicación formal debe prevalecer sobre la informal para que se mantengan los criterios oficiales al momento de difundir información o comunicar algo. Es lo que permite que se minimicen los rumores, permitiendo una comunicación creíble, clara, oportuna y entendible. La comunicación interna debe fluir en todas las direcciones vertical; ascendente y descendente, horizontal y diagonal para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos para el máximo aprovechamiento de las ideas y también para estimular el consenso.

## MARCO TEORICO

Al hablar de comunicación interna de las organizaciones no podemos dejar de definir los conceptos de organización y comunicación, para luego adentrarnos en la comunicación interna, su gestión y objetivos.

### *Organización y comunicación:*

Las organizaciones están formadas por seres humanos y el ser humano es sociable por naturaleza, como dice Avilia Lammertyn (1999) son un sistema conformado por un conjunto de personas solidarias entre sí, integrando un todo, donde cada acción contribuye para lograr el objetivo final o misión de la organización. A diferencia de las grandes organizaciones las pequeñas y medianas pymes<sup>3</sup> tienen características particulares, así lo explica Schlemenson, A. (2013) cuando dice que son “un sistema microsocioal, integrado por personas y creado en forma deliberada, para la consecución de fines específicos, configurado alrededor de un proyecto concreto tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa” y agrega que la titularidad de las Pymes recae, por lo general, en un dueño, una familia o grupo de socios. Estos desempeñan un rol que modela el sistema y las relaciones interpersonales, ejercen una conducción directa, dándole su impronta al sistema y la forma de trabajo. Las relaciones personales prevalecen por encima de los roles, la cohesión del conjunto prevalece a causa del liderazgo carismático. Sin embargo agrega que cuando la organización gana en envergadura y complejidad la orientación y la integración del sistema se modifican radicalmente dando paso a una estructura formal.

Las organizaciones emiten mensajes hacia el interior y exterior para relacionarse con los diferentes públicos, a su vez la organización es un sistema abierto en constante interacción con su contexto, por lo cual es imprescindible la gestión comunicacional, como dice Avilia Lammertyn (1999), la comunicación es la sangre de la organización, definiéndola como integradora al ser un proceso de retroalimentación que posibilita la interacción humana en todos sus ámbitos vitales, en las organizaciones la comunicación fluye horizontal, vertical y oblicuamente hacia dentro y fuera con el objetivo de mejorar la sinergia en búsqueda de homeostasis. Por su parte Fernández Collado C. (2008) explica que la comunicación organizacional es diferente, cualitativa y

---

<sup>3</sup> Pequeña y mediana empresas

cuantitativamente, a los demás tipos de comunicación debido al contexto y a la presión que se ejerce al organizar, ya que existen divisiones formales de trabajo, jerarquías, canales formales e informales, grupos de personas que interactúan, variedad de tecnologías, etc. Desde una mirada corporativa con una perspectiva holística Capriotti Peri P. (2009) la define como una estructura compleja, específica y particular de relaciones entre una organización y sus públicos.

### *Comunicación interna*

Se entiende a la comunicación interna como la comunicación dirigida hacia dentro de la organización, por lo cual debe ser aplicada desde la alta dirección ya que como sostiene Villafañe J. (1993) debe gestionarse estratégicamente con las políticas de la compañía. A su vez la comunicación interna busca integrar al personal, Avilia Lammertyn (1999) manifiesta que es “un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable *indoor image*”. Esta imagen positiva indoor se logra a través de un favorable clima organizacional, para lo cual como explica Cuenca J. (2018) se debe emplear un conjunto de técnicas e instrumentos de comunicación, tendientes a la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, para mantenerlos informados y motivados, favoreciendo el logro del objetivo comunicacional. Del Pozo Lite (1997) y Xifra, (2017) citados por (Aced, Arocas, & Miquel, 2021) confirman esta idea cuando dicen que “se dirige a los públicos internos de la empresa y tiene por objetivo responder a sus preocupaciones y necesidades de información y de motivación” (p.16)

### *Gestión de la comunicación interna*

Para una correcta gestión de la comunicación interna Villafañe J. (1993) expresa que debe estar integrada a la gestión empresarial, debe haber una evaluación del clima interno actual y seguimiento, luego una adopción de un enfoque estratégico.

La comunicación interna está estrechamente relacionada y actúa afectando y afectándose con la identidad corporativa. Así lo manifiesta Avila Lammertyn R. (1999) cuando indica que el proceso de las comunicaciones institucionales parte de la realidad de la organización, lo que es y lo que hace por tanto de su identidad corporativa, conformada por sus creencias, valores, pensamientos, mística y otros contenidos psicosociaxiológicos, la identidad corporativa es la que plantea la comunicación,

manejando sus mensajes y canales. Capriotti Peri P. (2009) diez años más tarde confirma esta teoría al decir que la identidad corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, de ella se desprende la cultura corporativa que es “aquello que la organización realmente es, en este momento” contiene las creencias, los valores y las pautas de conducta de la organización. Por otro lado se encuentra la Filosofía corporativa, que representa “lo que la organización quiere ser”, abarca la misión, visión y valores corporativos. Afirmar que para gestionar esta imagen corporativa se debe llevar a cabo un plan de tres etapas, que consta de un análisis estratégico de la situación, una definición del perfil de la identidad corporativa y una comunicación del perfil de la identidad corporativa. Once años más tarde se revalida la afirmación cuando (Aced, Arocas, & Miquel, 2021) señalan que conocer los cimientos de la identidad y la cultura corporativa son indispensable para una buena comunicación interna.

