



A.J.& J.A. Redolfi SRL - La gestión de la Comunicación Interna para la
promoción del desarrollo organizacional

Nicolás Leandro Piscetta

D.N.I 31.507.588

Legajo VRPI03749

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Universidad Empresarial Siglo XXI

Córdoba, Argentina

Año 2021

Agradecimientos

Quiero dedicar el presente Trabajo Final de Grado a las personas que me acompañaron en toda la carrera, que estuvieron a mi lado para apoyarme y empujarme cuando las cosas no salían bien.

En primer lugar, a Anabella, mi pareja, que estuvo desde el primer momento a mi lado, ayudando y sosteniéndome para que nunca claudicara en mis esfuerzos. Ella me dió la alegría más hermosa de mi vida, Luca, que llegó al mundo para cambiarnos la forma de ver las cosas; y a Ramiro, que me enseñó desde hace tiempo lo que significa ser algo parecido a un “papá”. A ustedes, los amo con todo mi corazón.

En segundo lugar, a mis padres, Ana María y Sergio, que me inculcaron desde niño a respetar al otro, a esforzarme por alcanzar mis objetivos y, fundamentalmente, por cuidarme y amarme desde que tengo conciencia. Ellos, junto a mis abuelos que ya no están en este mundo, forjaron la persona que soy, estando siempre presentes en cada paso que doy, en cada decisión que debo tomar.

A mi hermano, Juan Pablo, que siempre fue una guía para mí, un ejemplo a seguir.

Por último, a mis amigos, que en distintos momentos de mi vida me acompañaron con alguna palabra, o abrazo, para seguir adelante y nunca caer.

¡A todos ellos, GRACIAS!

Resumen

El presente reporte de caso de la organización A.J.& J.A. Redolfi SRL tiene como objetivo la gestión de la comunicación interna. En base al análisis de los distintos factores y situaciones expuestas, se manifestaron las problemáticas a abordar conceptualmente en el marco teórico. Luego de la elaboración del diagnóstico, se llevaron a cabo distintas tácticas de comunicación interna en pos de la gestión y cumplimiento de los objetivos generales y específicos del plan. Posteriormente, se presentó la evaluación global del plan, aplicándose en la última etapa de la implementación de las acciones y verificar los resultados obtenidos. Sumado a esto, se plasmó el cronograma con los plazos estipulados para la preparación y aplicación de cada táctica estipulada. Por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, en donde se plasma la importancia del plan general y sus resultados sobre la comunicación interna eficiente dentro de la organización.

Palabras clave: Comunicación Interna, Vectores de la comunicación, Relaciones Publicas, Desarrollo Organizacional.

Abstract

This case report of the organization A.J. & J.A. Redolfi SRL aims to manage internal communication. Based on the analysis of the different factors and situations exposed, the problems to be addressed conceptually in the theoretical framework were manifested. After preparing the diagnosis, different internal communication tactics were carried out to manage and fulfill the general and specific objectives of the plan. Subsequently, the global evaluation of the plan was presented, applying it in the last stage of the implementation of the actions and verifying the results obtained. In addition to this, the schedule was established with the stipulated deadlines for the preparation and application of each stipulated tactic. Finally, there are the conclusions and recommendations, where the importance of the general plan and its results on efficient internal communication within the organization are reflected.

Keywords: Internal Communication, Vectors of communication, Public Relations, Organizational Development.

Índice

Introducción	4
Marco de referencia institucional.....	4
Breve descripción de la problemática.....	5
Resumen de antecedentes.....	5
Relevancia del caso.....	6
Análisis de situación	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto.....	8
Diagnóstico organizacional.....	11
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	13
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	21
Declaración del problema.....	21
Justificación del problema.....	21
Conclusión Diagnóstica.....	22
Plan de Implementación	23
Alcances y limitaciones.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Programas.....	24
Evaluación global del plan.....	30
Cronograma.....	31
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía	33
Referencias.....	34
Anexo.....	35

Introducción

Marco de referencia institucional

A.J.& J.A. Redolfi SRL es una empresa familiar con 50 años de trayectoria, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, artículos de limpieza, cigarrillos y perfumería, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

En 1959 los hermanos Alonso y Miguel Redolfi dan origen a la sociedad al comprar un local de cigarrillos, librería y bazar, donde el primero impulsa la distribución viajando a las localidades cercanas a James Craik para comercializar el tabaco y las golosinas. Luego de unos años, en 1975, por acuerdo entre ambas partes, se da por terminada la relación comercial, quedando Miguel a cargo del bazar y librería mientras Alonso inicia el negocio de la distribución mayorista, quien se unió con su hijo José, iniciando la firma Alonso J. y Jose A. Redolfi SH.

En 1990 se constituye la nueva sociedad como Alonso J. y Jose A. Redolfi SRL, que a la fecha continúa operando con dicha razón social. En 1993 fallece Alonso Redolfi, quedando como cabeza de la empresa su hijo José, quien en el año 2007 distribuye el 15% del total de las acciones para ellos, y el 85% del resto quedando bajo su titularidad.

Hoy por hoy, la empresa cuenta con 6.000 clientes del sector minorista, abarcando la totalidad de la Provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de venta de 35 personas, 1 centro de distribución ubicado en la ciudad de James Craik y 4 sucursales en el interior de Córdoba. El número total de empleados asciende a 130 personas, y es importante recalcar que la firma cuenta con una flota de 73 vehículos para sostener la demanda en las provincias anteriormente mencionadas.

La Visión se detalla como “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”.

En lo referido a la Misión, afirman “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 brindándole a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.”

Los Valores de la empresa se sustentan en el respeto a clientes, proveedores y equipo de trabajo, confianza, esfuerzo, dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria y orientación al cliente.

El objetivo primordial de A.J.& J.A. Redolfi SRL apunta al crecimiento corporativo, dando a conocer su imagen y posicionándose en el mercado, tomando distancia de la competencia a través de un servicio orientado exclusivamente a la satisfacción del cliente.

Breve descripción de la problemática

La empresa A.J.& J.A. Redolfi SRL no cuenta con un plan de comunicación interna definido y no posee una dirección planificada en cuanto a la comunicación interna y gestión del personal. El no contar con un rumbo claro en este aspecto, trae aparejados inconvenientes tanto cuando incorporan empleados como al momento de la promoción interna. Estos problemas afectan a la organización en su totalidad, dado que afecta a la eficiencia, productividad y clima laboral.

Es importante recalcar también que algunas de las tareas de coordinación entre áreas se realizan con métodos anticuados, esto se traduce en una comunicación poco eficiente, concluyendo en una caída del rendimiento por parte de los públicos internos.

Resumen de antecedentes

Para el caso de A.J.&J. A. Redolfi S.R.L se analizaron distintos antecedentes que fueron útiles como modelos para identificar la problemática de la empresa. Según Portilla (2014) en su trabajo “Plan Estratégico de Comunicación Interna para una institución Descentralizada del Gobierno” comunica la necesidad de implementar una estrategia de comunicación interna que perfeccione la comunicación entre la organización y sus colaboradores. Asimismo, destaca la estructura interna de la empresa como jerarquizada, con procesos detallados, descriptos, regularizados y con escasa disposición al cambio. A

raíz de esto se diseñaron nuevas políticas de comunicación interna que persuadieron una cultura organizativa en pos de la comunicación institucional.

