



## **El impacto de una gestión en Comunicación Interna en la empresa**

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

**Nombre y Apellido:** López Griselda Patricia

**DNI:** 33705909

**Legajo N°:** VRPI04599

**Carrera:** Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

## Resumen

El presente reporte de caso analiza el impacto de una gestión en comunicación interna en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa familiar fundada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. A partir de la información consultada se realiza un diagnóstico en el que se detecta que su estructura verticalista concentra la dirección y toma de decisiones en un solo centro de distribución, por lo tanto, genera inconvenientes en la comunicación de las demás sucursales provocando que los empleados no tengan conocimiento sobre los procesos de toma de decisiones o sobre la manera en la que deben realizar los trabajos.

Teniendo en cuenta esto, se propone un plan de implementación consistente en una serie de tácticas dirigidas a gestionar estratégicamente la comunicación interna, con el objetivo principal de promover una comunicación efectiva y fluida dentro de la institución; generando una comunicación bidireccional entre directivos y empleados de toda la empresa, lo cual incluye a todos los sectores y sucursales.

Palabras clave: Relaciones Públicas, Comunicación interna, Clima interno, Descentralización, Comunicación Bidireccional.

## Abstract

This case report analyzes the impact of an internal communication management in A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a family business founded in the town of James Craik, province of Córdoba. From the information consulted, a diagnosis is made in which it is detected that its top-down structure concentrates the management and decision-making in a single distribution center, therefore, it generates inconveniences in the communication of the other branches, causing employees do not have knowledge about the decision-making processes or the way in which they should carry out the jobs.

Bearing this in mind, an implementation plan consisting of a series of tactics aimed at strategically managing internal communication is proposed, with the main objective of promoting effective and fluid communication within the institution; generating two-way

communication between managers and employees throughout the company, which includes all sectors and branches.

Keywords: Public Relations, Internal Communication, Internal Climate, Decentralization, Bidirectional Communication.

## Índice

### Introducción

<i>Marco de referencia institucional</i> .....	5
<i>Breve descripción de la problemática</i> .....	5
<i>Resumen de antecedentes</i> .....	6
<i>Relevancia del caso</i> .....	7

### Análisis de la situación

<i>Descripción de la situación</i> .....	8
<i>Análisis de contexto</i> .....	8
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	12
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i> .....	14

### Marco Teórico

<i>Definiciones</i> .....	17
<i>Comunicación interna</i> .....	18
<i>Comunicación verticalista y descendente</i> .....	19

**Diagnóstico y discusión**

*Declaración del problema*.....20

*Justificación del problema*..... 21

*Conclusión diagnóstica*..... 21

**Plan de implementación**

*Objetivos generales y específicos*..... 22

*Alcance y limitaciones* ..... 22

*Programa Conectados: táctica 1 y 2*..... 23

*Programa Más Cerca: táctica 3, 4 y 5*..... 24

*Evaluación general del plan*..... 27

**Conclusiones y recomendaciones ..... 27**

**Bibliografía ..... 29**

**Anexo..... 31**

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

El presente reporte de caso se llevó a cabo en una empresa llamada A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Resulta necesaria la intervención en dicha empresa ya que debido al crecimiento de su grupo interno ha presentado falencias en su comunicación interna, para de esta manera poder resolver sus problemas y solucionarlos. Efectuando propuestas, las cuales implicarán actuar a través de un plan de implementación para poder ayudar a la empresa y sus directivos.

### *Descripción de la problemática:*

Dicha empresa, tiene como una de sus características principales varias sucursales, las cuales forman parte de la misma organización, pero no tienen comunicación entre sí, lo que presenta una falta de cohesión interna a resolver.

En Redolfi S.R.L, resulta difícil la tarea de generar un clima ameno en los espacios de trabajo ya que cuentan con una estructura verticalista y descendente. Este tipo de comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida la motivación y

satisfacción de los trabajadores, generando además dificultades para llegar con la información que se requiere a sus empleados.

*Resumen de antecedentes:*

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Torres L., 2012).

La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución ( Graverán D., 2017).

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias (Laffitte Santiesteban M.E., 2013).

Tradicionalmente se atribuyen al sector público procedimientos burocráticos y estructuras verticalistas. Los procesos comunicacionales se encuentran implicados en ese preconcepto, en especial los referidos a comunicación interna. Ésta “tiene como propósito directo la coordinación interna, con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución” (Muriel y Rota, 1980)

En el trabajo titulado “Comunicación interna: Farmacias Líder S.A”, se realiza un estudio desde la perspectiva de los Recursos Humanos en dos etapas, la primera de diagnóstico, la segunda de aplicación y desarrollo de un Plan Estratégico abocado a la gestión de la Comunicación Interna, mejorando la satisfacción laboral y el compromiso con la organización se logró aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa. (Sánchez, 2016)

En el trabajo titulado “La Gestión de la Comunicación Interna en la Municipalidad de Ulapes La Rioja”, se señala que para optimizar la gestión de la Comunicación interna se debe valorar el capital humano, al desarrollar un plan de Relaciones Públicas internas se logra fomentar la identificación y compromiso del público interno. (Laurenti, 2017)

*Relevancia del caso:*

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave, ya que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

La estrategia de comunicación debe ser siempre bidireccional, esto quiere decir entablar un constante diálogo entre colaboradores y superiores, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano.

