

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI
LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES



“GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA FAMILIAR,
A.J. & J.A REDOLFI SRL”

SENN MERARI YAMILA

DNI: 40.557.741

LEGAJO: VRPI04574

2021

Resumen

El presente trabajo final de grado, con formato de reporte de caso, tiene como objeto de investigación a la empresa familiar A.J. & J.A REDOLFI SRL, mayorista de productos alimenticios ubicada en James Craick, provincia de Córdoba. En base a la información consultada, además de los análisis realizados a la organización y al contexto en el cual se encuentra inserta, se diagnosticó una gestión deficiente, obsoleta y desestructurada de la comunicación interna, de la cuál derivan diversas problemáticas, cómo falta de compromiso y valoración hacia los empleados, inexistencia de canales comunicacionales, comunicación interna informal que provoca rumores, bajo rendimiento y empleados insatisfechos, generando un pésimo clima laboral. Por esto se propuso un plan de implementación diseñado para dar solución a las problemáticas identificadas, fortalecer y eficientizar el sistema comunicacional interno, los canales y el flujo de la información, para asegurar un correcto desarrollo organizacional y la satisfacción de los empleados. El plan buscó concretar una serie de objetivos generales y específicos con la realización de distintas tácticas que están presupuestadas y ubicadas en un cronograma, finalizando con una evaluación particular para cada una de ellas y luego una evaluación general del plan.

Palabras clave: Relaciones públicas, comunicación interna, empresa familiar, clima laboral.

Abstract

This final degree work, in the form of a case report, has as its object of research the family business A.J. & J. A REDOLFI SRL, a wholesaler of food products located in James Craik, province of Córdoba. Based on the information consulted, in addition to the analysis of the organization and the context in which it is inserted, a deficient, obsolete and unstructured management of internal communication was diagnosed, from which several problems derive, such as lack of commitment and appreciation towards employees, lack of communication channels, informal internal communication that causes rumors, low performance and dissatisfied employees, generating a lousy working environment. For this reason, an implementation plan was proposed, designed to solve the problems identified, strengthen and streamline the internal communication system, the channels and the flow of information, to ensure proper organizational development and employee satisfaction. The plan seeks to achieve a series of general and specific objectives with the implementation of different tactics that are budgeted and placed in a schedule, ending with a particular evaluation for each of them and then an overall evaluation of the plan.

Key words: Public relations, internal communication, family business, work environment.

Índice

Introducción	4
<i>Marco de referencia institucional</i>	4
<i>Breve descripción de la problemática</i>	5
<i>Resumen de antecedentes</i>	6
<i>Relevancia del caso</i>	7
Análisis de la situación	8
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis del contexto</i>	10
<i>Diagnóstico organizacional</i>	14
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	15
Marco teórico	18
Diagnóstico y discusión	21
<i>Declaración del problema</i>	21
<i>Justificación del problema</i>	22
<i>Conclusión diagnóstica</i>	23
Plan de implementación	23
Conclusiones y recomendaciones	29
Referencias bibliográficas	32
Anexos	34
<i>Anexo 1: Presupuesto</i>	34
<i>Anexo 2: Diagrama de Gantt</i>	35

Introducción

El presente trabajo se centrará en el desarrollo y gestión de la comunicación interna en la empresa mayorista de productos alimenticios, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. radicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Se trabajará puntualmente en la sede central que se encuentra ubicada en dicha ciudad, asimismo, se contempla la posibilidad de alcanzar, con el proyecto, a la totalidad de las partes que conforman al conglomerado.

Marco de referencia institucional

J. & J. A. Redolfi S. R. L. Es una empresa perteneciente al rubro Mayorista de productos alimenticios, bebidas, refrigerios y que con el transcurso del tiempo ha incorporado otra variedad de productos, tales como cigarrillos, perfumería y artículos de limpieza. Se encuentra ubicada en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Tiene nacimiento en el año 1959 cuando los hermanos Alonso y Miguel Redolfi se unen en sociedad al comprar un negocio de cigarrería, bazar y librería. Mientras Miguel se hacía cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrirse camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

En 1975 esta sociedad finaliza por mutuo acuerdo. Quedando entonces Miguel a cargo del bazar y su hermano que, por el contrario, optó por comenzar en el negocio de la distribución mayorista junto a su hijo José Redolfi, actual presidente de la organización y encargado de dirigirla junto a sus tres hijos a quienes les repartió el 15% de las acciones de la empresa en forma igualitaria.

Actualmente, siendo una empresa con más de 50 años de trayectoria en el rubro cuenta con un plantel, que va en ascenso, de 170 empleados, más de 6000 clientes, depósitos de acopio, sucursales y centros de ventas minoristas distribuidos en varios puntos de la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Dentro del marco estratégico de J. & J. A. Redolfi S. R. L. se describe su visión, misión y valores.

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por

proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (Material de lectura de Canvas, Universidad Siglo 21, 2021).

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”. (Material de lectura de Canvas, Universidad Siglo 21, 2021).

Respecto a sus *valores*, destacan el respeto y la confianza hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, implica el manejo ético con todos los públicos cumpliendo con lo comprometido, cuidando, orientando y satisfaciendo a los mismos, honrando la palabra empeñada. Seguir creciendo en base al esfuerzo, dedicación y honestidad en el trabajo desarrollado, creando sentido de equipo, de justicia, equidad y transparencia. Poniendo en práctica la responsabilidad social y comunitaria a fines de beneficiar a la localidad de origen de la empresa y a las instituciones que participan en la calidad de vida de la comunidad.

Objetivo: El objetivo fundamental de la empresa es continuar creciendo corporativamente y desarrollar una distinción respecto a sus competidores directos, mediante la utilización de estrategias que consisten en brindar un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” (Material de lectura de Canvas, Universidad Siglo 21, 2021).

A su vez, la empresa pone a disposición de sus clientes otros beneficios, tales como tiempo de entrega acotado en todas sus filiales, descuentos en pagos de contado y ofrece plazos de financiación a 30 días.

Breve descripción de la problemática

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar con una larga trayectoria en el mercado, los modos de operar que utiliza en la actualidad son los mismos que empleaba en sus inicios, posee una estructura dividida en pocas áreas por lo que hay empleados que se encuentran realizando tareas ambiguas, además no cuenta con un área de

recursos humanos o de comunicación que pueda gestionar de manera eficiente el flujo de la información que circula en la totalidad de los sectores que componen a la organización, la misma fluye por canales no formales, es decir, predomina la comunicación informal que en ocasiones puede tomar forma de rumor, falacia o ruido provocando incertidumbre en el entorno. Esta carencia en la gestión de la comunicación interna puede derivar en un deficiente rendimiento organizacional, mal aprovechamiento de los recursos y generar un clima laboral inundado de descontento y desmotivación.

Resumen de antecedentes

Son numerosos los autores que han abordado la importancia e incidencia de la comunicación en la vida organizacional.

Joan Acosta (2015) sostiene que la empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura en las nuevas organizaciones, por lo tanto su gestión no debe quedar en segundo plano.