*Objetivos de la comunicación interna:*

Según Villafañe J. (1993) los objetivos de la comunicación interna son la implicación del personal, la armonía de las acciones de la empresa, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad. Los últimos estudios han demostrado que los principales objetivos de la comunicación interna, según (Aced, Arocas, & Miquel, 2021) son: construir e impulsar la cultura corporativa, implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica, proyectar una imagen positiva de la organización, consolidar el estilo de dirección, potenciar el sentido de pertenencia y cohesión a la organización, mejorar el clima laboral, mejorar los resultados de la empresa, acompañar en la gestión de cambio y evitar reticencias, equilibrar la información ascendente, descendente y transversal, mantener informada a la organización, promover la retención y captación de talento.

Podemos decir que las pequeñas y medianas pymes al ir evolucionando requieren un plan de relaciones públicas internas, así A. J. & J. A. Redolfi con sus más de 130 empleados, necesita una gestión comunicacional en base a su identidad corporativa, los nuevos desafíos competitivos y el crecimiento organizacional de la empresa, demandan una mayor injerencia en sus públicos internos.

Todos los autores mencionados coinciden en que un correcto plan comunicacional interno debe estar basado en la identificación, análisis y difusión de la identidad corporativa.

## **DIAGNOSTICO Y DISCUSION**

### *Declaración del problema*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi presenta una gran deficiencia en su sistema comunicacional interno, como se manifestó anteriormente no cuenta con ningún tipo de plan ni estrategia comunicacional, generando en los empleados un clima laboral incierto.

La selección e inducción de los nuevos empleados es insuficiente ya que aprenden trabajando, lo que resulta inseguro para el objetivo general de la empresa, al mismo tiempo que se pierde la oportunidad de inmiscuirlos en la identidad organizacional.

Los canales y vectores comunicacionales no se gestionan eficientemente, generando desorden. La escasa comunicación formal imposibilita la optimización del trabajo, generando una desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa.

La falta de trasmisión de las pautas organizacionales, en cuanto a su identidad corporativa genera desmotivación, deterioro en el sentido de pertenencia, lo que trae aparejado una falta de colaboración y compromiso, llevando a cabo las tareas de forma sistemática.

Estas falencias comunicacionales pueden dar paso al rumor, generando daños, ya que los flujos de comunicación no corren por canales formales con la transparencia y velocidad adecuada.

### *Justificación del problema*

La deficiencia comunicacional que presenta A. J. & J. A. Redolfi es habitual en las pequeñas y medianas pymes, al ir evolucionando y creciendo, el número de empleados se incrementa y los directivos dejan de tener un trato directo con sus

colaboradores, lo cual representa nuevos desafíos, que pueden ser resueltos mediante una oportuna gestión de comunicación interna.

A. J. & J. A. Redolfi cuenta con bastas fortalezas al ser una empresa reconocida y de larga trayectoria, con una visión, misión y valores claros, solo es necesario transmitirlos a sus colaboradores para hacerlos parte del objetivo organizacional, con ello se logra que “se pongan la camiseta” de la empresa, ya que ellos son el capital intangible más valioso de la empresa y a su vez son los principales voceros externos.

Toda la teoría apunta a los beneficios de promover un plan de comunicación interna desde la consolidación de la cultura corporativa, a partir de transmitir los objetivos organizacionales, informar y promover la participación de los empleados como así también conocer sus necesidades y opiniones, crear un clima de confianza, compromiso y motivación, aumentar el sentido de pertenencia. Todo ello con miras a una mayor productividad, imagen y reconocimiento.

#### *Conclusión diagnóstica*

La inexistencia de un plan estratégico de comunicación interna en la empresa A. J. & J. A. Redolfi ha traído aparejado complicaciones organizacionales, es por ello que se hace imperiosa una implementación en el corto plazo de un conjunto de tácticas y técnicas comunicacionales destinados a llevar adelante la misión organizacional.

La ejecución de un plan comunicacional interno permitirá mejorar la situación actual, generando canales formales de comunicación para la reducción del rumor, fortaleciendo los vínculos, creando un sentido de pertenencia de los colaboradores, mejorando el clima interno; todo ello tendiente a una mayor motivación y compromiso que impactaran directamente en la eficiencia productiva y en la imagen al exterior.

## **PLAN DE IMPLEMENTACION**

### *Presentación*

Se pondrá en marcha un plan de comunicación interna orientada a la identificación de los colaboradores con la identidad empresarial, con lo cual a través de herramientas tecnológicas se consiguiera una cohesión del equipo, mejorando las relaciones, el sentido de pertenencia, mejorando así la productividad laboral y el estado emocional.

## *Objetivos*

### Objetivo general

Fortalecer la identidad empresarial de la empresa Redolfi en el 100% de sus colaboradores, a través de la comunicación interna en el total de la compañía para el año 2022.

### Objetivos específicos

- Implementar una estrategia de comunicación interna, dinámica y digital
- Reforzar la inducción de colaboradores
- Fortalecer el sentido de pertenencia
- Establecer objetivos claros a cada colaborador, fomentando habilidades sociales y laborales.