La importancia de este trabajo y la aplicación de un plan de implementación es entender que la fluidez de la comunicación entre todos los integrantes de la organización y además los equipos de trabajo cohesionados, logran con mayor facilidad el cumplimiento de las metas y objetivos a alcanzar y que, por lo tanto, es un activo que se tiene que gestionar sí o sí correctamente.

## Análisis de la situación

### *Descripción de la situación:*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L al no considerar la comunicación interna como uno de sus factores relevantes pone en evidencia diversas problemáticas: en cuanto a la evaluación de su clima interno se llevó a cabo en el año 2005 una encuesta de clima laboral., sin embargo, no tienen registrados los resultados (esta encuesta se realizó solo en James Craik). Debido a esto desde el directorio se propusieron estrategias para poder abordar esta área en corto y mediano plazo, lo cual quedó inconcluso.

El dato que proporciona la empresa es que en general se tiene una buena relación con sus empleados, lo cual no se encuentra fundamentado bajo ningún registro.

Se puede evidenciar en su estructura interna la falta de cohesión y comunicación entre sus empleados, sobre todo aquellos pertenecientes a otras sucursales. Sumado a esto, la centralización de autoridades y directivas en un solo centro de distribución, presentando falencias para llegar a sus empleados.

En líneas generales la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no cuenta con un plan de comunicación interna que se integre a su estrategia general ni cuenta con herramientas de análisis que den cuenta de la situación en su interior.

*Análisis de contexto:* El análisis PESTEL nos sirve para conocer el entorno de la empresa.

<b>Análisis PESTEL</b>	
<b>P – Factores Políticos</b>	<p>Si bien el presidente Fernández heredó muchos de los problemas que hoy enfrenta, además le tocó en suerte tener que lidiar con una crisis global como la que generó la covid-19.</p> <p>A través del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción</p>



	<p>(ATP), el Estado ha estado subsidiando el 50% de los salarios de más de 2 millones de trabajadores de compañías privadas. El Estado también creó un fondo de unos US\$730 millones para facilitar el acceso a créditos bancarios de las pymes. (BBC Mundo, 2020)</p>
<p><b>E – Factores Económicos</b></p>	<p>Inflación de 50% en 2021. Después de una caída de algo más del 10% en 2020, el PIB aumentaría 4,5%, un poco superior a la proyección del FMI de octubre. Pero el PIB per cápita estaría 10% por abajo del 2019, con una lenta recuperación subsecuente, en un contexto de recuperación internacional. El producto mundial cayó en 4,5% en 2020 producto de la pandemia. El colapso del PIB de 8% en América Latina estimado para 2020 es el peor en los últimos cuarenta años. (Cronista, 2021)</p>
<p><b>S – Factores Sociales</b></p>	<p>La ciudadanía en general mira a las marcas como un pilar de estabilidad en los momentos más complicados, en la búsqueda de un confort o una seguridad que no siempre encuentra en otros estamentos, por lo que aquellas marcas que refuercen la sensación de calma y de bienestar generarán lazos emocionales más positivos. En estos días, se ha acelerado una tendencia que ya estaba presente entre los consumidores: el cuidado personal y el equilibrio entre el cuerpo y la mente. El fin</p>

	<p>del confinamiento se convertirá en una gran oportunidad para marcas y servicios relacionados con la salud, la ciencia, la actividad física y el cuidado personal, al mismo tiempo que se intensifica la conversación social sobre la conciliación y aumenta el gusto por la cocina, frente a la comida preparada. Adoptar formas de consumo más sostenibles y conscientes resulta beneficioso para la salud del planeta y el bienestar financiero, pero siempre que no se dejen de lado los gestos de ahorro más esenciales. (BBVA, 2020)</p>
<p><b>T – Factores Tecnológicos</b></p>	<p>Una empresa de todo tipo requiere definir claramente estrategias productivas, comerciales, de marketing y de experiencia con el cliente, para que sus proyectos se lleven a cabo de manera exitosa; es aquí donde la Tecnología Inteligente (TI), aplicada de manera adecuada y conveniente, puede ser la clave para que estas estrategias cumplan sus objetivos.</p> <p>Las empresas buscan optimizar su operatividad en todas sus áreas mediante el uso cada vez mayor de TI. La logística inteligente, que incluye almacenes y transportación, es una forma más en la que la tecnología de IoT interviene para beneficio de empresas que tienen que conservar y distribuir productos. (Telcel empresas)</p>

<p><b>E – Factores Ecológicos o Ambientales</b></p>	<p>El derecho ambiental regula las relaciones de las personas con la naturaleza. Dentro de este ámbito, las normativas medioambientales son el conjunto de disposiciones legales que se aplican para el cuidado y la protección del medio ambiente. Dentro de la normativa medioambiental, existe legislación específica para los distintos sectores sociales y económicos. Todas ellas comparten el objetivo de cuidar nuestro entorno y proteger la salud de los seres vivos. Además de las leyes comunitarias y nacionales, existen otro tipo de normativas medioambientales que orientan a las empresas para la adopción de prácticas que garanticen el cumplimiento del marco legal y certifiquen la calidad de sus procedimientos. Son las normas ISO de gestión ambiental. (CTMA consultores,2019)</p>
<p><b>L – Factores Legales o Jurídicos</b></p>	<p>La Ley 19587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, y sus decretos Reglamentarios 351/79 y 1338/96 determinan las condiciones de seguridad que debe cumplir cualquier actividad industrial en todo el territorio de la República Argentina. (Ley 19587, 1972)</p>

En conclusión, teniendo en cuenta la información obtenida del contexto, si bien la empresa se encuentra inmersa en un contexto político y económico difícil debido a la

pandemia del Covid 19 y su consecuente inflación, no se ha visto perjudicada ya que los productos que vende y distribuye son esenciales y en su mayoría de primera necesidad. Además de la ayuda estatal ante inconvenientes de pagos producto de esta situación.

