

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales



Plan de comunicación interna en A. J. & J. A. Redolfi SRL

Nombre y Apellido: Cecilia Andrea Fagre

DNI: 28223123

Legajo: VRPI03312

## Resumen

El presente reporte de caso tiene como propósito de estudio a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., localizada en James Craik, Provincia de Córdoba. En el mismo se diagnosticó la inexistencia de un plan de comunicación interna y de un responsable de la comunicación que planifique, implemente y evalúe dicho plan. La ventaja de contar con los mismos optimizará la comunicación ayudando a la gestión estratégica e impactando en los resultados organizacionales. Se propusieron varias actividades con el propósito de reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización, de contribuir al sentido de pertenencia en la misma y de incentivar la comunicación e integración entre las distintas áreas y sectores. Algunas tácticas presentadas para cumplir con dichos propósitos fueron la contratación de un responsable de comunicación, la creación de una intranet, el diseño y la difusión del Manual del Empleado, la realización de reuniones bimestrales y el desarrollo de eventos. Se incluyeron instrumentos de evaluación para cada una de las tácticas y una auditoría de comunicación interna al final. Si bien en este trabajo el foco fue la comunicación interna, se demostró la importancia de la función de las relaciones públicas para vincular todos los públicos y así lograr en el futuro una comunicación integradora.

*Palabras claves:* relaciones públicas, plan de comunicación interna, tácticas, manual del empleado.

## Abstract

The purpose of this case report is to study the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., located in James Craik, Province of Córdoba. In it, the non-existence of an internal communication plan and a Public relationist who plans, implements, and evaluates it was diagnosed. The advantage of having them will optimize communication, helping strategic management and impacting organizational results. Several activities were proposed to reinforce the employees' knowledge about the organization, to contribute to the sense of belonging and to encourage communication and integration between the different areas and sectors. Some tactics presented to fulfill these purposes were the hiring of a public relationist, the creation of an intranet, the design and communication of the Employee Manual, the holding of bimonthly and the development of events. Evaluation instruments were included for each of the tactics and an internal communication audit at the end. Although the focus in this work was internal communication, the importance of the role of public relations was demonstrated to link all audiences and thus achieve integrative communication in the future.

*Keywords:* public relations, internal communication plan, tactics, employee manual.

## Tabla de Contenidos

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
Marco de referencia institucional	3
Breve descripción de la problemática	4
Resumen de antecedentes	4
Relevancia del caso	5
<b>Análisis de la situación</b>	<b>6</b>
Descripción de la situación	6
Análisis de contexto	6
Diagnóstico organizacional	8
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	10
<b>Marco Teórico</b>	<b>14</b>
<b>Diagnóstico y Discusión</b>	<b>17</b>
Declaración del problema	17
Justificación del problema	17
Conclusión diagnóstica	18
<b>Plan de implementación</b>	<b>18</b>
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Alcance	19
Tácticas	19
Diagrama de Gantt	25
Presupuesto	26
Evaluación o medición de la propuesta.	26
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>26</b>
<b>Referencias</b>	<b>28</b>
Otras fuentes consultadas	29
<b>Anexo</b>	<b>30</b>

## Introducción

A lo largo de los años las empresas destinaban sus recursos en su mayoría a la comunicación externa y no consideraban dentro de su estrategia a la comunicación interna.

Hoy, la comunicación interna es relevante para la empresa ya que colabora y mejora el rendimiento de los trabajadores y permite a una compañía conocer la problemática y exigencias de los empleados, para crear estrategias efectivas que le permita solucionarlos.

### *Marco de referencia institucional*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es una empresa con más de 60 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

En sus comienzos por el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería.

Con el correr de los años, los dos hermanos de común acuerdo deciden tomar rumbos diferentes. Alonso Jacobo encara el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, junto a su hijo José, quien es el actual presidente de la empresa.

La empresa presentó varios desafíos y cambios a través de los años y actualmente adquiere la denominación y forma jurídica de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L. de la empresa madre. Más tarde surge la nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados y productos congelados.

En la actualidad, con la inclusión de su tercera generación, cuenta con 140 empleados distribuidos entre 4 sucursales y aproximadamente con 3500 clientes, cubriendo casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasando las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Con el correr de los años, ha incrementado el número de socios estratégicos, trabajadores y clientes hasta lograr convertirse en una empresa competitiva gracias a su ubicación estratégica y a una fuerte diferenciación con respecto a sus competidores.

La finalidad del reporte de caso en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es realizar un análisis de situación de su comunicación interna para posteriormente, diseñar un plan para dicha de comunicación que lo lleve a corregir las problemáticas detectadas.

### *Breve descripción de la problemática*

De las diferentes variables analizadas se observa que la empresa no posee un plan de comunicación interna, ventaja competitiva fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y que le permitirán alcanzar una cultura acorde a los cambios que se requiere en estos tiempos.

Ante el acelerado crecimiento de la empresa y las nuevas dinámicas del mercado se presentan grandes desafíos para lo cual se requiere implementar un plan de comunicación interna que le conducirá a mejorar su funcionamiento y su rendimiento.

El plan de comunicación interna ayuda a formalizar la identidad cultural, a alinear a los empleados en la visión, misión y valores organizacionales, a cohesionar y mejorar el sentido de pertenencia, a gestionar el talento a través de la formación y la adquisición de nuevos conocimientos, a mejorar el clima laboral, etc.

Los aspectos por mejorar en la empresa están directamente relacionados con la ausencia de un plan de comunicación interna, que más allá de afectar un sector en particular, impacta en toda la empresa. Además, la falta de formalidad en los procesos internos puede resentirse en la productividad, hacer crecer el sentimiento de confusión y, por tanto, llevar a la falta de compromiso de los empleados.

Hoy, en un contexto tan particular donde la comunicación es fundamental, el público interno debe contar con guías y pautas claras para evitar ruidos en la comunicación.

### *Resumen de antecedentes*

Diversos autores han concluido que la comunicación interna no debe ser entendida sólo como un canal de gestión entre la organización y el público interno. Han desarrollado y estudiado el tema a lo largo de los años, poniendo a la misma como una herramienta indispensable y estratégica de las empresas para el logro de los objetivos y el cuidado del público interno. Muñiz R (2017) plantea que la comunicación interna nace como una necesidad para motivar y retener a los mejores ante un entorno tan dinámico y alerta sobre la importancia de no pensar a la misma como un lujo o exclusividad de las grandes empresas. Esto permite entender a la comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro y de esta forma lograr el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Si la comunicación interna es correctamente planificada, implementada y evaluada, llevará como menciona Laffitte Santiesteban M.E., (2013) alcanzar los objetivos organizacionales; contribuyendo a la participación, al fortalecimiento de los

valores, al buen clima y al trabajo en equipo. Esto se relaciona con Graverán, D (2017) quien resalta que esta interrelación se puede lograr si el objetivo principal es integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de la compañía. Como resalta el autor argentino, Formanchuk, A (2010) la comunicación interna es un proceso, un aprendizaje, y la misma no se logra de la noche a la mañana. Dicho autor concluye que un plan de comunicación interna requiere un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión. Asimismo, Graverán D. (2017) establece que la principal función que desarrolla la comunicación interna es apoyar la estrategia organizacional por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, da a conocer los objetivos y políticas de la organización y conforma una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad.

#### *Relevancia del caso*

Tal como menciona Ritter (2008) las relaciones entre miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación, ya que a través de ella es como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

Asumir una gestión estratégica de la comunicación interna es una condición básica para el correcto funcionamiento de una organización, mejora su gestión, potencia la calidad de los procesos productivos y ayuda a un buen clima laboral.