Asimismo, Alexandra Belcea y Susana Miquel (2017) exponen un punto más particular de la comunicación. En sus estudios sobre la comunicación interna revelaron que, en un contexto de constante cambio y transformación, el hecho de contar con equipos cohesionados y alineados con el proyecto empresarial cobra una importancia destacada. La necesidad de conseguir y mantener la motivación de los empleados, su organización y su compromiso con la empresa, hace que la gestión de la Comunicación Interna se convierta en un elemento estratégico útil para la consecución de los objetivos organizacionales.

También utilizaremos como antecedente el trabajo de Pedro Dueñas et al. (2018), el mismo se enfoca en la importancia de las empresas familiares en la economía nacional, sostiene que estas desarrollan su actividad en un entorno de extrema competitividad y con una coyuntura económica que en los últimos tiempos no ha sido la mejor, por lo que para su desarrollo y supervivencia deben implementar nuevas herramientas y estrategias que les permitan competir con garantías de éxito, buscando nuevas formas de gestión que consigan diferenciarlas y hacerlas más rentables. En este

sentido, el futuro de la EF en un entorno muy cambiante va a depender en gran medida de su capacidad de gestión comunicacional.

Ahondado más en el tema de la comunicación interna en una empresa familiar, Josefina Seeber (2016) asegura que este tipo de organizaciones tienden a tener un gran número de problemas ya que se combina una institución basada en los lazos de afecto que implica una familia, con una institución basada en intereses puramente racionales y económicos. La comunicación dentro de este tipo de empresas es informal, afectiva y se basa en una jerarquía natural, en cambio la comunicación institucional debería ser formal, explícita, basada en la cultura de la empresa y regida bajo una jerarquía impuesta (racional). Es por esto que los vínculos familiares sustentados en afectos y lazos de parentesco impactan en la esencia del mensaje que se quiere transmitir en la comunicación interna de la empresa. Aquí queda en evidencia el valor de una correcta gestión de la comunicación interna, ya que de lo contrario puede derivar en grandes conflictos comunicacionales y empresariales, como es la disolución de la misma empresa.

Relevancia del caso

Resulta conveniente analizar el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L ya que día a día nos encontramos con este tipo de situación, Pymes regidas por lazos familiares, que por perseguir la continuidad de la empresa tal y como anhelaban sus creadores se ven estancadas con procesos anticuados, en un entorno de constantes cambios que demanda innovación y mayor esfuerzo por entender las nuevas necesidades de los clientes y lograr satisfacerlas.

Si bien en los inicios organizacionales el recurso humano era visualizado sólo como una herramienta fácilmente intercambiable, en la actualidad es considerado el activo intangible más importante de la estructura organizacional, por lo que una correcta gestión de este recurso deriva en el óptimo desarrollo de la empresa, consecución de los objetivos y el logro de una supervivencia a largo plazo.

Para lograr lo anteriormente nombrado es menester el desarrollo de un plan de comunicación interna que integre a todas las áreas que conforman A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, a fin de instalar en cada trabajador el sentido de pertenencia, la cultura, visión, misión y objetivos que la misma persigue. Creando un entorno de escucha para armonizar el clima laboral, que se encuentre bien organizado para evitar ambigüedades

en la labor cotidiana y hacer de esta organización un lugar que además de perseguir el desarrollo empresarial, también se enfoque en el desarrollo personal de sus empleados.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

En base a la información proporcionada por la Universidad Siglo XXI de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L podemos vislumbrar su estructura.

La empresa en cuestión está dividida en 3 departamentos:

A) Ventas

B) Administración – finanzas

C) Depósito – Logística

Partiendo de este organigrama podemos notar que la empresa no cuenta con un área de comunicación, relaciones públicas, recursos humanos o afines. Tampoco recurren a la asesoría externa respecto a estas áreas. No existe un departamento que funcione de vínculo entre los operadores y los altos cargos, por lo cual las posibilidades que los empleados tienen para poder expresar inquietudes, aportar ideas o informar sobre la situación del entorno laboral son limitadas.

Esta delimitación en pocas áreas en una empresa que está en constante crecimiento y que no toma en consideración la importancia de la comunicación interna vislumbra diferentes problemáticas:

Entre ellas, podemos nombrar que no cuenta con un manual de inducción, por lo que el nuevo empleado aprende su labor mientras la realiza cada día, lo cual tiene como consecuencia la presencia de un gran margen de error, lentitud de las tareas, conflicto con sus compañeros por representar un obstáculo en su rutina laboral, entre otros. Al no contar con esta herramienta el nuevo trabajador se encuentra con una organización desconocida, ya que no posee información formal sobre sus valores, visión, misión y objetivos que persigue la misma, se produce incertidumbre.

El no poseer un área de recursos humanos conlleva a que no exista una definida política de ascenso, la existente actualmente se basa en la antigüedad y confianza

ganada por parte del empleado. Pero no se encuentra detallado de manera formal que es lo que se espera del mismo para poder obtener el ascenso y a su vez el crecimiento profesional.

Además, si bien se pone en práctica la RSE (Responsabilidad social empresarial) debido a que tienen prioridad las personas residentes en la zona, al momento de la selección del personal no cuenta con un proceso prediseñado que especifique el perfil profesional, las habilidades o competencias requeridas, solamente se reciben currículos a los que luego recurren si es necesario y cuando se trata de vacantes en cargos específicos se realiza una publicación en “Diario La Voz del Interior” (Material de lectura de Canvas, Universidad Siglo 21, 2021).

En materia de Seguridad e Higiene si bien Redolfi cuenta con asesoramiento externo, no cuenta con canales de comunicación necesarios para trasladar las recomendaciones que la consultora realiza a los empleados, quienes deberán ponerlas en práctica para evitar riesgos para ellos, sus compañeros y los bienes de la empresa.

Es menester mencionar que la falta de un área de recursos humanos y de relaciones públicas lleva a que el área de Administración de la empresa cumpla un sin número de tareas, como: atender ciertas necesidades de los empleados que son correspondientes al campo de las áreas nombradas anteriormente, el desarrollo de auditorías, liquidación de sueldos, planificación del trabajo y otras.

Con todo lo mencionado anteriormente podemos concluir que la falta de gestión de la comunicación interna produce problemáticas que afectan a todas las áreas del conglomerado y que, si no son atendidas lo antes posible, pueden desatar fallas mayores que impliquen, baja en la productividad, pésimo clima laboral, derroche de recursos, empleados desmotivados y que carecen de sentido de pertenencia, entre otros.

Así pues, Dueñas. F (2013) declara que la comunicación interna en las organizaciones es hoy en día uno de sus mayores retos en plena época de la sociedad de la información, si no nos preocupamos por apropiarnos de nuestros empleados y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de nuestra empresa, con dificultad podremos responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes y daremos un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad de las compañías.

Análisis del contexto

Cuando se habla de organizaciones siempre hay que tener en cuenta que éstas se encuentran insertas en un contexto cambiante que influirá en la manera de abordar su gestión. A continuación, se desarrollará una matriz PESTEL analizando factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que impactan o ejercen influencia sobre la empresa Redolfi.