En los demás factores, se debe hacer foco a las necesidades sociales y tecnológicas a las cuales debe ir adaptándose con el correr del tiempo, como así también seguir enmarcando el trabajo a las normas ISO tanto ambientales como de Higiene y Seguridad.

*Diagnóstico organizacional:*

Las siglas FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis Interno	Análisis Externo
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Productos competitivos de consumo masivo. Relación cercana con clientes. Nuevo centro de distribución. Buena relación con sus empleados.	Comercialización de grandes marcas. Sucursales más cerca de los clientes.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
No posee planificación ni área de Comunicación. No posee sector de Recursos Humanos. Organigrama con sistema verticalista. No posee un inventario de futuros clientes.	Competencia que venden los mismos productos. Falta de recorridos de larga distancia.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las *fortalezas* A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ofrece precios competitivos en sus productos de consumo masivo. Logran ser elegidos por su sistema de diferenciación en servicios, brindando tiempos de entrega acotados, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos.

La inversión de un nuevo centro de distribución ubicado en un lugar estratégico, le da la posibilidad de crecer sobre el volumen de ventas, y además supondría sucursales más cerca de los clientes.

La buena relación que mantiene con sus empleados es una fortaleza para comenzar con un plan de comunicación. Esto se debe a la confianza construida a lo largo de los años con sus trabajadores, quienes saben que las decisiones que la empresa tome será para el bien de todos.

En referencia a las *oportunidades*, el conocimiento de sus clientes supone la posibilidad de mantener una relación cercana con ellos ya que estos generalmente son despensas, minimercados o quioscos relativamente pequeños. Esto otorga la posibilidad de tener un contacto directo con el propietario asesorándolos en todo momento y realizando visitas cada 15 días, lo que genera un trato de confianza entre ambos. Se incluye también la comercialización de grandes marcas las cuales multiplican las posibilidades de venta y decisión de compra del comerciante.

En cuanto a las *debilidades* se identifica una deficiencia en su comunicación interna ya que no se posee una planificación ni un área para tratar estos temas. La falta de gestión en su personal, también se presenta como una debilidad ya que no tienen un sector de Recursos Humanos para el manejo de su personal, sólo liquidan sueldos desde la parte de administración.

Desde el análisis de su organigrama se vislumbra una organización con tomas de decisiones verticalista en su centro de distribución, esto se debe a que la empresa posee sucursales en diferentes puntos.

El no poseer un inventario de sus potenciales clientes se convierte en una debilidad al no conocer sus características y su comportamiento de compra, lo que resultaría en una limitación al tratar de establecer estrategias futuras para cada tipo de cliente.

Entre las *amenazas*, la competencia que vende los mismos productos y la falta de poder de negociación por parte de clientes, hace que estos puedan cambiarse fácilmente a alguno de su conveniencia. La falta de un recorrido de larga distancia puede hacer que un determinado comprador elija un proveedor diferente que sí posee este servicio.

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

En relación a las herramientas e indicadores necesarios para el análisis y resolución del problema, se tuvieron en cuenta tanto los diferentes públicos que componen la empresa como su estructura organizacional interna.

Diferentes públicos con los que se relacionan la empresa:

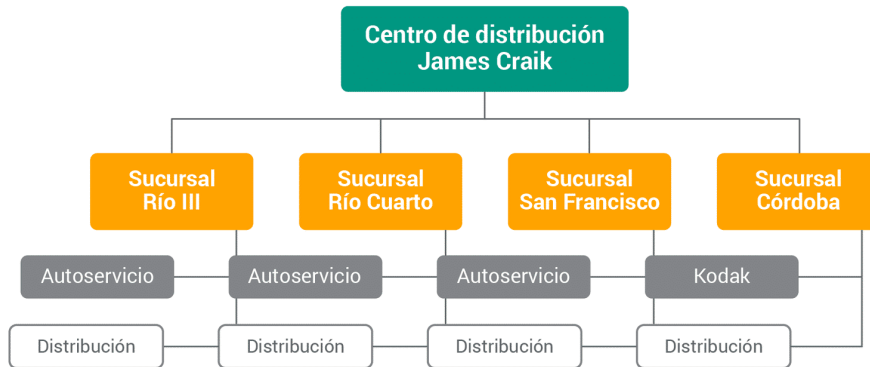


Fuente: Elaboración propia.

De los cuales, teniendo en cuenta que el análisis y el tema a resolver tiene que ver con deficiencias en la comunicación dentro de la empresa, pondremos el foco en la descripción del público interno. Entendiendo el mismo como aquel en el que existe una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización.

En cuanto a los organigramas de la empresa se evidencia la administración y centralización en James Craik representando su estructura verticalista.