## *Alcance y limitaciones*

### *Alcance:*

- *De contenido:* se abordara la comunicación interna como herramienta para el fortalecimiento de la identidad empresarial.
- *Temporal:* se llevara a cabo un plan de comunicación interna de doce (12) meses, iniciando en julio de 2021. Obteniendo una evaluación completa del plan en junio de 2022
- *Ámbito geográfico:* alcance sobre la ciudad de James Craik, Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto
- *Metodológico:* en el marco del Trabajo Final Grado utilizando un estudio observacional de tipo Reporte de Caso se utilizo el análisis de documentos.

### *Limitaciones:*

La situación actual del país y de la provincia de Córdoba en particular a raíz de la pandemia Covid 19 ha creado limitaciones en los planes convencionales de comunicación interna, restringiendo el contacto directo físico, la prohibición de aglomeraciones, la implementación del teletrabajo. Lo que ha llevado un desafío en cuanto a la gestión de un plan de comunicación interna, el cual debe ser más fuerte que nunca para garantizar el óptimo bienestar emocional y físico de sus colaboradores.

## *Actividades*

### Programa N°1: Somos Redolfi

- Actividad: App Somos Redolfi

- Objetivo: implementar una estrategia de comunicación interna, dinámica y digital, con el propósito de unificar la comunicación llevándola adelante de una forma clara y con un feedback constante.
- Públicos involucrados: total de colaboradores (más de 130) directivos, socios, proveedores.
- Descripción: se implementara una App “Somos Redolfi” la cual es el programa más importante ya que a través de ella podrán desarrollarse la mayoría de las demás tácticas (ver Anexo A).

Somos Redolfi pretende ser un canal no solo informativo sino también de interacción, por lo cual todos los empleados deberán descargar la App en sus móviles, este paso se llevara adelante mediante la capacitación por parte del responsable técnico (desarrollador de la App) a un/a empleado administrativo, el cual será el responsable de garantizar que todo el personal descargue su App y sepa manejarla, para ello se valdrá de los canales convencionales, contacto directo, teléfono , mail, mensaje de whassap, etc.

Los contenidos de la app serán iguales que los de una página web, contiene diferentes pestañas desplegadas desde donde se podrá acceder a las diferentes interacciones e información.

Encontraremos, la pestaña de “Familia Redolfi”, “Nuestra visión, misión y valores”, “Bienvenido a familia Redolfi”, “superándonos cada día”, “REDolfi”.

Al inicio de la App se encontrara la información relevante que el Gerente General quiera transmitir a todos los colaboradores, (Ej. en este contexto protocolos de covid 19, formas de trabajo, cambios de horario, ect. O lo que vaya surgiendo en el día a día) serán mensajes urgentes y genéricos. Por otro lado la app contara con un sistema de mensajería interna que funcionara al estilo mail.

- Recursos: Desarrollador App, teléfonos móviles, empleado/a administrativo.
- Tiempo y asignación presupuestaria: La creación de la App requerirá 5 meses, la puesta en marcha se llevara adelante en 1 mes, posteriormente. El precio de mercado para la creación de una App de estas características es de \$150.000
- Evaluación: se medirá en febrero y junio 2022 en relación a la descarga de la App y encuestas por este mismo medio. Se considera positivo que el 95% de los colaboradores descarguen la App, y que un 80% tenga interacción y califique como positiva la App.

## Programa N°2: Bienvenido a Familia Redolfi

- Actividad: App pestaña “Bienvenido a Familia Redolfi”
  - Objetivo: Reforzar la inducción de los nuevos colaboradores con el propósito que desde el día uno se inmiscuyan en la identidad corporativa de la empresa.
  - Publico involucrado: nuevos colaboradores
  - Descripción: Este apartado de la App contendrá un mensaje de bienvenida del gerente general, el cual también contara brevemente la historia y valores de la empresa. También contendrá toda la información referente al puesto de trabajo, escala salarial, beneficios (vacaciones, horas extras, etc) y las datos referentes a ART, obra social y sindicato.
  - Recursos: desarrollador App, gerente general, nuevo colaborador, teléfono móvil.
  - Tiempo y asignación presupuestaria: (tiempo App presupuesto programa n°1) se pondrá en marcha el primer día de instalada la app
  - Evaluación: se llevara adelante mediante encuesta por medio de la App, en el mes de febrero y junio. Se considerara positivo si el 100% de los nuevos colaboradores califican como muy bueno/excelente el proceso de inducción
  
- Actividad: Padrino
  - Objetivo: Reforzar la inducción de los nuevos colaboradores con el propósito que desde el día uno se inmiscuyan en la identidad corporativa de la empresa.
  - Publico involucrado: nuevo colaborador y colaborador más antiguo en el área.
  - Descripción: el nuevo colaborador tendrá un “Padrino” que será el empleado más antiguo del área donde se desempeñara el nuevo colaborador. Así lo interiorizara en la empresa, su tarea y manejo de la App
  - Recurso: nuevo colaborador y colaborador más antiguo del área.
  - Tiempo y asignación presupuestaria: se pondrá en marcha desde el día uno, sin gasto presupuestario.
  - Evaluación: dentro de la App, el nuevo colaborador podrá calificar al “padrino”. Se considera positivo si se obtiene una calificación que supere el 70%. Dicha evaluación se llevara a cavo en el mismo momento de la evaluación de la actividad “superándonos cada día”( ver programa n° 4)