En lo referido a la prevención de la circulación de información errónea y los rumores, podemos observar el trabajo de Leonardo Fiallos Núñez (2012) que muestra que la informalidad en la comunicación dentro de la organización puede provocar la falta de oportunidades en acciones y errores en la transmisión de la información. En este sentido, y en congruencia con la comunicación alineada dentro de la compañía, el estudio de Apolo, Báez, Pauker y Pasquel (2017) afirma que es necesario unificar y direccionar la comunicación corporativa con los públicos, ya que en el diálogo reside el éxito o fracaso de la empresa.

Por último, se hace mención a Vaca (2015) en su trabajo “Diseño de un Plan de Comunicación Interna y Clima laboral de la Dirección Distrital del Mies Ambato” asegura que al existir una correcta comunicación dentro de la organización se logra un clima laboral armónico y de compañerismo, y para lograr los objetivos establecidos destaca la necesidad de realizar reuniones de trabajo, capacitación del personal, publicaciones internas e integración cultural ya que los colaboradores son los que dan vida a las instituciones.

Relevancia del caso

La importancia del caso A.J.&J. A Redolfi S.R.L se basa en el desarrollo de procedimientos y políticas de comunicación interna que generen un clima laboral óptimo, teniendo como premisa fundamental el establecimiento de un plan que permita mejorar la comunicación de cara al personal de la empresa, promover el diálogo y participación, con el objetivo final de generar sentido de pertenencia.

En el presente trabajo final de grado se busca demostrar la relación existente entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa. Para esto se considera a la comunicación como una herramienta estratégica, cuyas causas y efectos reflejen positivamente en los niveles de producción y desarrollo organizacional. Asimismo, al fomentarse un excelente ambiente laboral, se logra redireccionar la toma de decisiones positiva, el rendimiento y la satisfacción de todos los colaboradores.

Análisis de la situación

A.J.&J. A Redolfi S.R.L es una empresa familiar, con más de 50 años de experiencia en el rubro de la distribución y comercialización de alimentos y cigarrillos en Córdoba, San Luis, Santa Fe y La Pampa, siendo una de las principales organizaciones del sector en el interior del país. La sede central se encuentra en James Craik, Provincia de Córdoba, donde se realizan las compras a los proveedores para luego abastecer las sucursales en San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y Ciudad de Córdoba.

En la actualidad, se encuentra desarrollando un plan de expansión de infraestructura edilicia que tiene como fin ampliar la capacidad de acopio de productos y de esta forma generar más ingresos, vendiendo mayores volúmenes de mercadería, así como también evitar pérdidas y errores en la distribución.

Descripción de la situación

La empresa A.J.&J. A Redolfi S.R.L cuenta con una estructura organizacional funcional, con un organigrama y un sistema de distribución de corte jerárquico, mostrando comunicación directa desde los niveles superiores a los inferiores y viceversa. La cultura organizacional de la firma es conservadora, con prácticas laborales del tipo informales. Por ejemplo, los ascensos se dan por antigüedad laboral, tomando como único indicador la buena relación y confianza. La aprobación de la persona que se contrata o promueve depende exclusivamente de la Gerencia General, y cuando se busca ocupar un puesto vacante con un perfil determinado se hace pública la solicitud en diarios como “La Voz del Interior”, entre otros.

Continuando con el análisis de la organización, se observa que la misma se encuentra dividida en Departamento de Ventas, Administración – Finanzas y Deposito – Logística. En base a esta información, podemos concluir que A.J.&J. A Redolfi S.R.L no cuenta con ningún área dedicada exclusivamente a la comunicación interna.

Haciendo referencia al público interno, la empresa tampoco cuenta con un área de Recursos Humanos, ya que solo se liquidan sueldos desde el área de administración. Es importante recalcar que el departamento de Capital Humano es el encargado de representar a las organizaciones a través de un sector de comunicación, con estrategias que otorguen a los empleados la atención de los aspectos comunicacionales. Debido a lo antepuesto, se manifiestan algunos inconvenientes: la carencia de un manual de inducción

para el ingreso de un nuevo empleado, la desactualización en la descripción y tareas de un puesto y la falta de profesionalización de los empleados en carreras profesionales.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente queda claro el rol que juega la comunicación interna, ya que en este contexto es compleja de abordar, y su eficiencia depende de una correcta gestión. Las relaciones públicas juegan un papel importante al mantener a los miembros de la organización conectados y vinculados, y en pos de esta unión lograr los objetivos y metas delineados por la empresa. En referencia a este tópico, Laurenti (2017) explica lo positivo que resulta para los colaboradores de una firma tener una buena imagen y compartir principios y valores que dirijan la actividad y los esfuerzos de la organización definiendo su rol y aporte al cumplimiento de los objetivos.

La comunicación interna es el canal por el cual se da respuesta a las necesidades de las empresas, para motivar al equipo en un contexto donde el cambio es cada vez más frecuente. Sin la existencia de la comunicación interna las organizaciones no pueden existir, ya que la transmisión de información sería imposible y colapsaría.

Análisis de contexto

Tomando como base las circunstancias en las cuales se encuentra posicionada la empresa A.J.&J. A Redolfi S.R.L, se expone la matriz PESTEL, analizando en este sentido los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que impactan sobre la organización.

- Factores Políticos

En este sentido se toma en cuenta el impacto de los cambios políticos y legislativos que se dan a nivel nacional e internacional. Desde Marzo de 2020, en el marco de la cuarentena por COVID-19, el gobierno nacional dispone sistemas de controles de precios de los alimentos esenciales, así como también distintos mecanismos de controles de circulación a los gobernadores e intendentes. Asimismo, tomando en cuenta el contexto de crisis económica en el cual Argentina se encuentra inmerso, el gobierno nacional implementa distintos mecanismos para evitar la fuga de dólares. Como conclusión, Argentina posterga los pagos de deuda externa establecidos para 2021, generando trabas para que las empresas puedan financiarse con organismos internacionales.

Por último, los distintos mecanismos de soporte económico para los sectores más postergados por la pandemia (IFE, TARJETA ALIMENTAR, entre otros) pegan de lleno

al mantenimiento del consumo de alimentos esenciales, sosteniendo la demanda para los sectores alimenticios y, en consecuencia, a las empresas distribuidoras.

- Factores económicos

De acuerdo con las proyecciones del BCRA y el Ministerio de Economía, y teniendo en cuenta el contexto desfavorable de la pandemia, se prevé para el periodo 2021 un crecimiento del PBI de 7%, en base a los indicadores de recuperación de empleo y fortalecimiento de las cuentas públicas. Se debe tener en cuenta la brusca caída superior al 12% del periodo 2020.

En base al soporte brindado a las PYMES en el contexto de pandemia, se establece el Programa de Recuperación Productiva (REPRO2) con el fin de sostener el empleo en sectores con dificultades económicas, asignando una suma de dinero individual abonado a los trabajadores, a cuenta del pago de remuneraciones a cargo de los empleadores.

Por último, no es menos importante mencionar la carga impositiva actual sobre las PYMES, que, si bien se mantiene en alto nivel, con la modificación de la ley de impuesto a las ganancias se reduce en un 25% el pago de la alícuota para las empresas.

- Factores Sociales

La crisis sanitaria del coronavirus genera cambios en el hábito de los consumidores, dirigiendo el gasto de los ingresos familiares hacia productos alimenticios y de limpieza.