- Factor político:

- El COVID-19 golpeó muy fuerte a la economía argentina que anota su tercer año consecutivo de recesión. Con la segunda ola de contagios en vista, el Gobierno está negociando un nuevo programa con el FMI que podría ser crucial para el crecimiento sostenible del país.
- Las medidas de restricción generan tensión entre Nación y Ciudad y de cara a las elecciones 2021, el presidente Alberto Fernández subió su imagen positiva más de tres puntos, pero también se fortaleció el jefe de Gobierno porteño, Horacio Rodríguez Larreta que creció más de ocho puntos en los que lo perciben como el líder de la oposición.¹
- El Gobierno Nacional dispuso lanzar un conjunto de medidas, que se irán reforzando y complementando en los próximos días, manteniendo el compromiso de buscar una reducción de la inflación gradual y consistente, junto a una recuperación del poder adquisitivo.
- Se está negociando con empresas alimenticias una nueva canasta de productos a precios accesibles, previsibles y de cumplimiento obligatorio en todo el país.
- También se busca diversificar la oferta y ampliar la competencia en la producción de alimentos, así como profundizar el acompañamiento de los mercados y el cumplimiento de las normas vigentes en los mismos.²

- Factor económico:

¹ Diario Perfil- Edición digital del 01/05/2021

<https://www.perfil.com/noticias/politica/elecciones-2021-alberto-fernandez-sube-imagen-positiva-larreta-se-posiciona-como-lider-opositor.phtml>

² Argentina.gob.ar- Publicado el 15/04/2021

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanza-medidas-para-contener-la-suba-de-precios>

- En el plano macroeconómico, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) ha mantenido desde el inicio del año un sendero de tipo de cambio compatible con lo planteado en la Ley de Presupuesto.
- El PIB mundial se expandirá alrededor de 5,3% en mediados del 2021 y 4,1% en 2022 después de haber caído aproximadamente 2,6% en 2020. En el corto plazo el crecimiento será afectado por la evolución más negativa de la pandemia en muchos países.
- Cualquier programa macroeconómico consensuado con el FMI deberá incluir una consolidación fiscal sólida para que la deuda sea sostenible con alta probabilidad.
- La inflación actual influye en el comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo que a su vez afecta la venta del producto, pese a la situación actual, la empresa se orienta en mejorar y desarrollar economías de escala para ofrecer precios competitivos y posicionarse en los primeros lugares del mercado, y así enfrentar el desequilibrio económico general.
- Otra variable económica que afecta directamente la empresa es el aumento de la tarifa eléctrica, que elevan los costos de mantenimiento de ciertos productos que necesitan refrigeración, el aumento de los precios del combustible que actualmente supera el 30% y los peajes que afecta directamente el sistema de distribución de mercadería.³
- Factor social:
 - Siendo atravesados por una pandemia mundial, dejó como consecuencia que hoy más de cuatro de cada diez argentinos son pobres, según cifras que acaba de publicar el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Indec (2021).
 - La incertidumbre causada por las restricciones que la población debe afrontar para poder combatir el Covid19, han afectado fuertemente el ámbito comercial, numerosas Pymes cerraron, otras debieron cambiar sus políticas y apegarse a protocolos totalmente nuevos, aunque también, gracias a las diferentes ayudas económicas proporcionadas por el gobierno nacieron microemprendimientos que ayudaron a muchas familias a afrontar esta terrible situación.

³ Cesla.com- Noticias economía argentina- Publicado el 28/04/2021
<https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=21610>

- Factor tecnológico:
 - El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para efectuar la venta de productos y servicios. La globalización ha llevado al desarrollo de un trabajo más independiente, el uso de nuevas tecnologías como la telefonía móvil con conexión a internet, el uso de aplicaciones y el marketing digital facilitan las actividades transmitiendo la información de manera instantánea.
 - Argentina cuenta con el Ministerio de ciencia, Tecnología e Innovación productiva, entre sus áreas estratégicas se encuentran: La producción pública de medicamentos, sector nuclear, el desarrollo de radares primarios y secundarios y de satélites de observación y comunicación, la tecnología ferroviaria, la ampliación de aerogeneradores y el amplio impulso a la biotecnología animal y vegetal.
 - El país invierte el 0,49% de su PBI en investigación y desarrollo, siendo el 67% de esta inversión realizada por el estado.
 - En el marco de las investigaciones desarrolladas con motivo de la pandemia producida por la COVID-19, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación presentó la Plataforma COVID-T, que permitirá el estudio de linfocitos T en individuos vacunados y pacientes recuperados.⁴
- Factor ecológico:
 - Teniendo en cuenta la importancia del medioambiente y el impacto del cuidado del mismo en las comunidades, las empresas valoran como importante la certificación de normas ISO 9001, “Sistema de gestión de calidad” y específicamente, normas ISO 14001 “Sistema de gestión ambiental” que aseguran la disminución de impactos ambientales negativos, llevando la empresa hacia la sustentabilidad.⁵
 - En respuesta a la crisis ambiental los consumidores han demandado alimentos y procesos industriales amigables con el medioambiente, esto ha obligado a los gobiernos a crear leyes que limiten las actividades de las organizaciones

⁴ Argentina.gob.ar - Noticias hoy - Publicado el 28/04/2021
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

⁵ Instituto Argentino de Normalización y Certificación-
<https://www.iram.org.ar/servicio/sistemas-de-gestion-ambiental/> Fecha de consulta 2/05/2021

contaminantes, también resaltan las prácticas de marketing ecológico el cual se fundamenta en la producción y comercialización de productos ecológicos

- Factor legal:

- Desde el ámbito legislativo la Ordenanza N° 1564/07 del año 2003 impulsó el crecimiento productivo y el desarrollo social generando fuentes de trabajo, la empresa aprovechó los beneficios fiscales ofrecidos a las pymes. La misma instaba a trasladar las grandes infraestructuras fuera de área urbana antes del 2012, y aquellos que lo lograrán antes del 2009 dispondrán de beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados (Stevani, 2019).
 - A través del DNU 332/2020 se postergan o reducen el 95% del pago de las contribuciones patronales al sistema previsional argentino, además se otorgan créditos con tasas del 24% y sin costo de comisiones para, entre otros sectores, el alimenticio.⁶
- En marco de pandemia se presenta la Firma de nuevos acuerdos de abastecimiento de productos a precios accesibles, ampliación de la cobertura territorial y la disponibilidad hasta fin de año. Esta decisión está acompañada de nuevas medidas para una llegada más eficiente a zonas de menores recursos.

Factores como el político tienen una gran incidencia en la empresa en cuestión ya que afectan directamente en la toma de decisiones, formas de actuar, tiempos establecidos para las diferentes acciones del negocio, un claro ejemplo de esto son las restricciones impuestas, los horarios de atención limitados o unidades de alimentos definidas por cada familia, en este contexto de covid19.

Con respecto al factor económico y social, estos van de la mano. Según la situación económica de la población es que luego se puede visualizar el comportamiento social, en este caso influye directamente en las ventas, ciertos factores como los aumentos, impuestos, desempleo y pobreza nos perjudican, ya que la actividad de la empresa disminuye pero otras medidas como los tratados para las pymes nos benefician grandemente.