Es una herramienta crítica que puede hacer que una organización sea exitosa, efectiva y perdurable; pero la carencia de estas lleva a los resultados contrarios.

Hoy las empresas ingresan en un mercado competitivo donde deben buscar la diferenciación trabajando desde el corazón de esta, con sus empleados, con su público interno, es decir, de adentro hacia afuera.

Sin lugar a duda, la implementación de un plan de comunicación interna en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, es una parte indispensable, esencial del negocio y de la estrategia organizacional; esto llevará a que el público interno esté alineado con la estrategia, visión y misión de la organización para alcanzar los objetivos que de otra forma sería imposible.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

En general, una empresa que no considera la comunicación interna como parte de su estrategia organizacional puede presentar algunas problemáticas como se desarrolla a continuación.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, no cuenta con un proceso de inducción, lo que ha llevado que el empleado deba aprender mientras trabaja, generando algunos errores.

Otro aspecto importante es que no tiene un proceso formalizado de promoción interna y esto ha ocasionado algunos problemas, como fue el caso de volver atrás una decisión de cambio de puesto, ocurrida en el área de Depósito, donde el personal no contaba con la preparación necesaria para esa nueva posición.

Haciendo referencia al tema antes expuesto, Avilia Lammertyn (1999) menciona que el *implacement* es una acción que realiza el área de recursos humanos, pero las relaciones públicas colaboran en la comunicación del proceso y por esta razón se considera a la misma como una fuente de buena imagen interna que permite a las mejores personas trabajar en los puestos justos.

Las encuestas o sondeos de opinión son instrumentos utilizados para evaluar los resultados de la comunicación interna en una empresa. Como menciona Avilia Lammertyn (1999) todo plan debe contar con una medición frecuente y exacta para que los resultados sean los suficientemente válidos como para mantener una estructura de comunicación interna.

En el caso de la organización analizada, se observa que efectuó una encuesta en el año 2005, pero no realizó ni el análisis ni la interpretación de los resultados para implementar acciones de mejora.

Concluyendo, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, no cuenta con una planificación, implementación y control en las acciones de un plan de comunicación interna conduciéndola a cometer errores, que a la larga impactarán en la productividad del público interno en el cumplimiento de los objetivos, afectando de este modo a la imagen tanto interna como externa.

### *Análisis de contexto*

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra inserta en un contexto que influye en la forma en que ésta abordará su gestión y su comunicación. Para el análisis de este, se utilizará la herramienta PESTEL. La misma toma los seis factores externos más relevantes que inciden en las organizaciones.

A continuación, se presentan las variables:

**Política:** Nuevo gobierno que presenta nuevas líneas de pensamiento y modos de conducir del país. El impacto de la pandemia ha sido significativo en Argentina y para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. Por ejemplo, una decisión política, fue implementar el Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP) diseñado para asistir a las empresas y a sus trabajadores durante la pandemia.

**Económica:** Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%. La inflación anual, en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36%, a pesar de la existencia de controles de precios, congelamiento de tarifas de servicios entre otras medidas afectando el poder adquisitivo de las personas y esto llevó a un incremento en el porcentaje de la pobreza a un 42,9% en el segundo semestre de 2020. Otra variable que afecta a los precios y al poder adquisitivo es la fluctuación de la moneda de cambio; ante este escenario se suma que Argentina negocia nuevos acuerdos con sus acreedores. Elevadas tasas de interés llevan al gobierno a ofrecer créditos especiales para las pymes con tasa diferencial.

**Sociocultural:** Un factor importante es el cambio de hábitos y costumbres de la sociedad, donde se busca una alimentación más saludable y se presta mayor atención al cuidado de la salud y de la estética. Los consumidores demandan alimentos más amigables con el medioambiente. Migraciones internas de la población que van de zonas urbanas hacia zonas más rurales.

**Tecnológica:** Se presentan avances tecnológicos para la mejora de procesos y de productos. Ocurren también progresos en la tecnología de la información y de la comunicación. Hay una creciente necesidad de adoptar nuevas tecnologías que permitan un mejor control de los inventarios y una óptima gestión. Los canales de venta se vieron modificados por la pandemia y el crecimiento del manejo de redes sociales para captar nuevos clientes y la compra por medios electrónicos pasó a ser primordial.

**Ecológica:** Procesos industriales amigables con el medioambiente. La emisión de gases de los vehículos y la producción de residuos en los depósitos presenta mayor regulación por parte del gobierno. Los municipios imponen cada vez más medidas restrictivas respecto a la generación de residuos. Si bien todavía no existen tantas regulaciones, se anticipa la separación en origen, la recolección selectiva y programas de reciclaje obligatorios.

**Legales:** Limitación de despidos y sanciones por la pandemia. La Ley N° 27.555 creó el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo con el objeto de establecer los presupuestos

legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan.

En el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L algunos puntos para tener en cuenta en el plano de lo político-económico serían: la inflación afecta el poder adquisitivo de las personas y hace que demanden menos por lo tanto disminuyen las ventas. La política de control de precios en alimentos y canasta básica generó problemas en la oferta, afectando el abastecimiento. En el caso del Programa de Precios Cuidados, intentó mantener un nivel de demanda no siempre con los mejores resultados.

En el plano sociocultural, por las condiciones de la pandemia, los productos de limpieza y de cuidado personal tuvieron mayor demanda. Respondiendo a la demanda de alimentos saludables la empresa del caso presenta una amplia variedad de alianzas estratégicas con marcas de renombre.

En lo tecnológico, los avances en los sistemas de información y comunicación, logística, canales de venta y de captación de futuros clientes impactan significativamente por lo que requerirán de una actualización.

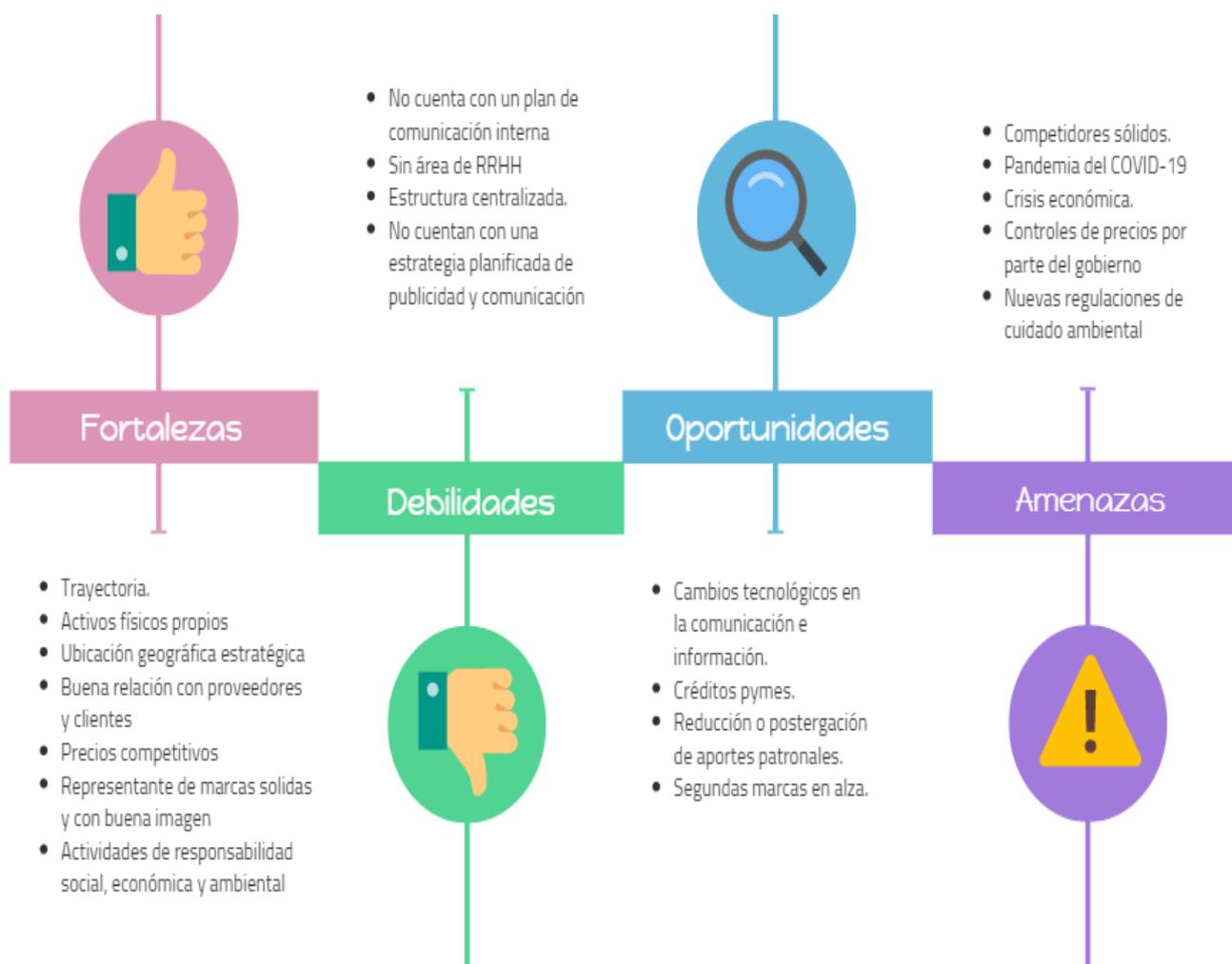
En el punto ecológico, la emisión de gases de los vehículos y la producción de residuos en los depósitos es un tema para considerarlo, puesto que se anticipa la creación de leyes más estrictas sobre los desechos, su reutilización o reciclado.