El e commerce tiene cada vez más peso en las compras familiares en Argentina, ya que por cuestiones de simplificación y seguridad las realizan por plataformas web o app desde la comodidad de su domicilio.

Por último, se debe tomar en cuenta las asistencias que brinda el gobierno nacional para paliar el golpe en los ingresos a los sectores más castigados de la sociedad, incrementando las asignaciones familiares.

- Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos son de suma importancia para la totalidad de las empresas, ya que a través de estas se impulsan los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para efectuar ventas.

La velocidad de automatización de tareas rutinarias hace que las empresas que no se adapten a las nuevas tecnologías sean obsoletas, sin tomar en cuenta que, además, la industria de impresoras 3D viene pisando fuerte en la industria alimenticia, abaratando costos.

- Factores Ecológicos

En consonancia con el cuidado del medioambiente y el impacto de las políticas ambientales en las comunidades, las organizaciones toman como referencia las normas ISO 9001, rigiéndose por el “Sistema de gestión de calidad” y fundamentalmente en las normas ISO 14001 “Sistema de gestión ambiental” que certifican la disminución de impactos ambientales negativos, en pos de una empresa sustentable.

- Factores Legales

Se encuadran dentro de los factores legales las medidas establecidas por el gobierno nacional para paliar los efectos negativos de la pandemia de Coronavirus en Argentina. Entre ellas, se verifica la extensión de plazo de prohibición de despidos a través de DNU por 30 días, así como también prórroga de residencias por 30 días, reducción de 95% de contribuciones patronales al sistema previsional argentino, entre otras.

Asimismo, se cumple la ordenanza número 1564-07 que especifica que toda infraestructura industrial debe estar fuera del tejido urbano. En este sentido, la empresa recibe beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

Cada uno de los aspectos analizados de la matriz PESTEL otorga una mirada sobre la coyuntura que impacta sobre la empresa.

En el vector político se observa que todas las decisiones adoptadas por el gobierno nacional pueden influir tanto positiva como negativamente en la organización, según el carácter de estas. Se debe tener en cuenta que, en mayor o menor medida, las resoluciones afectan el negocio.

En el nivel económico, el contexto nacional e internacional influye en la toma de decisiones de la organización, ya que cualquier cambio macroeconómico afecta de manera sensible el bolsillo de los consumidores y, en consecuencia, el nivel de ventas de los supermercados abastecidos por la empresa. Es de gran importancia recalcar la ayuda

por parte del gobierno nacional con las financiaciones a las PYMES en 2020 y el plan REPRO 2 para sostener el nivel de empleo.

En el vector social se debe tomar en cuenta el contexto nacional como el de las comunidades donde se encuentran las sucursales de A.J.&J. A Redolfi S.R.L, ya que el cambio de hábitos en los consumidores por la pandemia de COVID – 19 afecta sensiblemente el nivel de ventas de los supermercados. Asimismo, se debe observar cómo afecta el humor social las medidas adoptadas por los gobiernos nacional y provincial por la cuarentena, ya que también alteran la economía.

Al referirnos al nivel tecnológico, no quedan dudas que los avances impactan positivamente en la productividad de las empresas, fundamentalmente en costos y tiempos de producción. En primer lugar, la firma debe estar a la vanguardia en todo lo referido a tecnología, ya que le permite estar por delante de la competencia, fundamentalmente en los procesos automatizados vinculados a la logística. En segundo lugar, los algoritmos de las redes sociales posicionan de forma prioritaria a la empresa, al momento de buscar proveedores.

En el vector ecológico, todas las organizaciones deben responder de forma positiva a las demandas de la sociedad vinculadas al ecosistema y medio ambiente, fundamentalmente en el impacto ecológico sobre las comunidades. En este sentido, las normas ISO garantizan el cumplimiento de estándares que identifican a las empresas como sustentables, afectando de manera positiva sobre la imagen de las organizaciones.

Por último, el factor legal tiene en cuenta las leyes y el encuadre normativo que afectan a la organización, para que la misma opere dentro de la ley. Una medida positiva es el beneficio impositivo para las empresas que radican sus plantas fuera del centro urbano, y una medida que puede ser negativa es la ley de abastecimiento, que afecta directamente al mercado y a la formación de precios, generando una distorsión en los valores.

Diagnóstico organizacional

Con el fin de ordenar los factores que influyen en la empresa A.J.&J. A Redolfi S.R.L se presenta un análisis FODA, tomando en cuenta que tanto las Fortalezas y Debilidades están relacionadas con los aspectos internos de la organización, y las Oportunidades y Amenazas se encuentran vinculadas a aspectos externos de la misma.

Fortalezas:

1. Planta propia.
2. Solidez económica y patrimonial.
3. Amplia trayectoria en el mercado.
4. Cartera de clientes nutrida.
5. Imagen positiva en las comunidades
6. Variedad de marcas comercializadas
7. Planta propia.
8. Fidelización de la cartera de clientes basada en la buena relación.

Debilidades:

1. Sistemas informáticos desactualizados.
2. Ausencia de plan de comunicación interna.
3. Escasa delegación de tareas.
4. No existen lineamientos de comunicación para las inducciones.
5. No existen mediciones sobre la productividad de los empleados.
6. En el depósito central no existe sistema de seguridad.

Oportunidades:

1. Créditos a tasa subsidiada para PYMES
2. Medidas gubernamentales para favorecer el consumo en productos esenciales.
3. Soporte de programas para sostener el empleo (REPRO2).
4. Reducción de aportes patronales.
5. Baja en la alícuota del pago de ganancias a las PYMES.

Amenazas:

1. Pandemia de COVID – 19.
2. Crisis económica.
3. Controles de precios a los alimentos.
4. Competidores posicionados.

El análisis FODA posibilita tener una visión integral sobre los aspectos internos y externos de la empresa, utilizando la información desarrollada para poder aprovechar las fortalezas y oportunidades con el fin de disminuir las debilidades y amenazas.

En primer lugar, se establece la trayectoria de más de 50 años en el rubro por parte de la organización, la imagen positiva en las comunidades donde la firma desarrolla su actividad, la buena relación con clientes y proveedores posiciona a A.J.&J. A Redolfi S.R.L de forma positiva frente a sus competidores.

En segundo orden, la empresa se encuentra en una posición sólida financiera, tomando en cuenta la rentabilidad sostenida en los últimos años. En este punto, se pueden aprovechar los soportes que brinda el estado nacional con el programa REPRO2, para sostener el empleo, así como también las reducciones en los aportes patronales. Los incrementos en las AUH (Asignación Universal por Hijo) y la tarjeta Aliment-ar decantaron en mayores ventas para los supermercados. Estos ingresos permiten atravesar la crisis económica generada por la pandemia COVID – 19.

En tercer lugar, tomando el contexto interno la empresa, se observa una solidez patrimonial, gracias a su planta principal, sucursales y flota de vehículos. Asimismo, y en base a las debilidades observadas de cara al interior de la organización, se verifica la inexistencia de un plan de comunicación interna, procesos de trabajo obsoletos, la escasa capacitación al personal y fundamentalmente los problemas en la delegación de tareas. Estas oportunidades de mejoras pueden atenuarse si se implementan mejoras tecnológicas en los procesos productivos, así como también un plan de comunicación interna, y capacitaciones online.