⁶ 6 Cámara de Comercio de Córdoba – Edición digital del 27/03/2020 - <https://camcomcba.com.ar/detalle-demedidas-ante-la-emergencia-sanitaria-covid-19/>, Consultado el 20/04/2021

En cuanto a los aspectos tecnológicos, la empresa en sí no se encuentra muy relacionada a los mismos aunque sí inciden en el entorno en el que está inserta, especialmente en la competencia que las utiliza en mayor proporción, lo cual tarde o temprano obligará a Redolfi a ponerse a la altura.

Finalmente, factores como el ecológico y legal son muy importantes para el desarrollo de las actividades de la empresa que tiene como prioridad mantener un accionar totalmente transparente y legal, como así también cumplir de manera entusiasta con la RSE.

Diagnóstico organizacional

Con fines de identificar los factores o elementos que tienen una influencia positiva o negativa en la organización, se desarrolló un Análisis FODA, el mismo comprende el desarrollo de Fortalezas y Debilidades (vinculadas a los aspectos internos de la organización) y Oportunidades y Amenazas (vinculadas a aspectos externos de la organización).

<p><u>FORTALEZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria. - Mix de marcas y productos. - Buena relación con los proveedores. - Flota propia de vehículos. - Economía de escala. - Asesoramiento a los clientes. - Plazos de entrega acotados. - Reconocidos por la sociedad. - Diferenciados con la competencia en cuanto a calidad y precio. - Conocimiento de sus clientes y el mercado. - Solvencia económica. - Establecimientos propios. - RSE. 	<p><u>DEBILIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Deficiencia en la comunicación interna. - Inexistencia de plan de comunicación. - Los depósitos no poseen sistemas de seguridad. - Carencia de sistemas informáticos para trabajar. - No cuenta con un área de comunicación ni de Recursos humanos. - Deficiencia en el Marketing digital. - No existe un control o registro de las ventas minoristas. - Sistema organizacional anticuado. - No posee a sus clientes clasificados.
<p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nueva sede con excelente ubicación estratégica. - Incorporación de nuevas tecnologías. 	<p><u>AMENAZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contexto de pandemia. - Cuarentena obligatoria. - Posibles empleados enfermos por Covid19. - Cierre de importaciones a productos exclusivos.

<ul style="list-style-type: none"> - Manejo más eficiente de los productos, por mejoras en el control de stock. - Segmentación de los clientes. - Crear un área de RR. HH - Implementación de nuevos planes de financiación para los clientes. - Aprovechamiento de nuevos créditos para Pymes, desarrollados por el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de precios por parte del gobierno. - Competencia que si realiza recorridos a larga distancia. - Clientes que pueden cambiar de proveedor. - Restricciones que se actualizan continuamente.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

El análisis FODA permite tener una mirada holística sobre los aspectos internos y externos de la empresa. Con esta información utilizaremos las Fortalezas y Oportunidades para disminuir o neutralizar las Debilidades y Amenazas.

Como se encuentra detallado en el cuadro anterior, Redolfi posee un gran número de fortalezas que si son gestionadas de manera eficiente pueden abrir nuevas puertas para el desarrollo de la organización, las oportunidades son totalmente compatibles con estas fortalezas, dado que son posibles de realizar y la organización cuenta con los recursos para poder aprovecharlas.

En cuanto a las debilidades plasmadas en el cuadro, claramente podemos visualizar que la mayoría están relacionadas a la falta de uso de herramientas actualizadas e innovadoras, como páginas web, cámaras, sistemas de seguridad o carencia de sistemas digitales que faciliten las tareas como son la revisión de stock o el registro de ventas.

Respecto a las amenazas podemos llegar a la conclusión que la gran mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño o rubro, se enfrenta a las mismas situaciones que pueden afectarles de manera negativa.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para llevar a cabo su labor, los relacionistas públicos, utilizan una gran variedad de herramientas que proporcionan información implícita y explícita, éstas le permiten conocer el entorno en el que se van a desenvolver y desarrollar estrategias

comunicacionales en función de los recursos de los que disponga para la consecución de los objetivos planificados.

En esta ocasión, además de utilizar los datos de los análisis FODA y PESTEL, para establecernos en el contexto macro y micro actual de la empresa en cuestión, también recurrimos a la información brindada por Universidad Siglo XXI, que consta de videos, entrevista al gerente y encuestas realizadas a la planta de colaboradores y superiores de Redolfi SRL.

Analizando la entrevista nombrada, la cual fue realizada a Pablo Redolfi actual gerente de la empresa, se pudo tener conocimiento sobre la posibilidad que se contempla de trasladar las sucursales a la Localidad dónde se encuentra la casa central, es decir a James Craick, provincia de Córdoba. Las mismas planean ser reformadas. Como beneficio del traslado se manifiesta un mejor control del stock y del manejo general. Pero también trae consigo una problemática en cuanto a la cercanía con el cliente, ya que se verá afectada directamente.

A su vez, el entrevistado manifestó que se está considerando acudir a una consultora externa con el objetivo de que realice una indagación en los clientes para conocer las perspectivas y valoraciones que los mismos tienen sobre Redolfi, sus tratos, procesos y principalmente, saber si los servicios prestados por la empresa satisfacen sus necesidades y expectativas.

El gerente también comenta que su principal competencia realiza recorridos diarios de larga distancia, cosa que ellos no realizan, lo cual se presenta como una debilidad frente a los competidores y es evidente que si se realiza el traslado nombrado anteriormente su frecuencia de entrega deberá ser ampliada, la frecuencia actual es de 24 a 48 horas.

Mediante la observación del organigrama se identificó una estructura organizacional verticalista, con poder de decisión concentrado en los altos mandos. Y presenta una división simple de áreas funcionales.

Con la información obtenida podemos tener en claro los aspectos que debemos incluir en nuestra estrategia de comunicación, el siguiente paso es establecer los canales para hacerla efectiva, pero para definir estos canales primero debemos identificar nuestro público objetivo, aquí nos enfocamos en otra herramienta utilizada en este TFG, el mapa o repertorio de públicos.

Mapa de Públicos

Los públicos son inherentes a cualquier organización, están presentes e interactúan con las mismas en todos los niveles. En el caso de Redolfi S.R.L, se plasmaron todos los públicos con los que la empresa se relaciona pero diferenciando aquellos que serán los destinatarios del siguiente plan de comunicación interna.



Fuente: Elaboración propia.

Las esferas diferenciadas (de color negro) hacen referencia al público con el cual se trabajará, es decir, el público interno conformado por los distintos empleados y colaboradores, quienes son motivo de éxito o fracaso de una empresa, se comportan como un motor que la mueve y son los principales encargados de exteriorizar la imagen institucional.

Marco teórico

En el presente apartado se desarrollarán nociones teóricas y conceptuales que son necesarias para abordar eficientemente la problemática que se plantea en este reporte de caso.

Comenzaremos por explicar el concepto más general hasta finalizar con el más específico. Así, en primer lugar, se encuentra “*Organizaciones*”, luego “*Relaciones públicas*”, seguida por “*Comunicación*”, en cuarto lugar “*Comunicación interna*” y finalizamos con el concepto de “*Plan de comunicación interna*”.