En conclusión, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L en general no se vio afectada en su funcionamiento en esta pandemia por ser del rubro esencial. En el caso de la variable tecnológica se considera que la empresa podría desarrollar y aprovechar los avances e implementar mejoras que impacten internamente.

### *Diagnóstico organizacional*

Para diseñar una estrategia competitiva es de suma importancia analizar las variables internas y externas que pueden influir en la organización. Se desarrolla un FODA de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., como se observa en la Figura 1

Figura 1: FODA



Fuente: Elaboración propia

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L posee como fortalezas principales la trayectoria, el conocimiento del mercado y la excelente relación que presenta con proveedores y clientes.

Su ubicación geográfica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9 que une a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el norte del país, pasando por Córdoba, y cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.

Ofrece precios competitivos de marcas de primera línea, contando con exclusividad para la comercialización de algunas en su zona de influencia. A su vez, la empresa participa de diferentes actividades que fomentan la responsabilidad social ayudando a la construcción de una buena imagen.

Dentro de las Oportunidades, se pueden mencionar la reducción o postergación de aportes patronales otorgados por el gobierno como medidas paliativas para afrontar mejor la

pandemia. A esto también se suman los créditos para Pymes a tasa diferencial. En las condiciones de la disminución del poder adquisitivo de las personas, se vieron favorecidas las segundas marcas. Los cambios tecnológicos en la comunicación e información permiten la mejora de procesos, de control de inventarios y de mejor gestión. Estos cambios ayudan a acercar a la organización a sus públicos.

En el caso de las Debilidades, no cuenta con un plan de comunicación interna, carece de un área de Recursos Humanos, los procesos son informales y con varias falencias, pero a pesar de todo, cuenta con una buena relación con sus empleados y una sólida confianza que le ayudarán a implementar cambios en el futuro.

Si bien cuenta con un organigrama donde se observa cómo está conformada la estructura de la empresa: niveles, departamentos/áreas y cargos, por la información suministrada en el caso se vislumbra que tiende a ser una administración centralizada. Esta herramienta es de utilidad al momento del diseño del plan de comunicación integral ya que establece claramente las líneas de comunicación formales entre los distintos públicos.

Las Amenazas están planteadas en el contexto actual de una pandemia y una crisis económica. Aunque sus competidores son sólidos, la organización marca la diferencia con su trayectoria, precios competitivos, servicio personalizado, tiempos de entrega acotados, descuentos por pago contado y amplia variedad de productos.

Con todas las fortalezas y oportunidades antes mencionadas, la empresa puede hacer frente a las amenazas y disminuir las debilidades más allá del contexto actual.

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

Como menciona Bartoli (1992) la Comunicación es el soporte técnico de las Relaciones Públicas. Toda institución necesita organizarse y comunicarse. Pero quienes están al frente de numerosas instituciones creen que estas acciones se dan de modo natural, sin tener en cuenta que conforman una problemática global en la gestión de las organizaciones.

Así sucede con la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L en la cual carece de un plan de comunicación interna. Entre otras cosas no cuenta con un manual del empleado para el proceso de inducción, de formación y/o desarrollo de carrera; esto ayudaría a tener empleados más comprometidos y con sentido de pertenencia que redundaría en mejores resultados para la empresa.

No implementa reuniones periódicas con el personal que le permitiría abrir espacios de diálogo y generación de ideas siendo esta una táctica utilizada para mejorar la comunicación

con el público interno. Por ejemplo, hacer partícipe a los empleados de los cambios de la empresa que se pueden presentar como consecuencia de la pandemia.

Por lo antes planteado, se consideran sumamente correctas las palabras de Di Génova, Antonio E. (2020) que contar con un experto en Relaciones Públicas que aplique políticas de comunicación y relacionamiento para el público interno no es una excentricidad, es una exigencia del gerenciamiento actual; en el que se fomenta la centralidad del cliente interno.

En el proceso de investigación y diagnóstico de la empresa se utilizan herramientas como PESTEL y FODA, detalladas en los puntos anteriores. De este análisis se desprenden los puntos de mejora que una organización debería realizar.