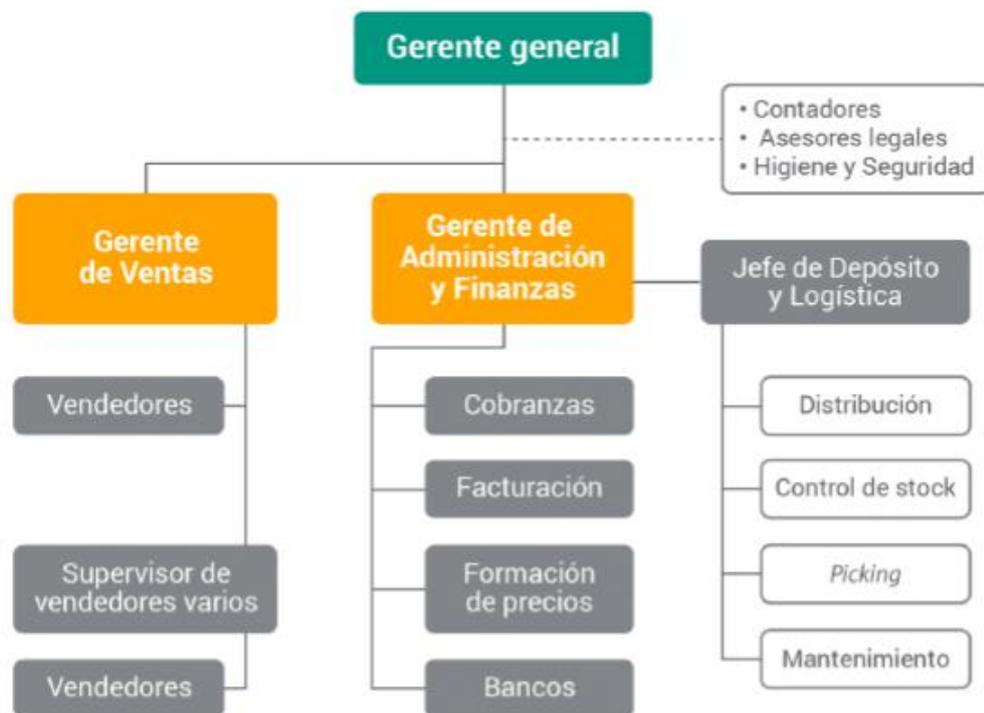
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Los profesionales de Relaciones Públicas utilizan distintas herramientas que permiten analizar y procesar la información de las organizaciones para luego realizar un diagnóstico donde se verifican las oportunidades de mejora.

Uno de los instrumentos utilizados es la recopilación de entrevistas a los encargados de cada una de las áreas en la descripción de la situación de A.J.&J. A Redolfi S.R.L proporcionada por la Universidad Siglo 21. En este sentido se analiza e interpreta la descripción de puestos y tareas que llevan a cabo, para recabar toda la información inherente a los procesos dentro de la empresa, así como también los canales de comunicación, vectores de control, coordinación entre áreas y toda la información relacionada a la comunicación interna.

Asimismo, se presenta el organigrama de A.J.&J. A Redolfi S.R.L con el fin de analizar el proceso comunicacional de la firma.

Figura 1: Organigrama Centro James Craik



Como se observa en el organigrama, la empresa presenta un tipo de organización centralizada, desde el cual se puede inferir el tipo de comunicación que se desarrolla en la firma. Cada una de las áreas dependen de un gerente, que a su vez reporta al Gerente General. La comunicación interna es vertical, y no se observa vínculo comunicativo entre las distintas áreas de la empresa, perdiendo eficiencia en los procesos internos y haciendo más difícil el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, se presenta el mapa de públicos, que proporciona una mirada completa de los actores que se vinculan con la empresa. Son inherentes a todas las organizaciones, e interactúan en todos los niveles.

A continuación, se detalla el mapa de públicos que se interrelaciona con A.J.&J. A Redolfi S.R.L:

PÚBLICO INTERNO	PÚBLICO EXTERNO	PÚBLICO SEMI INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propietarios de la firma ✓ Mandos medios ✓ Operarios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes de la empresa ✓ Medios de comunicación ✓ Empresas competidoras del mismo rubro ✓ Empresas no competidoras ✓ Organismos públicos (ANSES, AFIP, etc.) ✓ Comunidad ✓ Proveedores no exclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores exclusivos ✓ Familiares de los colaboradores ✓ Asesores ✓ Sindicatos ✓ Entidades financieras con las que opera

Fuente: elaboración propia

Analizando en profundidad cada uno de los públicos, se detalla quienes participan en cada uno de los grupos

1) Públicos Internos

Características	Interés	Información / Comunicación	Lideres	Mensaje
Son los propietarios y empleados de la empresa, en todos sus niveles. Los propietarios buscan mantener la continuidad del negocio y los empleados desempeñar sus funciones a cambio de una remuneración. Los colaboradores desarrollan sus tareas en la sede central y en las distintas sucursales.	Prestar un servicio de calidad hacia sus clientes.	A través de los programas de soporte para armado de pedidos. Comunicación: a través de mail (soporte escrito). Directivas establecidas por mandos jerárquicos.	Socios gerentes de la empresa, y encargados de área que “bajan” la información al resto de los empleados.	Atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio mayorista de calidad. Canales de contacto vía web, redes sociales, avisos publicitarios.

2) Públicos Semi Internos

Características	Interés	Información / Comunicación	Lideres	Mensaje
Compuesto por los proveedores exclusivos de la organización, así como también los familiares de los empleados de la firma.	Prestar servicio a la empresa, desde el soporte financiero al negocio hasta la provisión de insumos.	Información provista a través de flyers, mails, fidelización por parte de las empresas soporte de A.J.&J. A Redolfi SRL	Directivos de las organizaciones soporte, así como también referentes con contacto diario con A.J.&J. A Redolfi SRL	Las organizaciones soporte buscan brindar servicio de calidad para que A.J.&J. A Redolfi S.R.L opere de forma regular. Canales de contacto vía mail, flyers comerciales

3) Públicos externos

Características	Interés	Información / Comunicación	Líderes	Mensaje
Integrado fundamentalmente por clientes, entes gubernamentales, empresas competidoras en el rubro y la comunidad en general.	Recibir un servicio de calidad por parte de A.J.&J. A Redolfi S.R.L.	Recibida desde web institucional, avisos publicitarios, bots en redes sociales, newsletters.	Líderes de opinión de medios de comunicación, organizaciones en defensa de los consumidores.	Ser cliente de una empresa que cumpla con los compromisos asumidos, asumiendo los más altos estándares de calidad en los procesos.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan las nociones teóricas y conceptuales que son de vital importancia para abordar en el reporte de caso y poder obtener una solución a la problemática enunciada. Los conceptos son expuestos desde lo general a lo particular, definiendo en primera instancia a las relaciones públicas, luego se describe la comunicación interna, qué canales utiliza y qué mensaje se pretende enviar, para culminar en los vectores de la comunicación interna.

Las Relaciones Públicas

La comunicación desempeña un rol fundamental en las organizaciones, permitiéndoles interactuar con los grupos de interés vinculados a las mismas. Es en base a estas interacciones que se logran sus objetivos. Nacen de esta forma las relaciones públicas, disciplina utilizada por las empresas con el fin de lograr una comunicación eficaz con sus respectivos públicos.