Organizaciones

Jorge Etkin (2000) afirma que “La organización es una integración de individuos y grupos en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir”. Dicho de otra forma, una organización es un conjunto de personas que tienen a cargo una o más funciones o tareas y que no las realizan de cualquier forma (siguiendo enteramente su propia voluntad y decisión), sino bajo un cierto orden formal, es decir un conjunto de normas, pautas, acuerdos sobre qué trabajo o tarea debe hacerse, con quién y de qué forma, como así también lo que no se debe hacer, entre otros aspectos; todo lo cual le da continuidad a las actividades de cada uno y también cierta estabilidad en el día a día. En este mismo sentido, Kliksberg (1996) plantea que toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa.

Otro autor, Carlos Dávila (1985), concibe a la organización como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento.

Las anteriores concepciones sobre lo que es una organización, así como la que aportan una vasta y heterogénea gama de autores, apuntan a definir a las organizaciones sociales a partir de ciertos elementos: la presencia de un conjunto de personas o voluntades; una estructura o tejido que relaciona y le da coherencia al trabajo mancomunado, y la existencia de una serie de objetivos, finalidades o propósitos para cuyo logro se crea la organización.

Visualizada en un sentido amplio, la organización surge entonces como el espacio o esfera de actividad que, históricamente, ha permitido el logro de múltiples objetivos: familiares, culturales, políticos, militares y económicos.

Relaciones públicas

Múltiples son las definiciones atribuidas a este concepto, según Cutlip, Center y Broom (1985) las relaciones públicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso.

Unos años después Grunig y Hunt (2000) nos brindan la siguiente definición: “son la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”.

Y una definición más actual de Relaciones públicas, la realiza Seitel (2002). El autor las considera una “función gerencial que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación, entendimiento, aceptación, y cooperación entre la organización y sus públicos”.

Si bien en sus inicios las relaciones públicas fueron duramente criticadas por sus distintos usos, como es el caso del Lobbismo, en la actualidad esto ha cambiado puesto que se ha comenzado a comprender la importancia y los beneficios que las mismas pueden aportar a las empresas y sus públicos.

En base a lo investigado puedo decir que las relaciones públicas son la herramienta de comunicación más efectiva. Se enfocan en escuchar y relacionarse de manera estrecha con su principal capital, el público. Se ocupan de construir relaciones con los clientes, accionistas, empleados, grupos de interés, entre otros, para ganarse la comprensión y la aceptación de su parte, y de alguna manera, influir en sus actitudes a favor de la empresa, sus productos, servicios y políticas.

Comunicación

Una de las principales acepciones sobre RR.PP es que dirigen y gestionan la comunicación, pero ¿Qué es la comunicación? Según Miller (1968), es el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones, la considera una función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual éstas se

relacionan consigo mismo y con su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros.

Por su parte Robbins y Coulter (2005), la definen como la transferencia y la comprensión de significados, debe impartirse y entenderse y se establece cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido de manera exacta como lo previó el receptor.

La comunicación ha protagonizado un rol central en las organizaciones, permitiéndoles relacionarse con todos los grupos de interés que interactúan con ellas, estas relaciones serán de vital importancia para lograr sus objetivos.

Comunicación interna

Villafañe (1998) opina que la comunicación interna es una parte clave de la gestión y debe ser considerada como una política estratégica de organización. La comunicación interna es la dirigida hacia dentro de la estructura de la organización y tiene como destinatario el público interno, es decir a los empleados, que son quienes tienen un vínculo más estrecho con la misma. Grunig (2000). Estos empleados comunicarán con sus actos y para que lo que ellos comuniquen sea coherente con los valores que la organización desea transmitir debe existir la gestión de la comunicación interna. Avilia Lammertyn (1999).

Capriotti (2009) nos dice que todos los públicos generan una imagen de la organización, la cual muchas veces es la que se desea proyectar, pero otras veces puede no ser así. A través de la comunicación interna es que lograremos generar la imagen deseada a nuestro público interno, quienes serán los primeros en transmitirla también al exterior.

Actualmente, la comunicación interna es considerada como instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa, al ejecutarse de manera eficaz da como resultado mayor productividad y armonía dentro del ambiente laboral. Brandolini y González (2010).

Es el tipo de comunicación que abordaremos en este trabajo final de grado.

Plan de comunicación interna

García (1998) describe al plan de comunicación interna como un manual en donde se enfocan todas las acciones y metodologías aplicables por parte de los encargados de la comunicación, quienes planifican según los recursos disponibles para lograr un mejor desarrollo de la organización.

Según Pizzolante (2004) se trata de un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Se lo considera el esqueleto o base que permite desarrollar una comunicación institucional profesional. Aborda diversas actividades dirigidas a públicos distintos con uno o múltiples objetivos y es fundamental planificarlo y ejecutarlo con un marco de referencia claro y conciso. Consiste en un instrumento que engloba el programa comunicativo de acción a corto, mediano y largo plazo y recoge metas, estrategias, objetivos, públicos, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuestos y métodos de evaluación.

Este tipo de plan incluye la utilización de distintos elementos o soportes para lograr una comunicación exitosa con nuestro público interno, éstas son: Intranet, tableros de anuncios, mails, blogs corporativos, revista de la empresa (house organ), carteleras, buzones corporativos, reuniones, eventos internos, manual de bienvenida, boletines internos, entre otros.

El anterior listado no es exhaustivo, tampoco pretende serlo, es a manera de ejemplo sin dejar de tener en cuenta que la utilización de cada uno de ellos (u otros) será como consecuencia de una demanda clara por parte de los involucrados en el plan.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Como hemos analizado a lo largo de este reporte de caso, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, cuenta con deficiencias en cuanto a comunicación se refiere, carece de profesionales que puedan gestionarla de manera adecuada y tampoco posee canales formales de comunicación, es decir predomina la comunicación informal. Si bien los altos mandos tienen la suposición de que su capital humano se encuentra satisfecho con la situación actual, no hay estudios que confirmen el grado de satisfacción sobre el clima laboral.

Si bien es una empresa que cuenta con grandes fortalezas a su favor, actualmente se ven desaprovechadas dado que prefiere seguir con un estilo de producción que se puede considerar “anticuado” ya que es la misma que utilizaba en sus inicios. Carece de innovación.

Tampoco cuenta con una planificación o tácticas comunicacionales que puedan resolver los problemas que se desarrollan entre la planta de colaboradores, que se encuentran detallados en el análisis de la situación, pero algunos son: fallas en el proceso de inducción de nuevos colaboradores, política de ascensos difusa y no establecida formalmente lo cual dificulta el crecimiento del empleado, falta de profesionalidad al momento de seleccionar nuevo personal, entre otros. Pero éstos no son más que consecuencias producidas por la carencia de un área encargada de gestionar la comunicación organizacional.

Justificación del problema

Resulta difícil de creer, pero aún existen empresas que desconocen la importancia que la comunicación tiene en el desarrollo organizacional. Por lo tanto, también desconocen los beneficios de su eficiente gestión y las consecuencias que produce su incorrecta o faltante gestión. García (1998).