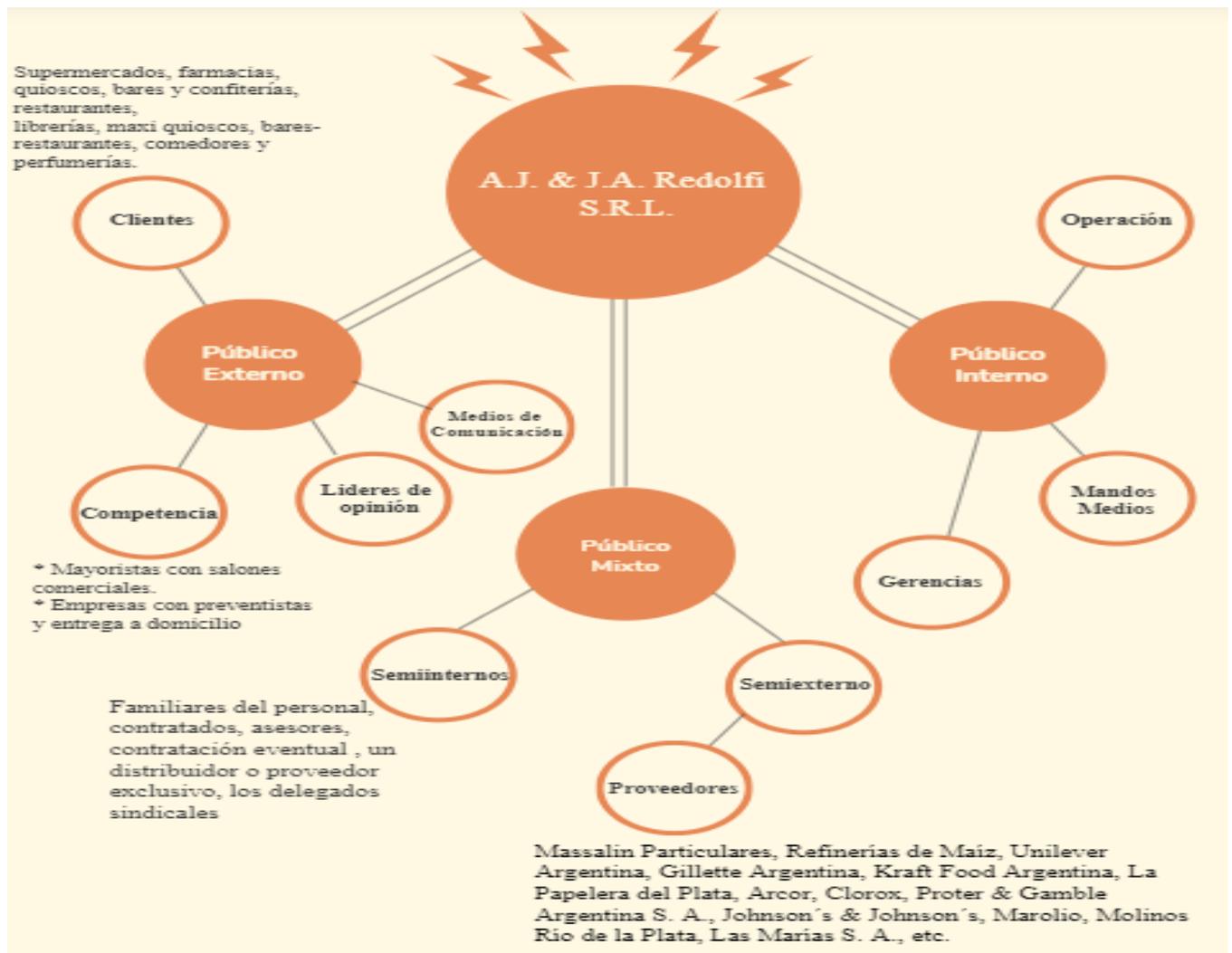
Antes de la implementación de las diferentes acciones es fundamental conocer a quienes estarán dirigidas las mismas y por lo tanto adquiere importancia definir el público de la organización.

Avilia Lammertyn, Roberto A. (1999) define al público o grupo de interés como un agrupamiento humano que posee un interés común, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional. Lo separa según su proximidad, pertenencia o intereses respecto al objetivo final de la organización en: internos, mixtos y externos.

Dicho esto, se realiza el mapa de públicos de la organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que será fuente de información para el diseño del Plan de implementación.

En este caso se desarrolla en primer lugar un mapa de públicos generales en la figura 1.

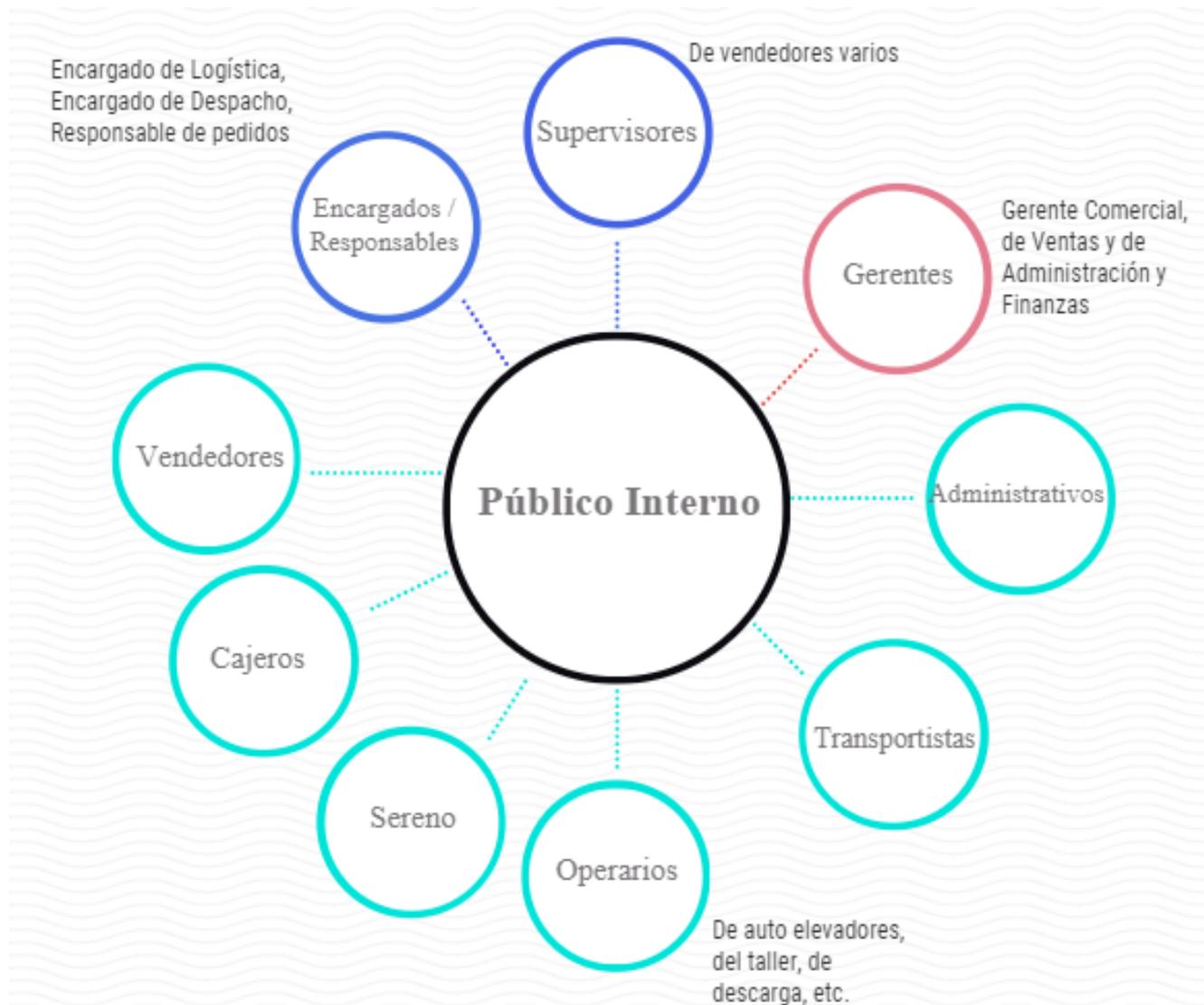
Figura 1: Mapa de públicos



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan los diferentes públicos internos, como se observa en la figura 2:

Figura 2: Mapa de Público Interno



Fuente: Elaboración propia

**Gerencias:** En la empresa se presenta el organigrama con un Gerente General, un Gerente de Ventas y un Gerente de Administración y Finanzas.

**Mandos Medios:** Describe supervisores de vendedores, encargados de depósito y logística, Jefe de Logística, responsable de pedidos, etc.

**Operativa:** Aquí se encuentra la mayor fuerza de la organización. Al tratarse de una empresa que presenta sucursales como puntos de venta se consideran a: los vendedores de salón, cajeros, reposidores, etc. En el caso del depósito y logística, serán operarios de auto

elevadores, personal de carga y descarga, etc. También se suma a esta división el sereno. En el área administrativa se encuentran la recepcionista y el personal administrativo.

### **Marco Teórico**

En el siguiente apartado se presentan nociones teóricas y conceptuales de lo general a lo específico necesarias para abordar el problema planteado.

Ya consideraba en 1965 Amitai Etzioni a las *Organizaciones* como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, y casi 20 años después Fremont Kast y James Rosenzweig adoptaron el enfoque de sistemas para definir a las organizaciones. De acuerdo con estos últimos autores, cada empresa puede ser visualizada como un sistema, “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental”.