Lamb, Hair y Mc Daniel las definen como “la función de la mercadotecnia que evalúa la actitud del público identifica áreas dentro de la empresa que interesarían a este y ejecuta un programa de acción para ganarse su comprensión y aceptación” (2002, p.475). De esta manera, las relaciones públicas actúan como un subsistema dentro de la organización con el fin de ganar la aceptación de los públicos objetivos.

Según Cutlip, Center y Broom, 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” (200, p.37).

Comunicación Interna

La comunicación interna es un instrumento fundamental dentro de las relaciones públicas para abordar de forma eficiente la gestión empresarial. Si bien ocurre dentro de las empresas con el fin de establecerse entre el personal que las integran, Brandolini y González (2010) la definen como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de la estructura organizativa, y al ejecutarse de manera eficaz da como resultado mayor productividad y armonía dentro del ambiente laboral. En este sentido, a través de la comunicación interna se mantiene informado a todos los miembros de la organización y se obtienen los canales necesarios para comunicar, así como también es fundamental contar con un plan que la gestione y

sea fluida, llegue a todos los empleados y sea comprensible de forma inmediata (Amador 2011).

Canales y Mensajes

Las organizaciones emiten mensajes tanto al interior como al exterior de estas, con el fin de relacionarse con los públicos. En el caso de la comunicación interna, los mensajes buscan fomentar la comunicación entre los públicos internos para la gestión eficiente del clima organizacional.

Según Avilia Lammertyn “las comunicaciones de la organización deben crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucrados con el bienestar y metas de la organización” (1997, p.207)

En vista de lo expresado anteriormente, los canales a utilizar según Avilia Lammertyn (1997) son:

- Contacto personal: el mismo se expresa de persona a persona, es incontrolable y puede ser influenciable.
- Canales de comunicación controlados: dependen de un sector específica de la empresa, y su desarrollo se encuentra vinculado a las acciones relacionadas al área de comunicación interna.
- Canales de comunicación masivos: son aquellos medios a los que recurren los encargados de la comunicación externa de una empresa.

Vectores de la comunicación interna

Las estrategias de comunicación interna deben gestionarse hacia una misma dirección. Villafañe indica: “la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana” (1993, p.254).

Estas estructuras se plantean como “itinerarios” por donde fluye la información y que se clasifican como vectores, los cuales orientan en cuál dirección fluye la comunicación:

- **Vector Ascendente**
El objetivo de este vector es promocionar el diálogo social en la organización, con el fin de que todos se sientan parte fundamental, aportando sus potencialidades y aprovechando al máximo las ideas para estimular el consenso. Este vector tiene como objetivo la fluidez comunicacional desde el personal de base hacia sus superiores, en pos de que el dialogo se transforme en algo habitual.
- **Vector Descendente**
Este vector tiene como objetivo fortalecer la cultura organizacional con el fin de “empapar” a los públicos internos los estándares y valores con los que se rige la empresa, generando confianza y credibilidad, y buscando reducir la incertidumbre que genera el rumor.
- **Vector Horizontal**
En este se busca promocionar la comunicación de los individuos pertenecientes a distintas áreas, favoreciendo los intercambios interdepartamentales y, en consecuencia, incrementar la cohesión y el desarrollo organizacional interno. Este vector aglutina a todos los colaboradores de la empresa y los invita a desempeñar sus actividades como iguales, favoreciendo una comunicación organizacional democrática y al conocimiento de los roles que ocupan los individuos en cada área.
- **Vector Transversal**
Su finalidad es “configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización” (p.259), su resultado es lograr el trabajo en equipo, promoviendo nuevas mentalidades y modificando comportamientos con el fin de incrementar el rendimiento, eficiencia, eficacia y competitividad empresarial.

En base a lo expuesto por Villafañe, Robbins (1999) detalla que la comunicación interna se encuentra direccionada en Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente y Comunicación Lateral, agregando en este último canal que la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, tomando un paralelismo con el Vector Horizontal de Villafañe. Este tipo de medio se apoya en la utilización de instrumentos comunicaciones directos verbales, reuniones de

grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Para culminar, los conceptos y autores mencionados concuerdan en la importancia que tiene la comunicación interna en la organización. El público interno actúa como representante de la empresa, por ello es fundamental saber gestionarlo y aprovechar su potencial mediante una adecuada comunicación.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

De acuerdo con la información obtenida en el Trabajo Final de Grado, se detecta que A.J.&J.A. Redolfi S.R.L presenta deficiencias en la gestión de la comunicación organizacional, principalmente en la comunicación interna.

El bajo grado de comunicación interna se ve reflejado al momento de desarrollar tareas de trabajo, ya que los empleados aprenden mientras trabajan, y la empresa no cuenta con un canal de comunicación formal que los acompañe en todo el proceso de aprendizaje en un cambio de puesto o inducción al momento del ingreso. Asimismo, la institución no cuenta con una estrategia comunicacional para con sus empleados, situación que se da al momento de una promoción interna, ya que su comunicación formal no clarifica los criterios tomados en cuenta para ascender en un puesto.

Por todo lo expuesto es que la problemática afecta a toda la empresa ya que, de acuerdo con lo manifestado en el marco teórico, una comunicación interna poco eficiente concluye en una pérdida de rendimiento por parte de los públicos internos, decantando en una merma de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo por parte de la empresa.

Justificación del problema

Para que A.J.&J.A. Redolfi S.R.L pueda lograr sus objetivos, es importante realizar un abordaje a la problemática planteada, ya que es en este punto donde las relaciones publicas se convierten en una herramienta para solucionar las falencias mencionadas. Asimismo, esta disciplina busca trabajar en conjunto y de forma integral con todos los estamentos de la organización, obteniendo una exitosa vinculación con sus públicos.

Por otro lado, al no tener instrumentos de comunicación definidos para el momento de inducción de empleados se advierte sobre el bajo compromiso de la dirección para integrar a su personal en la estrategia corporativa. Si la empresa continúa con esta tesitura, los procesos organizacionales se traducirán en engorrosos y poco eficientes, ya que las falencias en comunicación interna decantan en estos resultados negativos, y los colaboradores no tienen una noción clara hacia donde se dirige la empresa. Esas situaciones influyen en el clima laboral, ya que los empleados no se sienten parte de la

organización. Esto último se encuentra estrechamente ligado a la cultura corporativa, ya que la falta de comunicación por parte de la dirección da a conocer su comportamiento hacia los empleados, que a su vez afectan la cara externa de la firma.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, A.J.&J.A. Redolfi S.R.L puede aplicar las ventajas de una correcta gestión de la comunicación interna, fortaleciendo el flujo de información entre los trabajadores, promoviendo relaciones de confianza y sentido de pertenencia, y contribuyendo a la solución de los problemas de una manera simple.

Conclusión diagnóstica

Con el objetivo de dar soluciones a las falencias planteadas, se evidencia la necesidad de realizar un plan de comunicación interna para lograr agilizar los procesos y fortalecer la relación con los empleados, buscando el beneficio mutuo y para de esta forma alcanzar de manera conjunta los objetivos organizacionales. La ausencia de una comunicación interna efectiva es un problema con solución, solo es necesario implementar un plan y contar con un compromiso de la dirección y de todos los estamentos de la organización.

Plan de Implementación

A partir de la información recolectada en el diagnóstico del presente Trabajo Final de Grado, se desarrolla el Plan de Implementación, el cual se encuentra diseñado para llevar a cabo distintas acciones que mejoren el flujo de comunicación entre los públicos internos de la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L.