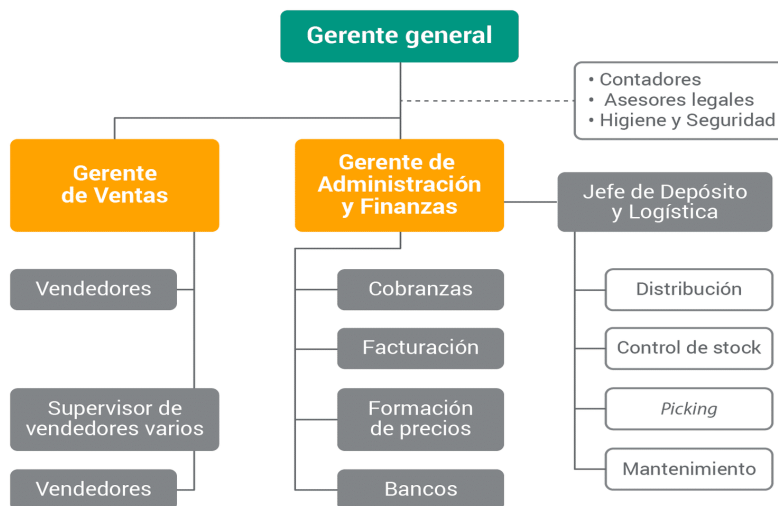
Organigrama de sucursales:



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Y un organigrama interno del centro de distribución donde muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

Organigrama Centro de James Craik:



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

*Descripciones de puestos internos:*

*Cajero:* Es el responsable de realizar la facturación y cobranza diaria de la venta, responsabilizándose por el control y la tenencia de dinero. Debe estar informado de las condiciones de venta vigentes: formas de pago, composición de los medios de pago aceptables, descuentos.

*Chofer:* Es el responsable de la manipulación de mercadería, entrega correcta en tiempo y forma.

*Encargado de despacho:* Es el responsable de controlar el total de la mercadería a enviar, coordinando el envío de la misma en cooperación con el encargado de logística y verificando los controles de mantenimiento de los vehículos.

*Encargado de logística:* Es el responsable de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona y estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar.

*Gerente comercial:* Es el responsable de formular conjuntamente con el Gerente General los objetivos de venta a largo, mediano y corto plazo estableciendo relaciones con los proveedores para fijar criterios de ventas.

*Gerente de ventas:* Es el responsable de coordinar y controlar las distintas etapas de la gestión de venta.

*Recepcionista:* Es el responsable de recepcionar las llamadas de los clientes y proveedores. Además, es el encargado de manejar la agenda del Gerente General.

*Responsable de pedidos:* Es el encargado de controlar cantidades y tipo de mercadería que ingresa conforme a lo pedido mediante visualización de los remitos procesados por él.

*Sereno:* Es el responsable de controlar la seguridad del predio en general informando novedades entre los turnos.

*Vendedor de mostrador:* Es el responsable de la atención del cliente con el objetivo de generar necesidad de compra, brindándole un buen servicio y asesoramiento para cumplir con los objetivos de ventas previstos por la empresa y obtener la fidelización de los clientes.



De dichos organigramas se puede observar el personal de sede central y los pertenecientes a otras sedes, con sus diferentes tipologías y perfiles de empleados.

Además de su estructura verticalista la cual repercute en una deficiente comunicación entre el personal de la empresa y no se logra una fluidez en los mensajes, se necesita resolver cómo llegar a todos ellos con la misma información ya sean administrativos, viajantes o personal que ocupan puestos en depósitos, ya que no todos cuentan con los mismos medios para poder comunicarse debido a la actividad que realizan.

Para ello es necesario el diseño de las diferentes tácticas a implementar en un plan de comunicación interna que lleve solución a dichos inconvenientes de la empresa.

## **Marco Teórico**

En esta sección se desarrollan las definiciones que se desprenden como principales de acuerdo a la temática elegida para este reporte de caso.

### *Definiciones:*

En primer lugar, destacamos el concepto de *Organización* definido por Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, el cual consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel ángel, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.)

Luego, se incluye el concepto de *Comunicación* como un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Teniendo en cuenta las definiciones proporcionadas por expertos, Stanton, Etzel y Walker, nos definen a la comunicación como la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte. (Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2007, Pág. 511.)

Por otro lado, Idalberto Chiavenato realiza su aporte y establece que la comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. ( Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.)

Teniendo en cuenta estas definiciones, las *relaciones públicas* se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo. Tras ese concepto tradicional de la disciplina se postula la necesidad de que concurren una serie de acciones comunicativas entre la organización y sus públicos - internos y externos- a efectos de que entre los dos interlocutores se establezca una relación fructífera, es decir, que los dos salgan beneficiados de esa relación.

En relación a lo anterior, las relaciones públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación intra y extra con los públicos de la organización de una manera recíproca. Es decir, la organización permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas. Son una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización. (Antonio Castillo, 2010).

#### *Comunicación interna:*

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Torres L., 2012).

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas

interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles Rodríguez, 2001).

En base a ello, la comunicación interna es uno de los campos que mayor importancia va a tener en las relaciones públicas. Diversas investigaciones han constatado un incremento de las actividades comunicativas entre empleados y organización (Nickerson, Schuster y Murdick, 1982).