Este enfoque supone que las organizaciones constituyen sistemas insertos en un medio social y que para alcanzar sus objetivos deben considerar al suprasistema ambiental; y no hay mejor forma de vincularse, conectarse con ese suprasistema y lograr partes interdependientes en una organización que tomar en consideración a las *Relaciones Públicas*.

En los inicios, las Relaciones Públicas fueron identificadas como una forma de influencia pública y de gestión de las comunicaciones; como el pionero Edward Bernays que le adjudicó a las mismas los siguientes 3 elementos: informar, persuadir e integrar a las personas.

En la actualidad, profesionales como Di Génova, A (2018) define a las *Relaciones Públicas* como una ciencia que estudia el proceso de interacción comunicacional a través del cual una entidad se vincula con sus públicos y que opera mediante la implementación de estrategias, tácticas y técnicas específicas de relacionamiento interpersonal y corporativo para posicionar, en la mente de los grupos de interés con los que se relaciona, una imagen institucional favorable y basada en valores.

Sin embargo, se puede decir que las *Relaciones Públicas* no son una ciencia propiamente dicha y como muchos autores señalan se trata de una materia interdisciplinar que necesita de otras disciplinas para buscar soluciones efectivas a los problemas que le surgen.

Por otro lado, se consideran acertadas las palabras de Lammertyn, R (1999) que la define como una ciencia, técnica y arte que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de *Comunicación Integradora*, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen. En dicha *Comunicación Integradora* se debe generar un sistema de comunicación

interna y externa tal que le permita mostrar una imagen única, coherente hacia sus grupos de interés.

Considerando la relevancia que presenta la *Comunicación* en las relaciones públicas, según Davis y Newstrom (2002), la definen como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, donde se pretende que el receptor capte el mensaje tal como lo desea el emisor.

La *Comunicación* siempre ha estado presente, pero pocas organizaciones tienen conciencia de la necesidad de implantar una política sólida, continúa y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la organización.

Como es el caso de la *Comunicación Interna* que va dirigida a los empleados y constituye una herramienta fundamental de relación entre organización y públicos, que se presentará como foco de análisis en este trabajo.

De acuerdo con Brandolini, M. (2010) es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la organización. Asimismo, hace la observación que, si ésta se lleva a cabo eficazmente, conlleva a una mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.

Lammertyn, R (1999) explica que en varias ocasiones esta comunicación es desarrollada por otros departamentos, pero no uno específico y allí advierte que considerarla como un proceso de una sola dirección no es más que perjudicial cuando se debe pensar en un desarrollo integrador.

En un sentido más integrador, Muñiz (2018) dice que la *Comunicación Interna* nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores. Que, si no se sabe cuidar al cliente interno, difícilmente se podrá dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.

Por eso surge la importancia de las estrategias de *Comunicación Interna*, que según Ritter (2008) en la mayoría de los casos se desarrollan reactivamente o no se toma en cuenta que son planificaciones a largo plazo.

Aunque el concepto fue tratado por varios autores a lo largo de los años y fue sumando nuevas estrategias y tácticas, todos coinciden en la importancia de llevar un *Plan de Comunicación*.

Entonces cabe la pregunta ¿Qué es un *Plan de Comunicación Interna*? Es un instrumento, un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de la comunicación, que ayuda a organizar los procesos, promueve el seguimiento y la evaluación de estos.

Como todo plan debe contar con un proceso de desarrollo que algunos autores lo simplifican en 4 etapas.

La primera etapa es la investigación donde se establece cuál es la situación actual de la organización. Esto permite analizar canales formales e informales y por último elaborar el diagnóstico. A partir de la información obtenida se establecen los problemas de comunicación que existen y que deberían ser resueltos. En la segunda etapa se selecciona el público interno, se determina los objetivos, se define y diseña la estrategia, se establecen las tácticas y acciones a desarrollar, se define el presupuesto y por último el calendario. En la tercera etapa se ejecutan las acciones y en la cuarta etapa se evalúa haciendo seguimiento, registración y control de los resultados de las acciones implementadas en contraste con los objetivos.

Algunas de las ventajas de contar con un *Plan de Comunicación Interna* son: dar a conocer los valores corporativos, gestionar el talento a través de la formación, promover la participación, mejorar el sentido de pertenencia y el clima laboral, entre otras.

Una de las tácticas más relevante a implementar dentro del plan de comunicación interna es el Manual del empleado el cual según Lammertyn, R (1999) resume la normativa, filosofía y objetivos básicos de la organización que se suele entregar al ingresante para ayudar a que comprenda mejor a la organización en su etapa de inducción, para inculcar el espíritu de equipo y para forjar el sentimiento de pertenencia. En definitiva, es una guía completa sobre cómo debe comportarse y qué debe hacer el público interno en el espacio de trabajo.

El *Manual del Empleado* es considerado como una herramienta costosa, que requiere planificación y tiempo, pero las ventajas de su implementación son muchas: ayuda a los nuevos empleados a ubicarse rápidamente, mejora las políticas en el trabajo ya que documenta todo lo que un empleado ha de conocer sobre su trabajo, difunde los valores de la empresa, brinda claridad y transparencia puesto que especifica qué se espera del trabajador y qué va a ofrecer la empresa.

Entre algunos de los puntos que contiene un Manual de Empleado son: mensaje de bienvenida, reseña histórica, valores corporativos, códigos de vestimenta, permisos, plan de carrera, cómo se desarrolla la comunicación entre los distintos mandos.

Concluyendo, las *Organizaciones* son subsistemas interdependientes dentro de un suprasistema ambiental y, por ende, la *Comunicación* como soporte técnico de las *Relaciones Públicas*, contribuyen a que estos subsistemas logren una sinergia permitiendo una mejor vinculación entre los mismos y el entorno.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L carece de un plan de comunicación interna, no cuenta con procesos formalizados y no posee un área o persona que planifique y acompañe esta comunicación, ya que no considera como relevante esta función. Todo esto más allá de afectar un sector en particular, impacta en toda la empresa.

Por la falta de un plan de comunicación se observan situaciones en el caso que generan un marco de incertidumbre y trastornos en la ejecución de las tareas por parte de los empleados.

Se evidencia la informalidad o carencia de un proceso de inducción y de desarrollo de carrera. A pesar de haber implementado una encuesta de satisfacción, que permitiría conocer entre algunos aspectos el clima laboral, la empresa no realizó el procesamiento de los resultados, los cuales le hubieran permitido tomar decisiones e implementar mejoras.

No hay líneas claras de comunicación entre las diferentes áreas haciendo difícil la integración de las actividades de los diferentes sectores.

El no contar con un plan de comunicación interna genera un clima laboral inadecuado, una falta de compromiso y una carencia de sentimiento de pertenencia en los empleados.

### *Justificación del problema*

Al carecer la empresa de un plan de comunicación interna pierde las ventajas de una gestión estratégica que le permita funcionar correctamente, mejorar la gestión de la organización, potenciar la calidad de los procesos y ayudar a un buen clima laboral.

Esto se observa principalmente ya que al no contar con un área o persona que se encargue de planificar, implementar y analizar la gestión de la comunicación interna, factor indudablemente importante, le será difícil a la empresa sostener un crecimiento constante y perdurar en estos tiempos de cambios e incertidumbre.

Por otra parte, el no contar con un manual del empleado que contenga la inducción del personal, normas y disposiciones internas, historia, valores, entre algunos de sus componentes hace que los empleados no conozcan sobre su trabajo, cuáles son sus tareas, cuáles son sus contribuciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los canales formales de la comunicación, formaciones específicas para el desarrollo de su carrera, por mencionar algunos de los aportes de dicho manual.