## Programa N° 3: Familia Redolfi

- Actividad: App, pestaña “Familia Redolfi”
  - Objetivo: fortalecer el sentido de pertenencia con el propósito de mantener el espíritu de identidad corporativa y generar buen clima organizacional.
  - Publico vinculado: total de colaboradores (más de 130) directivos, socios.
  - Descripción: en este apartado de la App se encontrara la misión, visión y valores de la empresa, también quienes somos, allí estará todo la plantilla de empleados incluidos dueño, socios y gerentes con sus respectivas imágenes fotográficas, cargo y contacto (para mensajería interna).
  - Recurso: desarrollador App, teléfonos móviles, total del personal
  - Tiempo y asignación presupuestaria: (tiempo App presupuesto programa n°1) se pondrá en marcha el primer día de instalada la app
  - Evaluación: se llevara adelante en el mes de febrero y junio 2022 mediante encuesta en la propia App, se considera positivo si el 80% califica como muy buena o excelente la pestaña “Familia Redolfi”.
  
- Actividad: REDolfi
  - Objetivo: fortalecer el sentido de pertenencia con el propósito de mantener el espíritu de identidad corporativa y generar buen clima organizacional
  - Publico vinculado: total de colaboradores (más de 130) directivos, socios
  - Descripción: especie de red social interna la cual funcionara como soporte para la interacción lúdica, donde se desarrollaran desafíos, concursos, etc. una vez al mes (Ej. Enunciado, dentro de nuestra misión empresarial encontramos la frase “preservando el carácter familia” subí una imagen donde quede demostrado como vos siendo miembro de esta familia preservas ese carácter familiar). El puntapié lo dará el propio gerente subiendo una imagen. La imagen más puntuada tendrá un obsequio (\$2000 en orden de compra en Redolfi)
  - Recursos humanos: Desarrollador App, teléfonos móviles, total de colaboradores (más de 130) directivos, socios
  - Tiempo y asignación presupuestaria: (tiempo App y presupuesto programa n°1) se pondrá en marcha el primer día de instalada la app
  - Evaluación: se podrá evaluar mediante la cantidad de participación en los concursos y desafíos, los cuales serán una vez al mes. Se considera positivo una participación del 75% de los colaboradores.

- Actividad: Desayuno
- Objetivo: fortalecer el sentido de pertenencia con el propósito de mantener el espíritu de identidad corporativa y generar buen clima organizacional, fomentando la confianza.
- Publico vinculado: total de los colaboradores y gerente general
- Descripción: el gerente general una vez al mes desayunara con los distintos grupos de trabajo, preferentemente sin los mandos medios (los cuales tendrán su propio desayuno), la idea es que sea un desayuno informal, donde el gerente se dirija al lugar de trabajo de los colaboradores y puedan generar una charla no solo de la empresa, oportunidad para que los colaboradores manifiesten sus opiniones, sino una charla informal de “amigos”, un máximo de 10 personas.
- Recursos: catering desayuno, total de colaboradores (más de 130) y gerente general. Espacio físico amplio. El responsable de relaciones públicas tendrá a cargo la organización del desayuno.
- Tiempo y asignación presupuestaria: se pondrá en marcha el primer mes de iniciado el plan, con una preparación previa a tres semanas por desayuno. Presupuesto para un catering básico \$ 4000
- Evaluación: los desayunos serán evaluados a través de la App, apenas este implementada y posterior a cada desayuno. Se considera positivo si el 75% de los asistentes califican como buena, muy buena o excelente el desayuno con el gerente.

#### Programa N° 4 “Superándonos cada día”

- Actividad App, pestaña “superándonos cada día”
- Objetivo: Establecer objetivos claros a cada colaborador, fomentando habilidades sociales y laborales, con el propósito de mantener a los colaboradores motivados y cumplir con el objetivo empresarial.
- Publico vinculado: total de colaboradores (más de 130) directivos, socios proveedores.
- Descripción: allí se encontraran los objetivos mensuales de cada colaborador, el propio colaborador podrá ir tecleando los objetivos logrados los cuales serán valorados por los compañeros que tengan relación, y el propio gerente de área. También en este apartado se encontraran los proveedores quienes también serán

valorados por los empleados que tengan relación con ellos y los propios proveedores podrán apreciar a los colaboradores.

Así se tendrán objetivos claros y una valoración de los propios pares y/o jefes, en cuanto a compañerismo, actitud, simpatía, predisposición, etc. lo cual motivara positivamente al colaborador.

- Recursos: Desarrollador App, teléfonos móviles, total de colaboradores (más de 130) directivos, socios y proveedores
- Tiempo y asignación presupuestaria: (tiempo App y presupuesto programa n°1) se pondrá en marcha el primer día de instalada la App
- Evaluación: se evaluara desde la propia App, en el mes de febrero y junio 2022 considerando positivo la calificación del 75% en buena, muy buena, excelente.

Vale aclarar que todos los programas antes definidos deberán ser evaluados, coordinados y dirigidos por un especialista en Relaciones Publicas, para que sean ordenados, tengan coherencia y vinculo con los objetivos organizacionales, desarrollando una evaluación minuciosa para la adaptación de cada programa a los requerimientos corporativos. La asignación presupuestaria de los honorarios técnicos del Relacionista Público y de los programas serán presentados en una tabla con el ajuste inflacionario correspondiente.

### Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

### Presupuesto

Los honorarios del Relacionista Público se calcularon teniendo en cuenta el sueldo mínimo vital y móvil mensual que es de \$23.544 y que un profesional rondaría el doble \$47.088 estos valores corresponden a jornadas laborales, siendo que un consultor externo sin horarios fijos y en este caso junior podremos hablar de una locación de servicio de \$35.000 mensuales, lo que equivale a \$420.000 anual y considerando que el Banco Central de la República Argentina (2021) estima para el año 2022 una inflación del 37,2% , se prevé que el costo total del plan anual hacienda a \$433.020.

### Presupuesto Anual

| ACTIVIDADES                    | JULIO     | AGOSTO    | SEPTIEMBRE | OCTUBRE   | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO     | FEBRERO   | MARZO     | ABRIL     | MAYO      | JUNIO     | TOTAL             |
|--------------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| App "Somos Redolfi"            | \$ 75,000 |           |            |           | \$ 75,000 |           |           |           |           |           |           |           | \$ 150,000        |
| "Bienvenido a Familia Redolfi" |           |           |            |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                   |
| Padrino                        |           |           |            |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                   |
| "Familia Redolfi"              |           |           |            |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                   |
| "RED olfi"                     |           |           |            |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                   |
| Desayuno                       | \$ 4,000  | \$ 4,000  | \$ 4,000   | \$ 4,000  | \$ 4,000  | \$ 4,000  | \$ 4,000  | \$ 4,000  | \$ 4,000  | \$ 4,000  | \$ 4,000  | \$ 4,000  | \$ 48,000         |
| "Superandonos Cada Dia"        |           |           |            |           |           |           | \$ 2,000  | \$ 2,000  | \$ 2,000  | \$ 2,000  | \$ 2,000  | \$ 2,000  | \$ 12,000         |
| Honorarios RRPP                | \$ 36,085 | \$ 36,085 | \$ 36,085  | \$ 36,085 | \$ 36,085 | \$ 36,085 | \$ 36,085 | \$ 36,085 | \$ 36,085 | \$ 36,085 | \$ 36,085 | \$ 36,085 | \$ 433,020        |
|                                |           |           |            |           |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>TOTAL</b>      |
|                                |           |           |            |           |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>\$ 643,020</b> |

Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación de la propuesta*

Luego de los 12 meses de implantado el plan y con los datos recabados de las diferentes tácticas se podrá hacer una evaluación general del plan, acompañada de una auditoria de comunicación interna.

La evaluación final nos dará la pauta de alcance de los objetivos, su impacto y efectividad, de esta manera se elaborara un informe con las recomendaciones y/o modificaciones que puedan surgir con miras al futuro.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A lo largo del presente reporte de caso de la Pyme Familiar A. J. & J. A. Redolfi se pudieron identificar diferentes falencias en la comunicación interna, como falta de inducción, ausencia de canales formales y sobre todo insuficiente identidad empresarial en los colaboradores, lo que ha llevado a deficiencias organizacionales, perjudicando el clima laboral y generando una insatisfacción en los colaboradores.

Luego del análisis situacional de la empresa, se determino la necesidad de llevar adelante un plan estratégico comunicacional interno en el corto plazo tendiente a revertir la situación actual. El mismo se encargara de comunicar la identidad empresarial desde la acogida del nuevo colaborador, también se mantendrá un contacto directo, claro, preciso y dinámico con todos los colaboradores mediante una plataforma digital la cual conglomerara la comunicación formal, las relaciones entre colaboradores, directivos y gerentes, la gamificacion, el logro de los objetivos empresariales y la evaluación de todas los programas.

Las estrategias llevadas a cabo mediante el plan estratégico están condicionadas por la pandemia (covid 19) por lo cual es oportuno que la empresa una

vez pasada la pandemia revise los programas y los ajuste a las nuevas situaciones contextuales. Es recomendable crear espacios de interacción personal, como son los festejos, encuentros y demás actividades recreativas donde participe todo los colaboradores.

Las pymes deben adecuarse al nuevo contexto, adoptando nuevas tecnologías que fortalezcan su nivel competitivo, la complejidad y dinámica de los cambios actuales, puede llevar a estas empresas a quedar marginadas u obsoletas, es por ello que la capacidad de adaptación debe ser más dinámica, donde la comunicación cumple un rol clave, la ventaja competitiva surge de tener un plan.

Es recomendable que los gerentes de estas chicas y medianas empresas dejen de lado la idea en que los planes comunicacionales son para grandes corporaciones, y dejen de ver la comunicación como un gasto y empiecen a verla como una inversión, hoy si una empresa quiere progresar, competir y ser comprometida con la sociedad y sus empleados debe incluir la comunicación en su presupuesto.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Abendaño, M., & Valdiviezo Abad, C. (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. En M. Abendaño, & L. Sanchez, *De la comunicación interna al diálogo organizacional* (págs. 47-60). La Laguna (Tenerife): Cuaderna Artesanos de Comunicación n°178.
- Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de Comunicación Interna*. Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación .
- Almanera Aloy, J., Romero Delgado, M., & Roca Perez, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=NnKaBQAAQBAJ&lpg=PP1&dq=comunicaci%C3%B3n%20interna&pg=PP1#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false>
- Avilia Lammertyn (1999) *Relaciones Públicas Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. (3ra. Ed.) Obtenido de <https://ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora-%201999.pdf>
- Banco Central de la República Argentina (febrero 2021). *Resultado de relevamiento de expectativas de mercado (REM)*. Obtenido de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210226%20Resultados%20web.pdf>
- Banco Mundial en Argentina. (abril de 2021). *Argentina: panorama general*. obtenido de: [https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Argentina%20es%20una%20de%20las,de%20aproximadamente%20US\\$24450%20billones%2C&text=Durante%202020%20el%20pa%C3%ADs%20sufri%C3%B3,%25%2C%20la%20mayor%20desde%202002](https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Argentina%20es%20una%20de%20las,de%20aproximadamente%20US$24450%20billones%2C&text=Durante%202020%20el%20pa%C3%ADs%20sufri%C3%B3,%25%2C%20la%20mayor%20desde%202002).