A esto se le agrega, una profundización del modelo del doble flujo simétrico de Grunig como elemento que permite conocer las inquietudes y requerimientos de los empleados o entablar el diálogo necesario para acometer actuaciones de manera adecuada. En este sentido, esa comunicación bidireccional permite aliviar tensiones internas y coadyuva a localizar y resolver el malestar organizativo (Aiello, 1983).

La comunicación interna se ha convertido en uno de los esenciales instrumentos que poseen las organizaciones para mejorar en su eficiencia y eficacia organizativa. Partiendo de la Teoría de los Sistemas, la comunicación es el elemento vertebrador en las organizaciones y a través de ella se puede establecer un contacto fluido entre las estructuras organizativas.

Considerando estas apreciaciones se puede afirmar que el consenso y la cohesión cultural se consiguen en cuanto la comunicación interna y, por extensión, las relaciones internas consiguen contribuir al equilibrio y la simbiosis de intereses entre sus miembros. (Schein,1992).

#### *Comunicación verticalista y descendente:*

La comunicación que se produce en el seno de una organización puede presentarse bajo diversos sentidos. Comunicación descendente es aquel tipo de comunicación que se dirige hacia los subordinados en la jerarquía organizativa. Los principales problemas que nos podemos encontrar en el ámbito de la comunicación descendente son: una reiteración duplicada e innecesaria de mensajes organizativos por parte de los diferentes escalones de la organización, por eso se deben realizar mensajes unificados y con inserción directa a todos los miembros internos; informaciones excesivamente complejas o con un lenguaje

que no se entienda y poca coherencia entre lo que se transmite y lo que se realiza. (Antonio Castillo, 2010).

En relación a esto, los problemas propios de la comunicación en las organizaciones tradicionalmente estudiados se ven agravados en contextos de comunicación vertical por la asimetría existente entre los diferentes grupos con presencia en las organizaciones, que, a su vez, son producto de la, casi siempre, inevitable jerarquía.

Peter Drucker (2000: 6) destacó que los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos. Este analista entiende que muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación vertical podrían evitarse recurriendo a mecanismos de feedback previamente probados. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una importante retroalimentación que fomenta la eficacia de las comunicaciones descendentes y, por lo tanto, contribuye a paliar los problemas de la organización. De esta forma, los trabajadores pueden plantear sus sugerencias para la solución de conflictos o propuestas de mejora, así como realizar sus quejas.

Según el equipo del Laboratorio de Psicología del Trabajo de la Universidad Complutense de Madrid, formado por Jaén, Luceño, Martín y Rubio (2006), con la información descendente las organizaciones suelen descuidar aspectos como los objetivos y resultados de la organización, siendo demasiado específicos sobre las tareas concretas que desarrollar.

Para finalizar, se puede concluir que los autores presentados coinciden en la importancia que tiene la comunicación interna de una empresa en todas sus aplicaciones, así como también en lo que refiere a desventajas y problemas que trae una estructura de modelo ascendente y verticalista. Por lo tanto, este trabajo coincide con lo propuesto por los autores expuestos, pues sus teorías son aplicables a la realidad actual y a la organización presentada.

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. presenta una evidente deficiencia en su comunicación interna, ya que su estructura verticalista concentra la dirección y toma de decisiones en un solo centro de distribución, por lo tanto, genera inconvenientes en la comunicación de las demás sucursales provocando que los empleados no tengan conocimiento sobre los procesos de toma de decisiones o sobre la manera en la que deben realizar los trabajos.

### *Justificación del problema*

Las empresas son más productivas cuando fomentan el trabajo en equipo y generan cohesión entre sus empleados. Así lo han señalado diversas investigaciones, que aseguran que esta condición potencia la eficiencia, eficacia y la motivación laboral. Esto influye en la satisfacción laboral ya que los empleados se sienten parte de la organización.

Como se ha evidenciado, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. carece de una estructura comunicacional interna bien definida, de manera que si no se implementa un plan que la mejore, los procesos se tornarán cada vez más dificultosos y sus empleados no tendrán una noción clara de hacia dónde se dirige la empresa.

El impacto de un plan de comunicación interna correctamente gestionado se verá reflejado en todos los ámbitos de la empresa. El manejo estratégico de esta comunicación permite también reducir el impacto de los rumores y la comunicación informal, que habitualmente generan problemas hacia adentro de la organización.

### *Conclusión diagnóstica*

Es necesario poder lograr que cada uno de los integrantes que conforman el personal interno estén motivados e informados, se disminuya la incertidumbre y se fomente la conversación saludable, ya que ignorar los procesos de comunicación hacia adentro de la empresa tendrá consecuencias y repercutirá eventualmente en la imagen externa de la organización.

Se trata de crear estrategias que consigan una cohesión comunicativa entre todas las personas que forman parte de la empresa y de esta manera, realizar un plan de comunicación interna que genere coherencia a todas las acciones que intenten mejorar la comunicación dentro de la empresa.

### **Plan de implementación**

A continuación, se describe un plan con sus consecuentes acciones a aplicar, teniendo en cuenta los inconvenientes en la gestión de comunicación interna a resolver de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

En base a ello, se tiene como objetivo principal promover una comunicación efectiva y fluida dentro de la institución; generando una comunicación bidireccional entre directivos y empleados de toda la empresa, lo cual incluye a todos los sectores y sucursales.