Es evidente la falta de una estructura comunicacional interna bien definida, la existente es informal, difusa y no se encuentra gestionada. Además, no utiliza, ni cuenta con herramientas tecnológicas innovadoras o actualizadas que tengan como objetivo facilitar y mejorar la comunicación e involucramiento de los empleados con los altos mandos y viceversa. Predomina la toma de decisiones centralizada, los empleados no tienen voz en las mismas.

Redolfi sólo ha generado estructuras para atender al público externo y ninguna para el interno, como un área de Recursos Humanos, de comunicación o de Seguridad e Higiene. Esto puede dar a entender poco interés en el capital humano de la organización y provocar desmotivación en los colaboradores. El manejo estratégico de esta comunicación permite también reducir el impacto de los rumores y la comunicación informal que habitualmente generan problemas hacia adentro de la organización, que luego puede exteriorizarse. Es por este motivo que Avilia Lammertyn (1997) considera

importante que el público interno se sienta parte de la organización, que tome como suyos los objetivos de ésta pero que también pueda perseguir a través de ella sus objetivos personales.

Conclusión diagnóstica

Por todo lo expuesto anteriormente y con ánimos de dar solución a la problemática abordada es que se hace necesario implementar un plan de comunicación interna, utilizando tácticas y programas que logren potenciar las relaciones interpersonales que se producen entre la planta de empleados y los superiores, fomentando la comunicación multidireccional, definiendo y optimizando los canales comunicacionales internos, lo que permitirá una mejoría en el clima laboral y repercutirá directamente en la eficiencia y desarrollo organizacional como así también en el crecimiento profesional de los empleados. El plan a implementar incluirá también un cronograma y mecanismos de evaluación que permitirán contrastar los resultados obtenidos.

Las problemáticas identificadas provenientes de la deficiente gestión comunicacional tienen solución. Para ello, este plan de implementación debe ir acompañado por el compromiso y disposición de los colaboradores de los distintos niveles, sólo así se podrá lograr un trabajo cooperativo que encamine a la organización y al público interno a la consecución de sus metas y objetivos.

Plan de implementación

A continuación, se presenta un plan de comunicación interna a implementar en la empresa A.J. & J.A REDOLFI SRL, el mismo se compone de un objetivo general del cual se despliegan cuatro objetivos específicos, cada uno de ellos se han propuesto en base a la información obtenida en los análisis preliminares. Para poder alcanzar el logro de éstos se han desarrollado diferentes acciones, las cuales están diseñadas acorde a los alcances, limitaciones y recursos a disposición.

Objetivo general

- Optimizar los procesos comunicacionales internos en pos de contribuir tanto al desarrollo organizacional como al desarrollo personal y profesional de los colaboradores durante los próximos 12 meses.

Objetivos específicos

- Contribuir a la mejora de las relaciones interpersonales y del clima laboral.
- Fomentar la comunicación transversal.
- Fortalecer la motivación y sentido de pertenencia de los empleados.
- Generar la difusión de información relevante mediante herramientas digitales actuales.

Alcance

- *De contenido:* Se desarrollan tácticas de gestión de comunicación organizacional interna para la casa central de la empresa mayorista A.J. & J.A REDOLFI SRL.
- *Temporal:* Su implementación será durante 12 meses.
- *Ámbito geográfico:* Su aplicación será provincial, específicamente en James Craik, localidad perteneciente a la provincia de Córdoba, allí se encuentra la casa central.
- *Metodológico:* En base a los objetivos, corresponde a un reporte de caso para un trabajo final de grado.

Limitaciones

Al momento de diseñar el plan de comunicación a implementar se contemplaron las distintas limitaciones producto de la situación de emergencia sanitaria que actualmente afecta al país (Covid19), por lo que la mayoría de las acciones son de carácter virtual y las restantes se realizarán respetando las medidas de seguridad correspondientes.

Además, se tuvieron en cuenta otros factores, por ejemplo el hecho de que por más que se ofrezcan los canales e información relevante puede haber destinatarios que se nieguen a usarlos o consumirlos. Lo mismo sucede si alguno de los colaboradores decide no participar en los eventos propuestos.

Programa 1: “Comunicación digital”

Táctica 1: Portal de empleados.

Objetivo: Fomentar la comunicación transversal.

Destinatario: Colaboradores, empleados y gerentes de todas las áreas internas. Directivos.

Descripción: La táctica consiste en implementar un portal de empleados aprovechando la ventaja de que la totalidad del público objetivo utiliza un dispositivo móvil. Esta herramienta (software), actuará como repositorio digital de la información relevante, ampliada y detallada como organigramas, objetivos e identidad de la organización, convocatorias, nóminas, trámites generales, documentos fiscales, novedades, entre otros. Los empleados tendrán acceso al portal siempre que lo necesiten. Además, tendrá un apartado donde los mismos podrán consultar antigüedad, avances, historia laboral, rendimientos, tareas, salarios, fecha de vacaciones y demás procesos relacionados con la organización.

El responsable de cada área brindará la información pertinente de la misma para desarrollar y actualizar el portal. El mismo contará con chat y foros internos.

Recursos humanos: Consultor de relaciones públicas, gestor de contenido, 1 responsable de cada área, técnico en programación.

Recursos técnicos: Acceso a internet, computadora.

Asignación presupuestaria: Revisar presupuesto en anexo 1, página 34.

Implementación: Revisar cronograma en anexo 2, página 35.

Evaluación: Se realizará una medición de la cantidad de entradas al portal, tiempo de navegación en el mismo e interacción en los distintos apartados con la herramienta Webalizer⁷, se espera lograr un impacto positivo en cuanto a la distribución de la información y se considerará logrado si entre el 80% y 85% del público objetivo accede al portal semanalmente.

Programa 2: “Organización de eventos”

Táctica 1: Almuerzo corporativo.

Objetivo: Contribuir a la mejora de las relaciones interpersonales y el clima laboral.

⁷ “Webalizer es un software de análisis de registros web que genera páginas web de análisis a partir de registros de acceso y uso. Es una de las herramientas de administración del servidor web más utilizadas. Fue iniciado por Bradford L. Barrett en 1997.” Recuperado de Webalizer.com página oficial.

Destinatario: Operarios, empleados y gerentes de todas las áreas internas. Directivos, Accionistas.

Descripción: La táctica consiste en la realización de un almuerzo corporativo al aire libre para poder mantener las distancias que dictan los protocolos de seguridad por motivo de Covid19. El evento incluye un aperitivo de media mañana, seguido del almuerzo (menú a definir), en el mismo se presentará una banda en vivo (a definir) para brindar entretenimiento y finalizará con un discurso de los directivos. Se proyecta una duración de 5 horas aproximadamente, comenzando el evento a las 11:00 a.m y finalizando el mismo a las 16:00 p.m. Se difundirán las fechas del evento mediante el portal de empleo.

Recursos humanos: profesional de finanzas, personal de catering, consultor de relaciones públicas, integrantes de la banda.

Otros recursos: Frezzer, energía eléctrica, baños químicos, camping, planillas de asistencia.

Asignación presupuestaria: Revisar presupuesto en anexo 1, página 34.