En primera instancia, el plan cuenta con un objetivo general y objetivos específicos, los cuales son ejecutados a través de tácticas incluidas dentro de los programas. En segunda instancia, los diseños de las acciones se encuentran acompañados por los recursos, los costos y el cronograma que conlleva la implementación de las mismas, para luego evaluarlas a lo largo del tiempo, así como también la etapa de evaluación general del plan, llevada a cabo en la instancia final del proceso de implementación de las tácticas con el fin de constatar los resultados finales.

Alcances y limitaciones

Se establece el alcance de dicho plan con un plazo de 6 meses, debido al contexto general de cuarentena, en donde los programas pueden verse modificados por las restricciones. Inicia en Julio y culmina en Diciembre de 2021. Su implementación alcanza a la casa Matriz de A.J.&J.A. Redolfi S.R.L en James Craik. En base a los resultados obtenidos se analizará la posterior aplicación de las tácticas en el resto de las sucursales en la provincia.

Objetivo General

- Desarrollar la comunicación interna de la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L durante el año 2021.

Objetivos Específicos

- Establecer acciones para mejorar la comunicación en toda la organización.
- Fomentar el dialogo interno entre la dirección y los distintos niveles de la empresa.
- Proporcionar herramientas a la dirección para mejorar el clima interno de la organización.

Programa 1: “Gestión de la comunicación eficiente”

Táctica 1: Manual de inducción corporativa

Objetivo: proporcionar información sobre la visión, misión y procedimientos internos a los empleados actuales e ingresantes.

Destinatarios: ingresantes, público interno de la organización.

Descripción: detalla las funciones y tareas que realiza cada puesto dentro de la organización, explicando los procedimientos y dotando al colaborador del *expertise* necesario para desempeñar sus obligaciones. En su contenido se desarrollan la historia, filosofía, políticas, misión, visión, disciplina, seguridad y procedimientos de la empresa, así como también la frecuencia de evaluación de desempeño para los colaboradores.

Plazo de puesta en funcionamiento: primera quincena de Julio de 2021.

Recursos: servicio de internet, empresa proveedora dedicada a diseño gráfico para la elaboración del manual de inducción corporativo en formato digital, adquisición de notebooks ubicadas de forma espaciada dentro de la sala de capacitación, mandos gerenciales.

Costos:

Servicio de Internet	Programa Manual de Inducción	Adquisición de Notebooks x 5
\$5.000 por mes	\$30.000	\$325.000

Evaluación: valoración del contenido al finalizar la lectura del Manual de Inducción, así como también la habilitación del buzón de sugerencias para realizar modificaciones.

Táctica 2: Workplace by Facebook

Objetivo: promover el conocimiento y coordinación de los equipos de trabajo en la organización a través de la utilización de las plataformas digitales.

Destinatarios: público interno de la organización.

Descripción: la herramienta Workplace, desarrollada por Facebook, es una plataforma digital en la cual todos los empleados de la organización pueden “subir” información y actualizar documentos sobre distintos tópicos vinculados a las actividades

de la empresa. Esta red interna tiene como premisa la comunicación inmediata entre empleados, generando acciones coordinadas entre los distintos equipos de la organización, efectuando controles de stock, compras, ideas para modificar procesos, y fundamentalmente auditando las variables laborales en tiempo real.

Plazo de puesta en funcionamiento: primera quincena de Agosto de 2021.

Recursos: contrato con Facebook Argentina para la implementación de la plataforma, computadoras, servicio de internet, gerentes de área.

Costos:

Notebooks x 5	Adquisición licencia Workplace	Soporte Workplace	Servicio de Internet
Se utilizan las compradas previamente.	\$125.000 cada 6 meses.	\$10.000 por mes.	Utilizado en Táctica 1.

Evaluación: encuestas sobre el sistema y sistema de valoración por utilizar la herramienta.

Programa 2: “Construcción de ambiente organizacional”

Táctica 3: Desayunos de trabajo

Objetivo de la táctica: fortalecer el vínculo entre los directivos y los distintos departamentos de la organización.

Destinatarios: públicos internos de la organización.

Descripción: los desayunos de trabajo son actividades en las que, a través de una colación matutina, se comparten ideas y experiencias entre los empleados de la organización. Cada miembro puede compartir distintas vivencias con un colaborador de otra área, así como también tener distintas charlas con directivos de A.J.&J.A. Redolfi S.R.L.

La finalidad de la táctica es que todos los empleados puedan conocerse, fortalecer el compañerismo, descubrir las inquietudes y compartir buenas prácticas. Es un espacio el cual se llevará a cabo una vez por mes, con una duración no mayor a 2 horas. En principio, el desayuno se realizará en espacios abiertos, respetando las distancias exigidas

por protocolo Covid-19, y contará con bebidas calientes y bocadillos para pasar un momento agradable.

Plazo de puesta en funcionamiento: segunda quincena de Agosto de 2021.

Recursos: disponibilidad de gerencia general y gerentes de áreas, empleados de planta, sala de reunión, catering, personal de administración a cargo del acondicionamiento de la sala.

Costos:

Servicio de catering por evento	Horas Extra mensuales personal de administración
\$10.000	\$8.000

Evaluación: envío de cuestionario vía mail a los participantes al concluir la actividad.

Táctica 4: Newsletter mensual

Objetivo de la táctica: informar a los colaboradores de la organización sobre los acontecimientos más importantes del mes.

Destinatarios: públicos internos de la organización.

Descripción: el newsletter es una publicación periódica que recoge las novedades más importantes ocurridas en un espacio de tiempo determinado en la organización. De esta forma, los colaboradores se enteran de los eventos de mayor relevancia, así como también los cambios en la gerencia, las promociones y reconocimientos.

Plazo de puesta en funcionamiento: primera semana de septiembre.

Recursos: actualización de Newsletter a cargo del área de administración,, compra de suscripción de página web para creación de Newsletter.

Costos:

Suscripción mensual pagina web diseño de Newsletter
\$1800

Evaluación: envío por mail de encuesta de opinión a los empleados de A.J.&J.A. Redolfi S.R.L de forma semestral.

Programa 3: “Todos para Uno”

Táctica 5: Plan de becas

Objetivo: fomentar el sentido de pertenencia de la organización.

Destinatarios: públicos internos.

Descripción: el plan de becas tendrá como finalidad la profesionalización del capital humano. El lanzamiento se realizará a través de la plataforma Workplace, Newsletter y se aprovecharán los espacios de desayunos de trabajo para su promoción. Completando un formulario se dará inicio al pedido de beca, con un tope de acreditación de 10.000 pesos no remunerativos abonados entre el primer al quinto día hábil del mes, dando inicio en Julio y culminando el primer periodo de pagos en Diciembre de 2021. Cabe aclarar que se tomara un tope de 8 empleados para acceder al beneficio.

Para mantener la beca, cada colaborador deberá tener aprobado el 75% de las materias inscriptas en el semestre, con un mínimo de cuatro asignaturas cursadas. En todos los casos, la dirección de la empresa es la que decidirá el otorgamiento de la beca tomando como premisa el presentismo, rendimiento y antigüedad del colaborador. Asimismo, la dirección tendrá la potestad de revocar el beneficio en base al incumplimiento de alguna de las pautas informadas previamente.

Plazo de puesta en funcionamiento: primera semana de Julio de 2021.