### *Conclusión diagnóstica*

Por lo antes planteado, se evidencia la premura en la implementación de un plan de comunicación interna para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, parte indispensable, esencial del negocio y de la estrategia organizacional que llevará a que el público interno se sienta comprometido con la visión, misión y estrategia, de tal modo que le permita a la misma formalizar sus procesos internos, generar una comunicación positiva y alinear sus objetivos personales con los objetivos organizacionales. La implementación de los cambios o modificaciones planteadas permitirá a la empresa iniciar su comunicación interna con los empleados y ver las mejoras a mediano y largo plazo. Con un plan de comunicación interna, la empresa generará una imagen positiva hacia adentro y ésta se verá reflejada en su imagen externa.

## **Plan de implementación**

A partir de la información obtenida y analizada, se enfoca el siguiente plan en la gestión de comunicación interna de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, diseñado para llevar a cabo acciones para mejorar el flujo de comunicación entre los diferentes públicos internos y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. El mismo estará alineado a un objetivo general y objetivos específicos. Estará acompañado por un cronograma, que establecerá la planificación, gestión y evaluación de las tácticas y una etapa de evaluación general del plan, a fin de constatar los resultados parciales y finales.

En dicho Plan se plantean 8 acciones generales para implementar a lo largo de 12 meses en la totalidad de la empresa para luego desarrollar una evaluación que determinará la eficacia de este y la necesidad de modificar y/o sumar más acciones.

Dado que la empresa no cuenta actualmente con un área o un responsable específico para realizar las acciones, esto puede presentar una limitación al momento de desarrollar las mismas. Por lo que la primera acción a tomar por parte de la empresa debe ser la incorporación de un profesional adecuado para la tarea.

El éxito o fracaso del plan no solo está sujeto a la implementación de este sino al correcto seguimiento y evaluación; sostener estas acciones y tácticas a lo largo del tiempo es de suma relevancia.

### *Objetivo General*

Optimizar la comunicación interna para lograr la integración y sentido de pertenencia en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

### *Objetivos Específicos*

- Reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización.
- Generar procesos adecuados de comunicación para la incorporación y capacitación constante del personal.
- Incentivar la comunicación e integración entre las distintas áreas y sectores.
- Fomentar la comunicación para el relevamiento sobre el clima interno.
- Contribuir al sentido de pertenencia en la organización.

### *Alcance*

El plan para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L tendrá un alcance de 12 meses e incluirá a todo el personal en toda el área de Córdoba y ciudades en las que la empresa posee sucursales.

Una limitación que se presenta es la inexistencia de un área o responsable de Comunicación Interna por lo cual, el desarrollo, implementación y seguimiento eficaz de las tácticas puede verse dificultadas si la empresa no contratara un profesional para tal fin. En ese caso las tareas serían delegadas a una persona de la empresa con el riesgo de una incorrecta implementación, seguimiento y más aún sin una sostenibilidad en el tiempo.

### *Tácticas*

#### ❖ Táctica 0: Contratación de un responsable de Comunicación Interna

Objetivo: Optimizar la comunicación interna para lograr la integración y sentido de pertenencia en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Públicos involucrados: Público interno de la empresa.

Descripción: Se sugiere la contratación de un encargado para la Comunicación Interna a tiempo completo. Será el responsable de planificar, implementar, realizar seguimiento y evaluar las acciones ejecutadas. Al final de la implementación será quien presente a la Gerencia y a los dueños, las acciones y sus resultados. Se recomienda un Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales a tiempo completo, y con un sueldo de \$54.000, según estimaciones de sueldo de mercado.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de flujos (Gantt).

Evaluación: Para el seguimiento del desempeño del cargo se tomarán dos instancias de evaluación, una a la mitad y otra al final de la implementación del plan de comunicación. Los instrumentos a utilizar serán el informe de avance y la auditoría de comunicación interna respectivamente.

❖ Táctica 1: “Plataforma Intranet”

Objetivo: Reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización y contribuir al sentido de pertenencia en la misma.

Públicos involucrados: Público interno de la empresa.

Descripción: Será una canal de difusión para todo lo que ocurre en la empresa desde conocer su historia, sus valores, la publicación del Manual del empleado, las búsquedas internas, los resultados de las encuestas de satisfacción, los eventos y las capacitaciones disponibles para todas las áreas. Se iniciará un proceso de Testing de la herramienta de Intranet para ver el alcance y utilización por parte de los empleados en los primeros meses y en el caso de una evaluación positiva, se realizará la contratación de las licencias necesarias para todas sus funciones; haciendo de esta herramienta un canal de comunicación y no solo de difusión.

Recursos humanos: Responsable de Comunicación Interna y Soporte Técnico (asignado por parte de la plataforma)

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de flujos (Gantt).

Evaluación: Durante los primeros 4 meses se evaluará los ingresos por usuarios a la Intranet versus la cantidad de empleados, promedio del tiempo de permanencia de cada ingreso a la plataforma, cantidad de clicks por secciones sobre el total de clicks, cantidad sugerencias recibidas en buzón, cantidad de requerimientos de consultas o reclamos. Esta plataforma cuenta con la herramienta Analytics que permite la extracción de datos en un formato simplificado de la versión Testing.

En el quinto mes se enviará automáticamente una encuesta a todos los empleados para la calificación de la performance de la plataforma. La misma contará con una pregunta específica de calificación general considerando como respuesta positiva alcanzar un 75% entre las calificaciones de “excelente” y “muy bueno”.

❖ Táctica 2: “Manual del Empleado”

Objetivo: Reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización.

Públicos involucrados: Público interno de la empresa con foco en los ingresantes.

Descripción: Redacción y diseño del Manual del Empleado. Se trabajará en conjunto con las diferentes áreas de la empresa para consolidar, organizar, redactar y comunicar toda la información necesaria para los futuros ingresantes y empleados actuales de la empresa.

El Manual del empleado resume la normativa, la filosofía y los objetivos básicos de la organización. Consta de un mensaje de bienvenida, una reseña histórica, los valores corporativos, los códigos de vestimenta, los horarios y descansos o pausas de los empleados, los permisos, la prevención de riesgos laborales, el abastecimiento de herramientas informativas, las capacitación y formaciones que desarrolla la empresa, el plan de carrera de los empleados, el cuidado de las instalaciones, beneficios sociales, canales de comunicación entre áreas de la empresa, etc. Se pretende incorporar dentro del mismo el manual de inducción, manual de capacitaciones y el plan de carrera. En el Manual de inducción, todos los colaboradores que se incorporen deben pasar por un curso de inducción en donde se les brinda la información básica que les permita familiarizarse rápidamente con la organización. Su contenido aporta al nuevo miembro información acerca de: propósitos, fines y objetivos; estructura funcional, división del trabajo, funciones y responsabilidades. Dentro de esa información se incluyen los criterios para ascensos y promociones.

No presentará un costo adicional la preparación del manual ya que será realizado por el Responsable de Comunicación Interna en coordinación con los otros departamentos. Su distribución no generará costo extra porque la misma se realizará por medio de los correos electrónicos internos de la empresa y la publicación en la Intranet.

Recursos humanos: Responsable de Comunicación Interna y personal estratégico de la empresa.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de flujos (Gantt).

Evaluación: Se plantea a través de una encuesta conocer el grado de utilidad del manual para el desarrollo de sus tareas. La misma contará con una pregunta específica de calificación general considerando como respuesta positiva alcanzar un 75% entre las calificaciones de “muy útil” y “útil”.

### ❖ Táctica 3: “Reuniones Bimestrales”

Objetivo: Incentivar la comunicación e integración entre las distintas áreas y sectores.

Públicos involucrados: Público interno. Colaboradores de Operación y Gerencias.