#### *Objetivo general:*

Gestionar la comunicación interna de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., aplicando acciones orientadas al logro de una optimización y fluidez organizacional de la empresa.

#### *Objetivos específicos:*

Implementar medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la institución.

Fomentar la comunicación interna bidireccional.

Cohesionar al personal e incrementar el sentido de pertenencia.

Estimular el diálogo interno, desde la dirección y entre las distintas sucursales.

#### *Alcance:*

#### *De contenido:*

Se aborda la gestión de comunicación interna enfocada en la cohesión, sentido de pertenencia y la fluidez de información entre los diferentes sectores de una empresa.

*Temporal:*

El estudio se realiza abarcando doce meses consecutivos incluyendo puesta en marcha y aplicación de las tácticas.

*Ámbito geográfico:*

Es aplicable a nivel local, en este caso incluye la casa central de James Craik, y las diferentes sucursales San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto.

*Metodológico:*

Es un trabajo final de grado con metodología de Reporte de Caso, para lo cual se realizó un trabajo de investigación, principalmente análisis de documentos.

*Limitaciones:*

Durante la realización del trabajo investigativo no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio. Sin embargo, debido a la actual pandemia que estamos atravesando fue necesario pensar las acciones teniendo en cuenta las medidas de protección y evitando las actividades sociales que no serían posibles en este actual contexto.

*Programa Conectados: Táctica 1: Aplicación de la App Redolfi.*

*Objetivo:* Lograr que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre fuera de la institución.

*Públicos involucrados:* empleados viajantes y personal en depósitos.

*Descripción:* es una aplicación para celulares que brinda una comunicación rápida y eficaz. Especialmente diseñada para aquellos trabajadores que no se encuentran en la empresa y que realizan tareas permanentemente fuera de la misma. Esta aplicación actúa como medio de comunicación permanente, posibilitando enviar documentos, fotos o videos desde cualquier parte a todos los miembros que se encuentran en la organización. Se puede descargar en los teléfonos móviles de todos los trabajadores.

*Recursos Humanos:* programador de sistemas, directivos y empleados involucrados.

*Tiempo y asignación presupuestaria:* Honorarios de programador: \$25,000 y tiempo de ejecución de la app 2 meses.

*Evaluación:* Mediante un conteo de descargas y encuestas realizadas a través de dicha aplicación.

Táctica 2: Aplicación BOYD Bring Your Own Device – Trae tu propio dispositivo.

*Objetivo:* Mejorar la conciliación y satisfacción profesional entre directivos y empleados.

*Públicos involucrados:* directivos, viajantes y empleados de depósitos.

*Descripción:* la iniciativa, traiga su propio dispositivo, alienta a los empleados que trabajan a que lleven desde sus casas su propio equipo al lugar de trabajo, accediendo a su correo electrónico corporativo o viendo documentos de texto a través de teléfonos y pestañas. Existe una correlación positiva entre el nivel de comodidad de los empleados y su productividad. Con sus propios dispositivos, los empleados se sienten cómodos y dominan su uso. Estos dispositivos suelen estar equipados con las últimas tecnologías, lo que demuestra ser beneficioso para la empresa. Además, es muy probable que el hardware se actualice con frecuencia.

*Recursos Humanos:* especialista en sistemas, directivos y empleados involucrados.

*Tiempo y asignación presupuestaria:* Representa un gran ahorro para la empresa que sus empleados usen sus propios dispositivos. Honorarios de especialista en sistemas: \$40.000.

*Tiempo:* 2 meses entre pruebas y puesta en marcha.

*Evaluación:* A través de encuestas a los empleados y el conteo que lleve el especialista en sistemas acerca de problemas y soluciones que se han suscitado en la aplicación.

(Ver desarrollo en Anexo, pág. 25)



*Programa Más Cerca: Táctica 3: Implementación de Intranet.*

*Objetivo:* Lograr que los diferentes empleados y entre sucursales estén siempre conectados mediante una comunicación fluida.

*Públicos involucrados:* Directivos y empleados de todas las sucursales.

*Descripción:* Se desarrollará una Intranet global para toda la empresa y a partir de este canal se comunicarán todo tipo de informaciones institucionales, para que de esta manera cada uno de los empleados adquiera conocimiento sobre lo que se está realizando en la empresa. Servirá principalmente para mantener informado a cada uno de los servidores, así como también para fortalecer los diferentes vínculos aumentando la sensación de comunidad.

Por otra parte, dentro de la Intranet existirá la posibilidad de cerrar grupos de acuerdo a cada área y departamento, permitiendo el intercambio de información específica acerca de lo que se desarrolla y lo que se necesita hacer en cada uno de los diferentes sectores.

*Recursos Humanos:* Diseñador gráfico y programador en sistemas.

*Tiempo y asignación presupuestaria:* Honorarios especialista en sistemas: \$18.000 y honorarios de diseñador gráfico: \$10.000. Tiempo: se estima un mes de preparación del trabajo.

*Evaluación:* Semana a semana, se irá siguiendo el intercambio de información entre todos los usuarios de este nuevo canal de Comunicación Interna.

Además, la evaluación de la adaptación de los empleados al uso de la intranet a través de encuestas.

*Táctica 4: Reuniones Mensuales.*

*Objetivo:* Fortalecer el vínculo entre la dirección y los equipos de trabajo mediante una comunicación bidireccional y fluida.