Recursos: diseñador de plataforma web para becas, dirección de la empresa, fondo para becas.

Costos:

Diseñador de plataforma Web	Fondo para becas
\$8.500 por única vez	\$480.000 semestrales

Evaluación: encuesta de opinión en red Workplace.

Táctica 6: Plan de capacitación permanente

Objetivo: mejorar el clima interno de la organización a través de capacitaciones al personal.

Descripción: el plan de capacitación permanente establece mejores prácticas para el desarrollo de las tareas de todos los colaboradores. Los cursos se actualizan permanentemente para introducir mejoras que pueden darse por la incorporación de nuevas tecnologías, actividades o procesos de la empresa. Asimismo, se incorporan capacitaciones en temas como trabajo en equipo, género y diversidad, liderazgo, fundamentales para el desarrollo del capital humano y aprovechamiento de su potencial. El desarrollo de los contenidos es tarea de la Gerencia General en conjunto con los gerentes de Finanzas, Administración, Ventas, Jefe de Depósito y Logística, y profesional de Relaciones Públicas. Los cursos se realizan por plataforma digital Workplace, a través de links que dirigen a la pagina web donde se encuentran los contenidos. El módulo de capacitación permite monitorear el cumplimiento de realización de los cursos, tanto para identificar desvíos que requieran modificaciones en los contenidos, así como también resultados sobresalientes que ameriten atención para el desarrollo del potencial del colaborador.

Plazo de puesta en funcionamiento: primera semana de Agosto.

Recursos: diseñador web, notebooks, gerencia general y gerentes de áreas, servidores de red.

Costos:

Diseñador web para diseño de cursos online	Soporte y actualización de plataforma de cursos	Notebooks	Servidores de red
\$8.500 por diseño de plataforma.	\$3.500 por mes.	Utilizar las adquiridas en táctica 1.	Ya contemplado en táctica 1.

Evaluación: encuesta de opinión al finalizar el curso.

Táctica 7: Evento de fin de año

Objetivo: robustecer el sentido de pertenencia de los colaboradores a través del agasajo anual.

Destinatarios: todos los colaboradores de la organización.

Descripción: el evento de fin de año es un agasajo anual destinado a todos los colaboradores de la organización. Se realiza en un salón contratado para tal fin, en la franja horaria de las 20:00 a las 03:00 am, siempre y cuando lo permitan las disposiciones públicas establecidas por la intendencia de la localidad de James Craik. Ofrece la posibilidad de comunicar y celebrar los logros más importantes del año, así como también compartir momentos con empleados de distintas áreas. El evento cuenta con comida y bebida para todos los asistentes, espectáculo de música, luces y conducción de la fiesta a cargo de un DJ contratado para tal fin. La inscripción al evento se realiza de forma digital a través de la red Workplace, completando los datos personales. La coordinación del acontecimiento estará a cargo de un Técnico en Gestión y Organización de eventos, el cual tendrá como objetivo ocuparse de la contratación del servicio de lunch, musicalizador, y todo el personal necesario para la normal realización de la celebración.

Plazo de puesta en funcionamiento: primera semana de Diciembre 2021.

Recursos: contratación de DJ, Técnico en Gestión de Organización de eventos, alquiler del salón, catering, viáticos para el traslado del personal desde el resto de las localidades.

Costos:

Viáticos (estimado)	Técnico en Gestión de Organización de eventos	Alquiler de salón	Contratación de DJ (incluido equipo de sonido)	Servicio de catering (con personal para la atención de los invitados)
\$120.000	\$55.000 x el evento	\$150.000	\$45.900	\$420.000

Evaluación: encuesta del evento en red social Workplace.

Evaluación global del plan

El diseño y desarrollo del plan de relaciones públicas para la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. tiene como objetivo fundamental optimizar la comunicación interna a corto plazo. Se realizará una evaluación global al finalizar la implementación del plan.

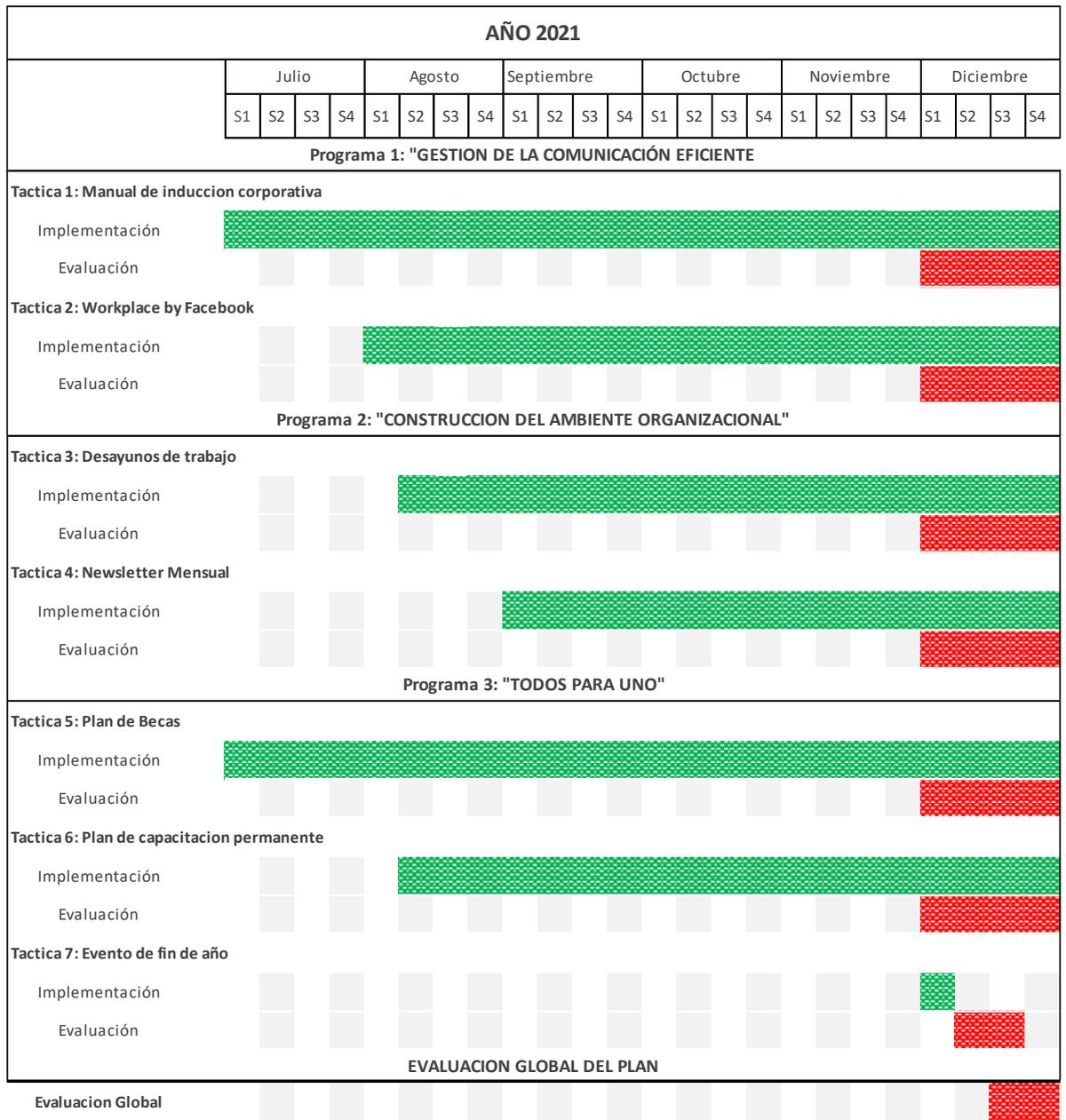
La evaluación será llevada a cabo en Diciembre de 2021, recopilando la información de las encuestas de opinión de las distintas tácticas utilizadas en esta etapa, obteniendo así un resultado preliminar. Asimismo, se realizarán entrevistas a los jefes de los sectores involucrados para sumar el testimonio y perspectiva de las tácticas.