Implementación: Revisar cronograma en anexo 2, página 35.

Evaluación: Registro de la cantidad de asistentes de acuerdo a la cantidad de empleados invitados, además se realizará una breve encuesta de satisfacción a los mismos considerando impacto positivo si se obtiene una asistencia y satisfacción mayor al 90%. Las herramientas a utilizar son: planilla de asistencia y encuesta virtual mediante el portal del empleado.

Táctica 2: Entrega de reconocimiento.

Objetivo: Fortalecer la motivación y sentido de pertenencia de los empleados.

Destinatario: Colaboradores de todas las áreas internas.

Descripción: Se realizará una entrega de reconocimiento al logro y otro reconocimiento a la antigüedad a dos (2) empleados por área. Uno para cada tipo de reconocimiento. Consiste en la entrega de un certificado conmemorativo enmarcado, esta entrega la realizará el presidente de Redolfi en el evento desarrollado anteriormente, es decir, en el almuerzo corporativo. La información para detectar a los merecedores del reconocimiento será brindada por los registros del portal de empleados.

Recursos humanos: Directivos, consultor de relaciones públicas, diseñador gráfico.

Otros recursos: certificados enmarcados. Planilla de asistencia.

Asignación presupuestaria: Revisar presupuesto en anexo 1, página 34.

Implementación: Revisar cronograma en anexo 2, página 35.

Evaluación: Al día siguiente del evento se realizará una breve encuesta telefónica a los merecedores de los reconocimientos. Considerando exitoso el resultado si el 90% de los reconocidos manifiesta sentirse valorado y motivado luego de recibir el certificado.

Programa 3: “Herramientas comunicacionales”

Táctica 1: Newsletter.

Objetivo: Generar la difusión de información relevante mediante herramientas digitales actuales.

Destinatario: Totalidad de colaboradores pertenecientes a Redolfi. Directivos, Gerentes, Accionistas.

Descripción: Se propone la realización de un Newsletter para apoyar a los canales de difusión de información ya existentes. Se trata de una herramienta actual utilizada para compartir información relevante, novedades, noticias, y todo tipo de datos que sean importantes para el destinatario, ya que se considera que este debe ser el primero en enterarse acerca de las noticias que involucran a la organización en la que se desenvuelve y de la que forma parte. Además, incluirá el link de un foro para crear un espacio dónde los destinatarios podrán emitir propuestas, comentarios o indicar sobre qué temas les gustaría que se presentarán en la siguiente edición. Su diseño contempla la gama de colores de la empresa y el logo institucional.

Recursos humanos: Consultor de relaciones públicas, diseñador gráfico.

Recursos técnicos: Computadora, acceso a internet.

Asignación presupuestaria: Revisar presupuesto en Anexo 1, página 34.

Implementación: Revisar cronograma en anexo 2, página 35.

Evaluación: Se analizarán las interacciones en el foro, cantidad de suscriptores, tasa de apertura de email y baja de suscriptores con la herramienta Google Analytics.

Considerando positivo una baja de suscriptores menor al 20% y apertura de email enviados del 75%.

Táctica 2: Buzón de sugerencias

Objetivo: Fortalecer la motivación y sentido de pertenencia de los empleados.

Destinatario: Público interno. Directivos. Gerentes de todas las áreas.

Descripción: La táctica se basa principalmente en el establecimiento de buzones físicos en cada área de la organización, con el objetivo de que cada colaborador pueda tener un espacio para realizar propuestas, aportar ideas o críticas constructivas sobre el funcionamiento actual de la empresa. El mismo se encontrará fijado en la pared y solo la persona designada contará con la llave para poder abrirlo. Se ubicarán en lugares estratégicos que brinden seguridad y confidencialidad a los destinatarios, dado que tendrán la opción de realizar sus aportes de forma anónima. A un costado del buzón se encontrarán las hojas y bolígrafos para realizar las redacciones.

Recursos humanos: consultor de relaciones públicas, directivos.

Otros recursos: Buzón físico, papel, bolígrafos, acceso a internet, computadora con cámara y micrófono o móviles.

Asignación presupuestaria: Revisar presupuesto en anexo 1, página 34.

Implementación: Revisar cronograma en anexo 2, página 35.

Evaluación: Se espera impactar positivamente en el sentido de pertenencia y motivación al brindar un espacio de escucha. De manera mensual se revisará el contenido del buzón y posteriormente, mediante reuniones por zoom con fechas preestablecidas es que se procederá a debatir con respecto a los factores que se abordaron en las sugerencias. Se realizará un conteo de las mismas. Las fechas de cada zoom se encontrarán detalladas junto al link y contraseña de la reunión a un lado del buzón. Se considera un impacto positivo si el 60% de la planta de colaboradores participa de dichas reuniones.

Evaluación general del plan:

Previamente se nombró que hace unos años atrás la empresa Redolfi organizó una encuesta de satisfacción sobre el clima laboral que regía en ese entonces, pero de

esa evaluación no hay registro de datos por lo cual no disponemos de ellos para realizar una comparación con las situaciones posteriores al implemento del plan.

Es por ello que se propone realizar nuevamente una encuesta al público objetivo, sobre los factores que abarca el plan, tales como: Clima laboral, motivación, sentido de pertenencia, etc. Es menester realizar esta encuesta antes de comenzar a implementar los programas. Los datos que de allí resulten, serán computados y registrados.

Como segunda etapa de esta evaluación general, una vez finalizada la última táctica propuesta y posterior a su evaluación correspondiente, se procederá a realizar una encuesta que tendrá el mismo formato, contenido y destinatarios que la utilizada en primer lugar. Los datos que se obtengan en esta nueva instancia serán computados y registrados.

Finalmente se realizará una comparación entre los datos de las dos encuestas realizadas, a fin de contrastar los resultados obtenidos y poder reforzar o modificar las tácticas si así lo requiriera. Se proyecta lograr una mejoría del 85% en los aspectos abordados.

Conclusiones y recomendaciones

A lo largo de este reporte de caso se expuso la relevancia de gestionar correctamente la comunicación, sus mensajes y los canales correspondientes para generar los efectos deseados. Especialmente se abordó la comunicación interna, considerada como una herramienta estratégica clave en las empresas del siglo 21, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

En el contexto actual, caracterizado por escenarios dinámicos y por la inmediatez con la que estos logran afectar la cotidianeidad, resulta imperiosa la necesidad de mantener unido e informado al recurso humano de la organización,

quienes actúan como esqueleto de la misma y son los principales encargados de exteriorizar su visión, misión y objetivos. Cuando todos comparten estos factores resulta mucho más fácil afrontar las crisis, resolver inconvenientes y alcanzar las metas propuestas.

Teniendo en cuenta lo anterior y con la información recopilada mediante los distintos análisis realizados a la organización Redolfi se evidenciaron diversas problemáticas, todas ellas tienen su raíz en la comunicación interna deficiente que rige en la empresa. Las mismas afectan a la totalidad del conglomerado, pero atendidas a tiempo pueden ser resueltas, sin embargo, si no se toman cartas en el asunto pueden provocar consecuencias mayores.