- Buitrago, A., & Rey, J. (2020). *Impacto del endomarketing en la generacion de valor en las organizaciones del siglo XXI*. Obtenido de Universidad EAN: <http://hdl.handle.net/10882/10412>
- Capriotti Peri P. (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago , Chile. Colección libros de la Empresa
- Castro Martinez, A., & Diaz Molina, P. (2020). *Comunicacion interna y gestion de bienestar y felicidad en la empresa española*. Obtenido de <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/105390?>
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicacion Interna Total: Estrategia, Practica y Casos*. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=IOfxDwAAQBAJ&lpg=PA1&dq=comu>
- Fernández Collado, C. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo* (3a. ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/73804>
- Infobae (abril 2021) *Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia*. Obtenido de: <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo República Argentina (2021) Obtenido de: <https://www.indec.gob.ar/>
- Letrap (2019) *Fernández cuestionó las ganancias empresariales y pidió "responsabilidad social"*. obtenido de :<https://www.lettrap.com.ar/nota/2019-12-31-13-4-0-fernandez-cuestiono-las-ganancias-empresariales-y-pidio-responsabilidad-social>

- Microsoft Argentina (2021) *Un año de pandemia: Más de la mitad de las pymes argentinas cambió sus procesos y objetivos de negocio*. recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uY5YTRNeSPIJ:https://news.microsoft.com/es-xl/un-ano-de-pandemia-mas-de-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-cambio-sus-procesos-y-objetivos-de-negocio/+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Argentina. (2019). *Informe del estado del ambiente*. Obtenido de <https://informe.ambiente.gob.ar/>
- Ministerio de Economía, Argentina. (2020). *Medidas para establecimientos comerciales*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/establecimientoscomerciales>
- Salas Nestares, R. (2016). *La comunicacion interna empresarial en el desarrollo estrategico de las empresas multinacionales españolas en el siglo XXI*. Alfara del Patriarca, Valencia: Universidad CEU Cardenal Herrera, Departamento de Comunicacion Audiovisual y Publicidad.
- Santander. (marzo de 2021). *ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/66767?>
- Villafañe J. (1993) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Editorial Piramide
- Xifra, J. (2007). *Tecnica de las relaciones publicas*. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=YdLGSm41Y4C&lpg=PA19&dq=relaciones%20publicas%20internas&pg=PP1#v=onepage&q=relaciones%20publicas%20internas&f=false>

## ANEXO

### *Anexo A: App “Somos Redolfi”*

Gracias a la adopción masiva y acelerada del internet a nivel mundial durante las últimas dos décadas las aplicaciones web y móviles se han convertido en una parte esencial de la actividad humana, una aplicación empresarial es una colección de componentes que proporciona una funcionalidad empresarial que se puede utilizar internamente, en la cual podemos adquirir la mayoría de herramientas comunicacionales de una manera aglutinada.

La App “Somos Redolfi” pretende ser un espacio de información, interacción y evaluación constante con un feedback dinámico y eficaz.

Es un canal directo, ágil y en el cual estarán integrados el total de los colaboradores, incluidos gerentes, presidente de la empresa, socios y en un apartado también tendrán acceso los proveedores.

De esta manera se lograra una filiación a la identidad empresarial por parte de los colaboradores.