*Públicos involucrados:* Directivos y empleados.

*Descripción:* A partir de esta táctica, lo que se pretende es instaurar un hábito de intercambio y un contacto personal con los empleados, valorando y dando la importancia necesaria al hecho de exponer lo que se viene desarrollando y definir las metas a futuro. Serán reuniones mensuales y serán definidas de acuerdo a los motivos y contenidos a desarrollar.

Debido a la situación actual de pandemia que estamos atravesando las reuniones serán programadas y organizadas de manera virtual, en donde se les enviará un link de ingreso a sala virtual el cual podrán habilitar desde su celular en el caso de que no trabajen con computadora.

*Recursos Humanos:* Directivos y personal involucrado.

*Tiempo y asignación presupuestaria:* Reuniones mensuales y no poseen costo alguno.

*Evaluación:* A través del análisis exhaustivo de los registros e informes obtenidos de cada reunión poniendo énfasis en la calidad de las conclusiones, ajustes y mejoras a realizar. Dichas evaluaciones se realizarán luego de cada reunión, por cada sector o área involucrados. (Ver desarrollo en Anexo, pág. 25).

#### Táctica 5: Jornadas de capacitación.

*Objetivo:* Motivar el aprendizaje y sentido de pertenencia en los empleados.

*Públicos involucrados:* Empleados de todas las sucursales.

*Descripción:* Se brindarán capacitaciones virtuales a todos los enlaces de comunicación sobre tendencias y buenas prácticas de comunicación interna.

Consta de jornadas de capacitación dirigidas a empleados de la empresa, en las cuales a través de diferentes actividades y envío de información se logre resaltar el valor esencial de la nueva gestión de Comunicación Interna, además de fomentar la cohesión del completo equipo de trabajadores de la empresa, sentimiento de pertenencia para con la empresa y motivación entre los trabajadores.

Se intentará que todos los empleados puedan participar vía online y que en cada actividad se apliquen los conocimientos aprendidos en la capacitación anterior, interactuando con sus demás compañeros y fomentando el trabajo en equipo.

*Recursos Humanos:* Profesionales a cargo de la capacitación, directivos y empleados involucrados.

*Tiempo y asignación presupuestaria:* se llevarán a cabo mes de por medio, con una duración de una hora, teniendo un costo de \$2,500 la clase.

*Evaluación:* Análisis posterior a través de informes realizados con los resultados obtenidos de encuestas y entrevistas, analizando las problemáticas actuales comunicacionales, de motivación y de sentido de pertenencia.

Dichas evaluaciones se realizarán luego de cada jornada, cada dos meses.

*Evaluación general del plan:*

A lo largo de este plan de comunicación interna implementado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se han aportado las herramientas para lograr beneficios y una mejora en el clima laboral, la integración, motivación, comunicación y sentido de pertenencia.

Luego de pasado 12 meses se realiza una auditoría de comunicación interna a fin de evaluar si se han alcanzado los objetivos propuestos, su impacto y efectividad.

Se evalúan y procesan los datos recabados de cada una de las tácticas y se realizan ajustes de ser necesarios.

Posteriormente se redacta un informe comunicando los resultados con recomendaciones para el futuro.

## **Conclusión y Recomendaciones**

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la problemática interna en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, la cual tiene como una de sus características principales varias sucursales que forman parte de la misma organización, pero no tienen comunicación entre sí, lo que presenta una falta de cohesión interna a resolver. De esta manera, resulta difícil la tarea de generar un clima ameno en los espacios de trabajo ya que

cuentan con una estructura verticalista y descendente, descuidando la motivación y satisfacción de los trabajadores y generando además dificultades para llegar con la información que se requiere a sus empleados.

Teniendo en cuenta esta problemática, el marco teórico abarcó principalmente los conceptos de Comunicación Interna y Comunicación verticalista y descendente, dejando en evidencia los inconvenientes que trae para la empresa no implementar las herramientas adecuadas.

De esta manera, se arribó a la implementación de un plan el cual a través de la aplicación de las diferentes tácticas se buscó promover una comunicación efectiva y fluida dentro de la institución; generando una comunicación bidireccional entre directivos y empleados de toda la empresa, lo cual incluye a todos los sectores y sucursales. Considerando, de esta manera, la realización de un aporte de valor y una contribución al lograr beneficios, una mejora en el clima laboral, integración, motivación, comunicación y sentido de pertenencia.

La realización del presente trabajo de reporte de caso resultó enriquecedora desde el punto de vista de la carrera, permitiendo la aplicación de los contenidos aprendidos y brindando una mirada más abarcativa acerca de la profesión.

En cuanto a *recomendaciones*, se sugiere a la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL seguir realizando auditorias de comunicación interna cada cierto tiempo, con el fin de seguir evaluando dicho plan con sus respectivas tácticas para cumplir con los objetivos y para detectar nuevas problemáticas en el caso de que surgieran.

Por otro lado, la empresa se verá beneficiada en contar con un área específica capaz de gestionar los recursos humanos compuesta por profesionales en la materia. Dicha falencia detectada en la estructura orgánica de la empresa resultaría evitable contando con un área que trabaje en forma profesional para organizar más eficientemente a los colaboradores.