Descripción: Consistirá en reuniones de los colaboradores con los líderes de su sector y gerencias de modo presencial y/o virtual. En las mismas habrá un moderador, participantes y líderes del sector. Dependiendo del sector y cantidad de colaboradores se harán 2 a 3 reuniones en el mes correspondiente para la táctica a fin de lograr la integración entre sectores y empleados. Las mismas contendrán temas propuestos y otros temas libres a debatir. El objetivo es conocer y tomar las sugerencias de los empleados de diferentes sectores. En la primera reunión se comunicarán las acciones futuras y el objetivo de las reuniones. Se creará un formulario en Google Form a modo de buzón de sugerencias para los empleados que no deseen o no puedan participar de las reuniones por diversos motivos, pero de este modo podrán igualmente plasmar sus sugerencias, ideas, etc.

Recursos humanos: Responsable de CI y personal estratégico de la empresa.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de flujos (Gantt).

Evaluación: Se medirá el nivel de asistencia por sectores/áreas versus la cantidad de inscriptos totales de cada uno de los eventos para conocer el grado de integración de los sectores. Se considerará como resultado positivo la equitativa participación de los sectores.

### ❖ Táctica 4: “Encuesta”

Objetivo: Fomentar la comunicación para el relevamiento sobre el clima interno.

Públicos involucrados: Público interno de la empresa.

Descripción: El responsable de Comunicación Interna diseñará y comunicará a los diferentes sectores que se implementará una encuesta de clima laboral. Se utilizarán la Intranet, correos electrónicos, reuniones bimestrales para informar e incentivar la participación.

La encuesta se hará de forma virtual dadas las circunstancias. Se utilizará la plataforma de Google Form para obtener los resultados de forma rápida y con las planillas de Excel se confeccionarán los gráficos para ser presentados a las gerencias. La idea es que el RCI promueva a los empleados de cada sector a participar y plasmar su opinión a fin de identificar áreas de mejoras. Ver Anexo - Encuesta.

Recursos humanos: Responsable de CI y Gerencias.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de flujos (Gantt).

Evaluación: La misma herramienta provee la posibilidad de cuantificar la cantidad de respuesta sobre el total de empleados. Se considerará óptimo alcanzar al menos un 75% de participación sobre el total.

❖ Táctica 5: “Plan de Capacitación”

Objetivo: Generar procesos adecuados de comunicación para la incorporación y capacitación constante del personal

Públicos involucrados: Público interno de la empresa

Descripción: El Responsable de Comunicación Interna participará del diseño de planes de capacitación y planes de carrera conjunto a las áreas de Operación, Comercial y Administrativa y tendrá la responsabilidad del diseño, redacción y comunicación de manuales y folletos de capacitación. Se comunicarán los cursos de capacitación sobre buenas prácticas en el desarrollo de las tareas de cada sector en la Intranet y correos electrónicos de los empleados. Los contenidos aportarán al empleado información relevante para el desarrollo de su trabajo dependiendo del sector en el que se desempeñe. Se incorporarán capacitaciones de técnicas destinadas al trabajo diario y otras que pueden resultar útiles para el desarrollo del recurso humano y para el aprovechamiento de su potencial. Como mínimo cada empleado deberá recibir 2 capacitaciones anuales, en temas específicos de sus tareas o en otros que la organización considere relevantes al momento. Se generará un Google Form para la inscripción de éstas y serán con cupos. Las capacitaciones serán coordinadas dentro del horario laboral sin comprometer la operatoria diaria. Se realizarán evaluaciones al finalizar cada curso para monitorear la incorporación de los conocimientos, así como la detección de colaboradores con potencial de desarrollo. Las capacitaciones internas estarán a cargo de los jefes de cada sector, coordinadas y comunicadas por el responsable de Comunicación Interna. En el caso de las capacitaciones externas se realizará acuerdo con una institución que brindará dichas capacitaciones a los empleados y mandos medios. El costo será plasmado en el Presupuesto. Se realizará la entrega de diplomas y certificados.

Recursos humanos: Responsable de CI y Gerencias.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de flujos (Gantt).

Evaluación: Se analizará el alcance con los asistentes sobre la cantidad de inscriptos para lo cual se considerará óptimo alcanzar al menos un 75% de asistencia. Otro indicador será la cantidad de inscriptos sobre cantidad de empleados tomándose como nivel aceptable arriba del 50% del total de empleados con dos capacitaciones anuales.

#### ❖ Táctica 6: “Aniversario 62”

Objetivo: Contribuir al sentido de pertenencia en la organización

Públicos involucrados: Público interno de la empresa

Descripción: Para el Aniversario 62 de la empresa, se desarrollarán una serie de actividades con los empleados. Las mismas se harán de forma virtual y con la entrega de premios a los ganadores en las actividades “Quiz” y “Co- Creando. Los mismos se entregarán en el último evento de la semana.

Las actividades previstas son:

- Juntos: Se plantean reuniones cortas para motivar a los empleados en juegos y tormentas de ideas para las sugerencias de iniciativas o actividades que quisieran que la empresa promueva.
- Quiz “Sabelotodo”: por medio de herramientas de juegos se generarán preguntas y se otorgarán premios a los primeros puestos. Las preguntas estarán relacionadas con la historia de la empresa, sus valores, marcas con las que trabaja, entre otras.
- Co-Creando: Se plantean reuniones cortas para obtener ideas de frases o slogan que luego se presentarán a la Dirección, para más tarde ser sometidas a votación de toda la empresa.

Recursos humanos: Responsable de Comunicación Interna

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de flujos (Gantt).

Evaluación: Se evaluará la concurrencia de asistentes a los eventos versus los inscriptos a las actividades. Se considerará positivo alcanzar un 75% de asistencia.

#### ❖ Táctica 7: “Fiesta de Fin de Año”

Objetivo: Fomentar la comunicación e integración entre las distintas áreas, sectores y contribuir al sentido de pertenencia en la organización.

Públicos involucrados: Público interno de la empresa.

Descripción: Es un evento para todos los empleados, generando un espacio distendido, entretenido y participativo. Ofrecerá la posibilidad de comunicar y celebrar los logros del año, además de compartir con colaboradores de distintos sectores. Dadas las circunstancias mundiales y en contexto de pandemia, desarrollar un evento presencial presentaría alto riesgo para los empleados. Por lo tanto, se plantea el evento de forma virtual. La ventaja más

importante es poder reunir a todos los empleados y sus familias en un evento donde puedan compartir los logros, los nuevos desafíos en un ambiente distendido con música. Para la misma se contratará un DJ que será el encargado de poner la música en los distintos momentos. Se enviará una canasta de navidad a cada miembro de la empresa para que pueda compartirla junto a su familia en dicho día. El Socio Gerente brindará unas palabras de cierre del año y agradecimientos.

Recursos humanos: Responsable de Comunicación Interna

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de flujos (Gantt).

Evaluación: Se evaluará con la asistencia al evento versus el total de empleados con el objetivo de superar el 75% de asistencia.