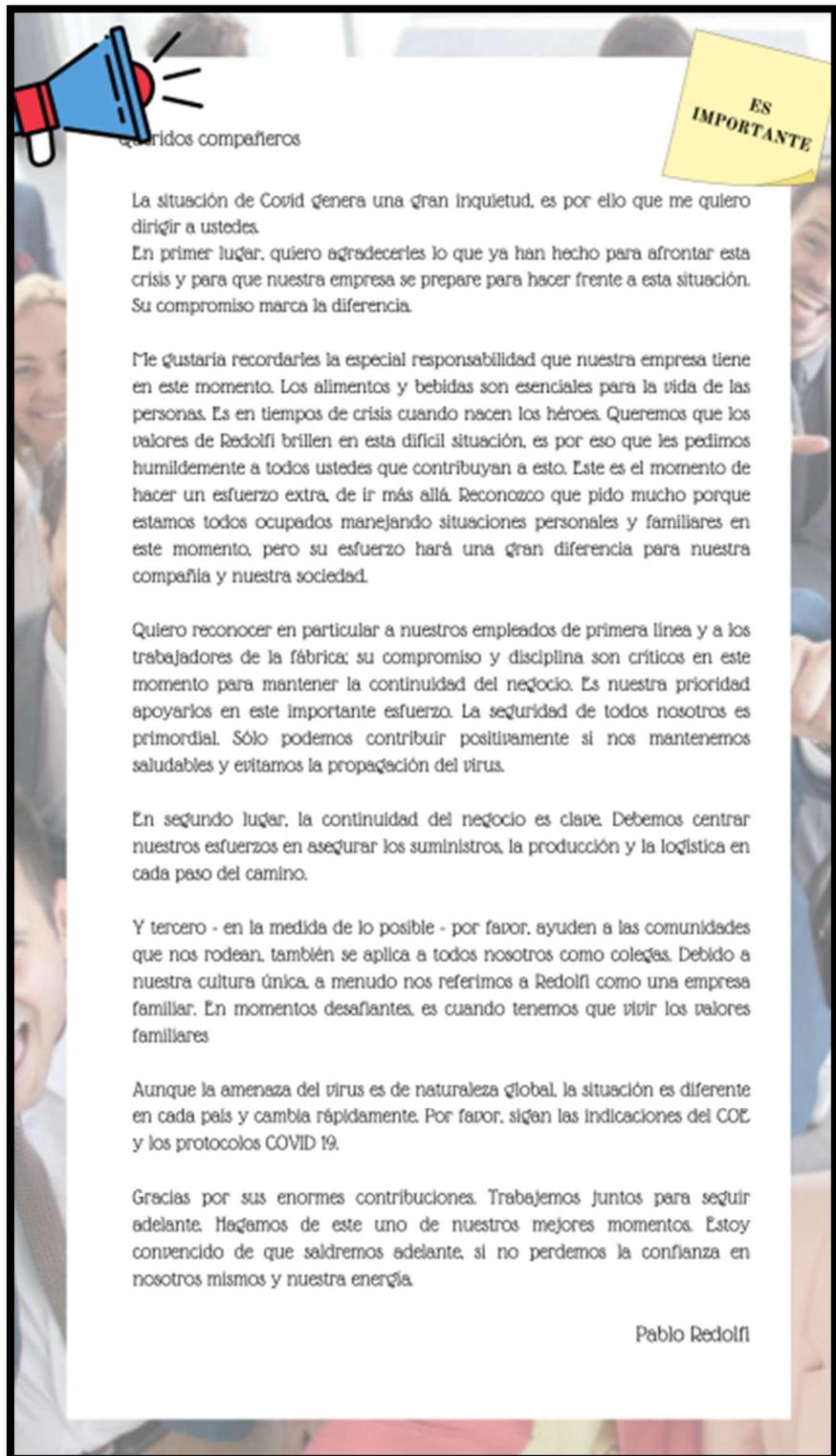


Apenas tengamos acceso a la App, nos encontraremos con un mensaje del Gerente General y actual presidente de la empresa, el cual ira variando con respecto a lo que se quiera comunicar dadas las condiciones u cambios organizacionales.

Serán mensajes urgentes y que los colaboradores tienen que saber. En este contexto se pensó en un mensaje motivacional en el marco de la pandemia mundial.

Podrán ser mensajes motivacionales, informativos y todo aquello que el gerente general considere.

Una vez leído el mensaje de inicio, se pasara a la pantalla donde se encontraran los demás componentes.



En ella encontraremos “Familia Redolfi”; “Bienvenido”, “REDolfi” y “Superándonos Cada Día”

Tecleando en cada una, el colaborador tendrá acceso a la siguiente pantalla.

“FAMILIA REDOLFI”



**Nuestra Misión**  
 “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

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

**Nuestros valores**

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implicarnos plenamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones asumidas en cada caso.
- Confianza, respaldada en el compromiso, basando la palabra empeñada. Nos sentimos partícipes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso emprendedor de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, siguiendo el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándose con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, cohesionada y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la consecución del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospitales, centros de salud, escuelas, centros educativos, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesias).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de su compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

**Quienes Somos** →

FAMILIA REDOLFI

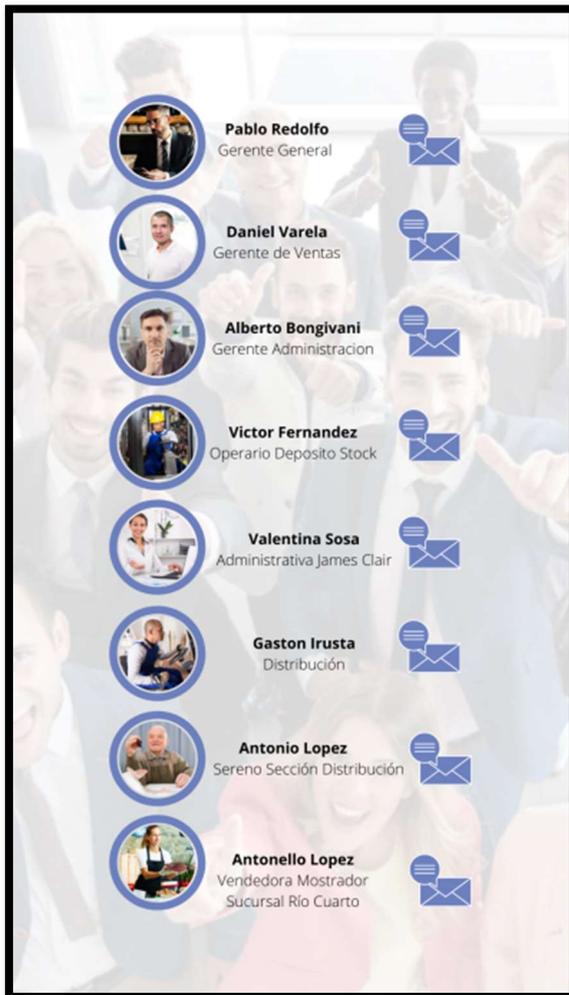
BIENVENIDO

REDolfi

SUPERANDONOS CADA DIA

Apenas se ingrese a “Familia Redolfi” se encontrara la Misión, Visión y Valores de la empresa Redolfi, de esta manera los colaboradores tendrán claro cuáles son los objetivos empresariales, y que valores los rigen. Pudiendo acceder cuantas veces sea necesario, además es el paso obligado para llegar a la mensajería interna.