## Bibliografía

Aiello, 1983, pág. 5, Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. <https://www.redalyc.org/pdf/4915/491549027006.pdf>,

Antonio Castillo, 2010, pág.74, Relaciones Públicas 2.0 <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-RelacionesPublicas20-3966604.pdf>.

Cerem Comunicación, 21 enero de 2019. Boyd, cuando la empresa no te pone ordenador. <https://www.cerem.es/blog/byod-cuando-la-empresa-no-te-pone-ordenador>

Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110. Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición.

Claudio Loser, (13/01/2021) Cronista <https://www.cronista.com/columnistas/El-difícil-2021-que-enfrenta-Argentina-para-empezar-20210113-0047.html>

CTMA Consultores, (15 octubre, 2019) <https://ctmaconsultores.com/normativas-medioambientales/>

Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel ángel, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215. Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición.

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.

Jaén, Luceño, Martín y Rubio (2006). Laboratorio de Psicología del Trabajo de la Universidad Complutense de Madrid. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaComunicacionVertical-3342245.pdf>

Jorge Garcia, (2021), TelCel empresas, <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/tecnologias-mas-utilizadas-en-empresas>

Laffitte Santiesteban M.E. (2013). Manual de la Comunicación Interna de Cubatur.

Laurenti, V. (2017). Gestión de la comunicación interna en la municipalidad de Ulapes, La Rioja. Ulapes de La Rioja (Argentina): Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales de la Universidad Siglo 21.

Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo Bs. As., (21/4/72)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Mónica Coca, (29 abr 2020) BBVA  
<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-ha-cambiado-la-forma-de-consumir-durante-la-crisis-del-coronavirus/>

Muriel y Rota, (1980), p. 49, Comunicación Institucional – Enfoque social de Relaciones Públicas. Quito, Ecuador: Andina.

Nickerson, Schuster y Murdick, 1982. Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4915/491549027006.pdf>

Peter Drucker 2000, Pág. 6.  
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaComunicacionVertical-3342245.pdf>

Sánchez, M. (2016). Comunicación Interna: Farmacia Líder S.A. Argentina: Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21.

Schein, E. 1992. Organizational Culture and Leadership. Homewood: Richard D. Irwin.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2007, Pág. 511. Del libro: «Fundamentos de Marketing», Decimocuarta Edición.

Torres L. (2012). Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional.

Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi. (2008). Organigrama de Centro de James Craik.

Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi. (2008). Organigrama de sucursales.

Trelles Rodríguez, 2001, Comunicación Organizacional.

Veronica Smink,, (3 agosto 2020) BBC News Mundo, Argentina  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53618912>

## **Anexo**

Programa *Conectados*: Táctica 2: Aplicación BOYD Bring Your Own Device – Trae tu propio dispositivo.

Se procederá a especificar qué significa exactamente traer su propio dispositivo, aclarando qué dispositivos son aceptables para la empresa y qué dispositivos se pueden usar.

Luego, se establecerá una política de seguridad estricta para todos los dispositivos que ingresan a la empresa. Una vez que los teléfonos y otros dispositivos estén conectados a los servidores corporativos, se podrá acceder a una gran cantidad de información confidencial. Si los empleados desean adoptar la iniciativa BYOD, deben estar dispuestos a configurar sus dispositivos con contraseñas complejas para su protección. Se colocará una contraseña alfabética fuerte y larga, no una simple de cuatro dígitos.

El BYOD ha llegado a muchas empresas para quedarse. Esta práctica, que consiste en llevar a la organización los propios dispositivos que el trabajador tiene en casa conlleva una serie de beneficios importantes, pero también cuenta con diferentes desventajas. Existen unos riesgos (seguridad, empleados centrados en su actividad, productividad, movilidad de dispositivos...), pero estos riesgos son inferiores si se comparan con todos los beneficios que el Bring Your Own Device aporta a la empresa. (Cerem Comunicación, 2019)

Programa *Más Cerca*: Táctica 4: Reuniones mensuales

Una vez que se organice la agenda de los directivos, se procederá a llevar a cabo las diferentes reuniones por sectores. Las mismas se organizarán de manera virtual y podrán conectarse a través de las aplicaciones gestionadas por la empresa para facilitar la comunicación.

En general se realizarán por la mañana, a un horario pactado, en el cual el directivo se dirigirá a los empleados del sector involucrado para transmitirles la información, actividades o lo que sea necesario que conozcan.

Para el caso de los administrativos contarán con sus computadoras de trabajo, los empleados que se encuentren en viaje dispondrán de la aplicación Boyd diseñada exclusivamente para conductores y furgonetas de reparto. La misma podrá ser utilizada también para empleados de depósitos quienes también cuentan con su dispositivo móvil o celular debido a la actividad que realizan.

*Presupuesto general del plan:*

<b>Táctica</b>	<b>Bien / Servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
App Redolfi	Programador en sistemas	1	\$25,000	\$25,000
Aplicación Boyd	Especialista en sistemas	1	\$40,000	\$40,000
Intranet	Diseñador grafico	1	\$10,000	\$10,000
	Especialista en sistemas	1	\$18,000	\$18,000
Capacitaciones	Profesional docente	6	\$2,500	\$15,000
	Honorarios Relacionista Público	1	\$60,000	\$60,000
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>\$155,500</b>	<b>\$168,000</b>

Fuente: Elaboración Propia.