*Diagrama de Gantt*

		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4								
Contratación Responsable		[Green bar]																																																							
Intranet	Testing	[Yellow bar]																																																							
	Implementación	[Green bar]																																																							
	Evaluación	[Orange bar]																																																							
Reuniones Bimestrales	Planificación	[Yellow bar]																																																							
	Comunicación	[Blue bar]																																																							
	Implementación	[Green bar]																																																							
Encuesta de Satisfacción	Planificación	[Yellow bar]																																																							
	Comunicación	[Blue bar]																																																							
	Implementación	[Green bar]																																																							
Plan de Capacitación	Planificación	[Yellow bar]																																																							
	Preparación	[Grey bar]																																																							
	Comunicación	[Blue bar]																																																							
Manual del Empleado	Planificación	[Yellow bar]																																																							
	Preparación	[Grey bar]																																																							
	Comunicación	[Blue bar]																																																							
Aniversario 62	Planificación	[Yellow bar]																																																							
	Comunicación	[Blue bar]																																																							
	Implementación	[Green bar]																																																							
Fiesta de Fin de Año	Planificación	[Yellow bar]																																																							
	Comunicación	[Blue bar]																																																							
	Implementación	[Green bar]																																																							
Evaluación Final		[Red bar]																																																							

## Presupuesto

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total x Tactica
Responsable de Comunicación Interna	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 702.000,00
Licencia Zoom para Reuniones	\$ 750,00												\$ 750,00	\$ 1.500,00
Intranet	Test	Test	Test	Test	Test	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 120.000,00
Plan de Capacitación / Cursos Externos								\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00		\$ 300.000,00
Aniversario 62	5 Premios BigBox	\$ 10.000,00												\$ 10.000,00
Fiesta de Fin de Año	DJ				\$ 8.000,00									\$ 158.000,00
	Cajas de Navidad				\$ 140.000,00									
	5 Premios BigBox				\$ 10.000,00									
<b>Total Mensual</b>	\$ 54.750,00	\$ 64.000,00	\$ 54.000,00	\$ 54.000,00	\$ 212.000,00	\$ 69.000,00	\$ 69.000,00	\$ 129.000,00	\$ 129.000,00	\$ 129.000,00	\$ 129.000,00	\$ 129.000,00	\$ 69.750,00	
													<b>Total Implementacion</b>	
													\$	<b>1.291.500,00</b>

### Evaluación o medición de la propuesta.

A fin de evaluar el impacto de la implementación del plan, se desarrollarán dos evaluaciones una al finalizar el sexto mes y otra al mes trece. En la primera evaluación de avance se considerarán los criterios planteados en cada una de las tácticas.

En la segunda instancia, se propone la ejecución de una auditoría de comunicación interna, a fin de evaluar si se han alcanzado los objetivos propuestos, su impacto y efectividad.

En función de la evaluación de cada una de las tácticas y los resultados de la auditoría interna, se harán los cambios y/o modificaciones necesarias para mejorar los resultados. Asimismo, se elevarán recomendaciones para ajustar futuras implementaciones.

## Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión del presente trabajo se pone en evidencia la relevancia de desarrollar y fomentar la comunicación interna en las empresas, ya que colabora y mejora el rendimiento de los trabajadores y permite a una compañía conocer la problemática y exigencias de los empleados, para crear estrategias efectivas que le permita solucionarlos.

En el caso planteado de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. carece de un plan de comunicación interna y no posee un área o persona que planifique y acompañe esta comunicación, ya que no considera como relevante esta función. Todo esto más allá de afectar un sector en particular, impacta en toda la empresa.

A partir de lo planteado en el párrafo anterior, se propone un plan de implementación cuyas actividades tienen como objetivo principal optimizar la comunicación interna para lograr la integración y sentido de pertenencia de los empleados en la empresa.

Algunas de las tácticas propuestas parten desde la contratación de un responsable de comunicación interna que diseñe, formalice, comunique, implemente y evalúe cada una de las acciones planteadas para alcanzar el objetivo principal. La creación de una intranet para reforzar el conocimiento de los empleados sobre la organización y contribuir al sentido de pertenencia a la misma; la redacción y diseño del Manual del Empleado para consolidar, organizar, redactar y comunicar toda la información necesaria para robustecer el conocimiento de los empleados sobre la organización, así como también el desarrollo de eventos de fechas importantes para conectar a los empleados con los logros de la empresa.

La evaluación propuesta se desarrolla a mitad de la implementación del plan para conocer el avance y problemas en la ejecución de este y al final a través de una auditoría de comunicación interna. Dicha auditoría proveerá una retroalimentación valiosa e información indispensable para la adecuación de las tácticas y la generación de otras nuevas que favorezcan a una mejor gestión de la comunicación interna, lo que sin dudas tendrá un impacto aún más profundo en la optimización del desarrollo organizacional.

Es oportuno recomendar que la organización continúe con las acciones implementadas sostenidas en el tiempo para evitar regresar a la problemática actual. Asimismo, incluir el seguimiento y la constante evaluación de los resultados para cambiar y/o ajustar aquellas tácticas que lo requieran.

Una vez establecido el cambio en la comunicación interna avanzar en la construcción de una Comunicación Integradora, es decir, incorporar acciones de comunicación externa. Esta permitirá construir una identidad, una imagen y una reputación frente a la sociedad.

Teniendo en cuenta todo lo planteado en el caso queda demostrado la importancia del relacionista público en las organizaciones, en tanto y en cuanto, es el responsable de integrar todos los públicos. En el caso de los públicos internos para lograr la sinergia en la empresa y de los externos para vincularla con el medio.

## Referencias

- Avilia Lammertyn, Roberto A. (1999) Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora. 3era ed. Buenos Aires
- Capriotti, P. (1992) La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada; Primera edición. Barcelona. Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España
- Di Génova, Antonio E. (2016) Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Estrategias y tácticas relacionales y de comunicación. 2da. Ed. Buenos Aires. Editorial Ugerman
- Bartoli, A (1992) Comunicación y Organización. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Bernays ,Edward L. (2013). Public Relations. University of Oklahoma Press
- Etzioni, A (1965) Organizaciones Modernas. 1ra. Ed. Editorial Hispano Americana.
- Formanchuk, A. (2010) Comunicación Interna 2.0; 1er Ed.; Buenos Aires
- Graverán D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.
- Kast, Fremont E., y Rosenzweig, James E. (1988) Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. México
- Laffitte Santiesteban M.E. (2013). Manual de la Comunicación Interna de Cubatur.
- Muñiz R. (2017). Marketing en el Siglo XXI.
- Ritter, M (2008) Cultura Organizacional: gestión y comunicación. 1er Edición. Buenos Aires

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

Suarez, A.; Castro Zuñeda, C. (1999). Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL

Villafañe J.; (1993) Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas; Barcelona; Editorial Pirámide.

Wilcox, D; Cameron, G y Xifra J. (2006) Relaciones Públicas: estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Addison Wesley.

#### *Otras fuentes consultadas*

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

<http://documents1.worldbank.org/curated/en/424381556209088530/pdf/Argentina-Country-Partnership-Framework-for-the-Period-FY19-FY22.pdf>

Diario El País (5 de abril de 2021) La inflación argentina llega en marzo al 4,8% mensual.

Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20sigue%20descontrolada%20en,en%20la%20ley%20de%20presupuestos.>

Diario Infobae (26 de abril de 2021) Las ventas en supermercados cayeron casi 6% en febrero.

Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/04/26/las-ventas-en-supermercados-cayeron-casi-6-en-febrero/>

Diario Infobae (13 de febrero de 2021) Más que una década perdida: el PBI per cápita argentino retrocedió al nivel de hace 14 años. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/02/13/mas-que-una-decada-perdida-el-pbi-per-capita-argentino-retrocedio-al-nivel-de-14-anos-atras/>

Diario Infobae (2 de febrero de 2021) Repro II: el Gobierno estableció nuevos montos de ayuda para pagar los sueldos. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/02/08/repro-ii-el-gobierno-establecio-nuevos-montos-de-ayuda-para-pagar-los-sueldos/>

Indec (2021) Informe de Prensa. Recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_218D70AB9EA2.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_218D70AB9EA2.pdf)

Sánchez, C. (08 de febrero de 2019). Normas APA – 7ma (séptima) edición. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/>

## **Anexo**

1- Táctica 3 – Encuesta

<https://forms.gle/zKPYYDNNsi2ojmCY6>