Desde esta pantalla podemos acceder a “Quienes Somos”



En “Quienes Somos” se encontrara el total de colaboradores, gerentes, presidente, socios y todo aquel que integre la plantilla. Se podrá ver su foto, nombre completo, cargo, que función desempeña y en qué lugar.

También allí se encontrara la opción de enviar mensaje, al estilo email a cualquier persona de la empresa. Será el canal formal para el envío de información.

## “BIENVENIDO FAMILIA REDOLFI”

A



Este apartado está destinado a los nuevos colaboradores, en el cual se encontraran con un mensaje de bienvenida del Gerente General, quien los introducirá a la historia de la empresa y sus valores para darle paso a todo lo referente a su nuevo puesto de trabajo, remuneración, beneficios, y lo concerniente a obra social y ART.

Estimado/a

Quiero contarte que nuestra empresa se forma hace ya 50 años, gracias a cada uno de nuestros colaboradores es que pudimos superarlos cada día y para ello siempre tenemos presente el respeto, la confianza, la honestidad, el sentido de equipo, la responsabilidad social y comunitaria como pilares fundamentales de nuestra vida laboral.

Muchas de las horas de nuestro día y nuestra vida se dedican al trabajo, por lo que siempre tratamos de hacer que el tiempo en la empresa sea productivo y muy agradable.

A continuación podrás encontrar todo lo referente a tu puesto de trabajo, tus beneficios y datos destacados.

Quiero que te sientas bien entre nosotros, que formes parte de nuestras experiencias, que encuentres oportunidades y condiciones para aprender y crecer.

Espero sinceramente que tu experiencia con nosotros sea excelente y duradera. Siéntete muy bienvenido. Te damos la bienvenida, muchos logros y éxitos en este nuevo esfuerzo. ¡Buena suerte y buen trabajo!

PABLO REDOLFI

-  TU PUESTO DE TRABAJO 
-  REMUNERACIÓN 
-  VACACIONES 
-  OBRA SOCIAL  
ART 

El colaborador tendrá un “padrino” quien le enseñara a usar la App y lo guiara en su nuevo puesto de trabajo.

Con ello se lograra una correcta inducción, un conocimiento y adhesión a la identidad empresarial.

### “REDolfi”



Redolfi es una red social interna, la cual será utilizada de forma lúdica para interactuar. Se propondrán desafíos y concursos. El propio Gerente General dará el puntapié en cada desafío y/o concurso. Así por ejemplo se propondrá subir una imagen en la cual quede plasmada una frase de nuestra visión “Contribución positiva a nuestra comunidad” ¿cuál es tu aporte positivo a nuestra comunidad? Allí el Gerente subirá una imagen Ej. Donando agua mineral a los bomberos afectados a los incendios de las sierras de Córdoba. El ganador será quien más “me gusta” tenga en su imagen y será beneficiario de una orden de compra por \$2000 en Redolfi.

De esta manera lúdica se lograra una interacción entre colaboradores, al mismo tiempo que se introducirán en la identidad corporativa, generando una cohesión de equipo, mejorando el clima organizacional.



## “SUPERANDONOS CADA DÍA”



Esta herramienta será tanto una guía, en cuanto a los objetivos a cumplir, como una interacción constante, a través de ella el colaborador tendrá los objetivos claros de su puesto de trabajo, informando de esta manera el logro total, parcial o no logro de cada objetivo.

También cada compañero, jefe, gerente podrá valorar a su colaborador o par en cuanto a actitudes sociales y desarrollo laboral. De esta manera se tendrá una guía total del colaborador, pudiendo identificar las falencias, en cuyo caso se procederá a una entrevista más detallada para clarificar porque no se puede cumplir con los objetivos, cual es el motivo de calificación baja en actitud u desempeño laboral.

Este apartado también contendrá un lugar para los proveedores, los cuales serán valorados por los colaboradores que tengan relación con ellos. También

los proveedores podrán acceder (solo a este apartado) para valorar a los colaboradores con los cuales tienen relación.

“Superándonos cada día” además de informar y valorar constantemente, busca una clarificación de los objetivos, feedback concreto, mejorar la relación entre empleados y jefes. De esta manera el colaborador se sentirá motivado y decidos de mantener el buen clima laboral mediante las actitudes sociales y su desempeño laboral.

Esta última herramienta podría servir como datos al encargado de asensos laborales, de esta manera el colaborador se esmerara mas por que sus compañeros lo valoren favorablemente, mejorando así los lazos y el clima laboral.



Por medio de la App, se podrán hacer las evaluaciones de toda la aplicación como así también de las demás tácticas utilizadas para el plan de comunicación interna, de esta manera tendremos un panorama total de la efectividad del plan comunicacional