Por ende, se llegó a la conclusión de que es menester desarrollar e implementar un plan de comunicación interna, con el objetivo de optimizar los procesos comunicacionales internos en pos de contribuir tanto al desarrollo organizacional como al desarrollo personal y profesional de los colaboradores. En primera instancia se proyectó implementarlo durante los próximos 12 meses en la casa central.

Entre las acciones que se plantean para lograr lo antes mencionado, se encuentra la implementación de herramientas actuales para difundir información relevante a los empleados, utilizando canales formales para así minimizar la aparición de ambigüedades o rumores, presentando esta información de manera atractiva, interesante, redactada de forma clara y concisa, para que sea entendible por todos los destinatarios.

También se diseñó un evento al aire libre que tiene como invitado especial al público interno de la planta principal, se realizará una entrega de reconocimiento a los trabajadores seleccionados con el objetivo de dejar en evidencia que su trabajo y dedicación son apreciados y así también motivar a los demás colaboradores a seguir ese ejemplo.

Otra de las tácticas se presenta en forma de buzón de sugerencias, que cumplirá el rol de espacio dedicado al empleado para que pueda alzar su voz y expresar lo que crea conveniente a los altos mandos, creando un espacio de interacción entre los distintos niveles y fomentando la comunicación bidireccional cuando se produzca el debate.

Cada acción posee un mecanismo de evaluación que deja en evidencia resultados que posteriormente se van a utilizar como nueva información para guiar la continuación del plan o como base para la creación de uno nuevo, ya que como se mencionó en apartados anteriores se pretende extender el alcance geográfico del plan incluyendo a las sucursales distribuidas en las distintas provincias.

Se recomienda realizar seguimientos recurrentes respecto a las relaciones con los empleados para poder tener indicadores de posibles nuevos escenarios que los involucre con el objetivo de desarrollar una posición proactiva respecto de los mismos.

A su vez, es conveniente contratar a un profesional que se haga cargo de la gestión de la comunicación y los procesos que conlleva para lograr que los efectos positivos que se consigan con la implementación del plan tengan mayor durabilidad, ya que si desaparecen por completo la empresa se encontraría en el mismo status quo del principio.

Por último, se recomienda aprovechar esta armonización y estabilización del interior de la empresa desarrollando e implementando acciones que permitan exteriorizar esta situación para lograr un impacto positivo en la imagen institucional.

Referencias bibliográficas

Capriotti.P (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.

Carlos D (1985): *Teorías organizacionales y administración*. Mc. Graw Hill. Bogotá.

García. M.(1998). *Tendencias en comunicación*. Fundesco, España.

Gruning & Hunt (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000. Barcelona.

Brandolini, A & Gonzáles M. (2009) *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. 1era Edición. - Buenos Aires: La Crujía:

Etkin, J (2000): *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, Prentice Hall, Buenos Aires.

Cutlip, Center & Broom (1985). *Effective public relations*. 6th Edición.

Kliksberg, B (1975): *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización*, Paidós, Buenos Aires.

Lammertyn.A. (1999). *Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. 3er Edición. Buenos Aires: Real.

Miller.G (1968). *Comunicación y lenguaje*. Editorial Amorrortu, Buenos Aires.

Pizzolante. I (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Editorial Pontificia. Barcelona.

Robbins S & Coulter M. (2005). *Administración*, Octava Edición, Pearson Educación de México.

Seitel. F (2002). *The Practice of Public Relations* (International Edition). Pearson.

Villafañe.J (1998). *Identidad e imagen*. Ediciones Pirámide.

Stevani, F. (2019). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* Provincia de Córdoba, Argentina: Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21.

Otras fuentes consultadas

¿Qué medidas está tomando el gobierno? (2021) Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Argentina: Panorama general (2021) Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Dueñas, P (2013) *La importancia de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

Dueñas. P (2018) *La gestión de la comunicación en la empresa familiar*. Recuperado de <https://comercioyturismo.ucm.es/data/cont/docs/31-2019-10-03-Vol.28.3.%202018.pdf>

El gobierno nacional lanza medidas para contener la suba de precios (2021) Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanza-medidas-para-contener-la-suba-de-precios>

Elecciones 2021: Alberto Fernández sube su imagen positiva y Larreta se posiciona como el líder opositor. (2021) Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/politica/elecciones-2021-alberto-fernandez-sube-imagen-positiva-larreta-se-posiciona-como-lider-opositor.phtml>

Iparraguirre. M et al. (2021) *Situación argentina: Primer trimestre 2021*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2021/>

Anexos

Anexo 1: Presupuesto

A continuación, se presenta un cuadro presupuestario que contempla el monto solicitado por cada programa y luego un costo final por la totalidad del plan de implementación.

PROGRAMA	TÁCTICA	RECURSO	MONTO UNITARIO	MONTO TOTAL
COMUNICACIÓN DIGITAL	"PORTAL DE EMPLEO"	computadora	\$60.000	\$60.000
		Consultor de Relaciones públicas	Incluido en los honorarios	\$0
		Acceso a internet	\$900	\$5.400
		Gestor de contenido	\$5.000	\$30.000
		Técnico en programación	\$20.000	\$20.000
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	"ALMUERZO CORPORATIVO"	Alquiler baños químicos	\$5.000	\$10.000
		Energía eléctrica	\$2.000	\$2.000
		Alquiler camping	\$20.000	\$20.000
		Servicio de catering	\$30.000	\$30.000
		Alquiler de heladeras	\$2.000	\$6.000
		Profesional de finanzas	\$0	\$0
		Consultor de Relaciones públicas	Incluido en los honorarios	\$0
	Banda musical	\$32.000	\$32.000	
	"ENTREGA DE RECONOCIMIENTO"	Directivos	\$0	\$0
		Consultor de Relaciones públicas	Incluido en los honorarios	\$0
Diseños de certificados		\$8.000	\$16.000	
Certificados enmarcados		\$1.980	\$11.880	
HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES	"NEWSLETTER"	Consultor de Relaciones públicas	Incluido en los honorarios	\$0
		Diseñador gráfico	\$30.000	\$30.000
		computadora	\$60.000	\$60.000
		Internet	\$900	\$5.400
	"BUZÓN DE SUGERENCIAS"	Consultor de Relaciones públicas	Incluido en los honorarios	\$0
		Buzón físico	\$1.500	\$4.500
		Bolígrafos	\$20	\$120
		Papel	\$5	\$450
		computadora con cámara y micrófono	\$60.000	\$60.000
		Internet	\$900	\$5.400
Directivos	\$0	\$0		
			SUBTOTAL	\$409.150
Inflación 4% mensual - x 12 meses: 48%			SUBTOTAL	\$605.542
Honorarios consultor de relaciones públicas \$51.840 mensual x 12 meses			SUBTOTAL	\$818.386
			PRESUPUESTO FINAL	\$1.227.622

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios utilizados para calcular los honorarios de un consultor de relaciones públicas, es la suma de dos salarios mínimo y vital y móvil establecidos a la fecha 04/06/2021 por el ministerio de trabajo del gobierno argentino.

Así, \$25,920 + \$25,920: \$51,840 monto mensual por honorarios.