En caso de que las acciones implementadas tengan un resultado positivo, se utilizarán los mismos métodos de evaluación para los siguientes períodos, repitiendo el plan de relaciones públicas, o bien adaptándolo a las modificaciones solicitadas.

Por último, se utilizará la siguiente grilla para plasmar el resultado del objetivo general, y los objetivos específicos a lo largo de los períodos previamente informados:

Objetivos	Técnica utilizada	Resultado obtenido	Observaciones
Objetivo General			
Objetivo específico 1			
Objetivo específico 2			
Objetivo específico 3			
Objetivo específico 4			

Cronograma:



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente reporte de caso se plantea el plan de implementación cuyas tácticas tienen como objetivo principal desarrollar la comunicación interna de A.J. & J.A. Redolfi S.RL. La utilización de la plataforma Workplace By Facebook permite formalizar la comunicación, así como también clarificar y centralizar los mensajes de la gerencia a través de una herramienta ágil y de fácil utilización. El manual de inducción de personal simplifica el proceso de capacitación de los nuevos colaboradores, incorporando de forma inmediata los procesos operativos y cultura organizacional, promoviendo por parte de la empresa la misión, visión y valores desde el inicio de la relación contractual. Los planes de becas y capacitación permanente brindan a los colaboradores la posibilidad de continuar desarrollando sus conocimientos, en concordancia con el crecimiento profesional dentro de la empresa. Las tácticas destinadas a mejorar el clima dentro de la organización generan un fuerte impacto en el compromiso y sentido de pertenencia, permitiendo alinear los objetivos personales de los colaboradores con los organizacionales.

Se recomienda a A.J. & J.A. Redolfi S.RL. en lo sucesivo, incorporar al organigrama de la empresa un área específica dedicada a gestionar los recursos humanos, preferentemente integrada por un profesional en la materia. Muchos de los problemas detectados en el presente trabajo son evitables contando con un departamento de Recursos Humanos que trabaje de forma eficaz los temas inherentes al desarrollo organizacional. Asimismo, es sumamente beneficioso de cara a los objetivos organizacionales que se continúen ampliando los canales de comunicación interna, sumando la utilización de una app en el celular personal que simplifique aún más la comunicación entre los colaboradores cuando no se encuentran en sus puestos de trabajo. Se recomienda también profundizar en las políticas de capacitación implementadas en el presente trabajo, tomando como base la experiencia recogida del manual de inducción para ingresantes.

La auditoría interna plasmada en la evaluación global del plan otorga un feedback valioso para la adecuación y generación de nuevas tácticas que contribuyan a una mejor gestión de la comunicación interna, la cual decantará en una mejor gestión de los objetivos organizacionales impactando en mejores resultados para la empresa y los colaboradores.

Bibliografía

- Apolo, D., Báez V., Pauker L. & Pasquel G. (2017) Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social* 72 (5), 2017. ISSN-e 1138-5820. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5992095>
- Avilia Lammertyn, R. (1997). RR.PP. *Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires. Imagen.
- Brandolini, M.G (2010). *Comunicación Interna*. Buenos Aires. Argentina: La Crujía.
- Cutlip Scott, Center Allen y Broom Glen. (2000). *Relaciones Públicas Eficaces* (1ra ed.). Ediciones Gestión, pág. 37.
- Fiallos Núñez, L. (2012) “La comunicación interna y su efecto en el desempeño laboral de la institución SECAP de Ambato (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2952/1/714%20ING.pdf>
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2002). *Marketing* (6ta ed.). International Thomson Editores S.A., pág. 475.
- Portilla, P (2014). “Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno”. Guatemala de la Asunción: Tesis de Postgrado de la Universidad Rafael Landívar.
- Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- Vaca, F. (2015). “La comunicación Interna Una herramienta al servicio de las organizaciones”. Barcelona, España: Tesis del Máster en Direcciones de Entidades Aseguradoras y Financieras.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Barcelona Pirámide.

Referencias

Diario AS (17 de Mayo de 2020). Coronavirus en Argentina: ¿Cuáles son los productos que más se han consumido en la cuarentena?. Recuperado de:

https://argentina.as.com/argentina/2020/05/17/actualidad/1589731387_316916.html

Diario El Economista (16 de Marzo de 2021). Martín Guzmán sostuvo que proyecta un crecimiento del PBI del 7% como base para 2021. Recuperado de:

<https://eleconomista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi>

Diario Página 12 (2 de Mayo de 2021). Impuesto a las ganancias: bajan la tasa para las pymes. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/334065-impuesto-a-las-ganancias-bajan-la-tasa-para-las-pymes>

Noticias Anses (15 de Abril de 2021). Refuerzo de la AUH de 15.000 pesos para casi 1.000.000 de familias en el AMBA. Recuperado de:

<http://noticias.anses.gob.ar/noticia/refuerzo-de-la-auh-de-pesos-para-casi-de-familias-en-el-amba-3855>

Telam (6 de Abril de 2021). Se reducirá el impuesto a las ganancias al 90% a las empresas.

Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202104/549839-se-reducira-el-impuesto-a-las-ganancias-para-nueve--de-cada-diez-empresas.html>

Telam (24 de Enero de 2021). Como son los nuevos hábitos de los consumidores a partir de esta pandemia. Recuperado de:

<https://www.telam.com.ar/notas/202101/542479-nuevos-habitos-consumidores-crisis-sanitaria-pandemia.html>

Anexo

Presupuesto general

Producto / Servicio	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Servicio internet	Cablevisión Fibertel	1	5.000	\$30.000
Programa Manual de Inducción	Sutil Studio SA	1	\$30.000	\$30.000
Notebooks	Fravega	5	\$65.000	\$325.000
Lic. Workplace	Facebook	1	\$125.000	\$125.000
Soporte Workplace	Facebook	1	\$10.000	\$60.000
Catering desayuno mensual	Better Catering	5	\$10.000	\$80.000
Hs Extra personal de administración	A.J. & J.A Redolfi S.RL	2	\$4.000	\$8.000
Suscripción web Newsletter	Creative Agency	1	\$1.800	\$10.800
Diseño web para becas	Sutil Studio SA	1	\$8.500	\$8.500
Fondo de becas	A.J. & J.A Redolfi S.RL	8	\$80.000	\$480.000
Web capacitación permanente	Sutil Studio SA	1	\$3.500	\$21.000
Viáticos fiesta anual	Auto Remis SA	5	\$24.000	\$120.000
Honorarios	Organizador de Eventos	1	\$55.000	\$55.000
Salón Fiesta	Salón Casa Pueblo	1	\$150.000	\$150.000
DJ	Gowest Producciones	1	\$49.500	\$49.500
Catering Fiesta	Better Catering	1	1	\$420.000
Total				\$1.972.800