



UNIVERSIDAD

**SIGLO**

La educación evoluciona



**Plan de gestión de comunicación interna para el fortalecimiento de sus canales formales y la transmisión de cultura y valores de Econovo.**

Bárbara Benetti

DNI: 32262402

Legajo: VRPI04541

Carrera: Lic. En Relaciones Públicas e Institucionales

Lugar y fecha: Buenos Aires, noviembre 2021



## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	4
<i>Breve descripción de la problemática</i> .....	5
<i>Resumen de antecedentes</i> .....	6
<i>Relevancia del caso</i> .....	8
<b>Análisis de la situación</b> .....	9
<i>Descripción de la situación</i> .....	9
<i>Análisis del contexto:</i> .....	10
<i>Diagnostico organizacional:</i> .....	13
<i>Análisis específico según el perfil de la carrera</i> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<i>Comunicación organizacional</i> .....	17
<i>Comunicación interna</i> .....	18
<i>Principales beneficios de la comunicación interna</i> .....	19
<i>Clasificaciones y direcciones de la comunicación</i> .....	19
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	20
<i>Declaración del problema</i> .....	20
<i>Justificación del problema</i> .....	21
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	21

<b>Plan de implementación</b> .....	22
<i>Objetivo general</i> .....	22
<i>Objetivos específicos</i> .....	22
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Acciones concretas a desarrollar</i> .....	23
<i>Presupuesto</i> .....	31
<i>Marco de tiempo</i> .....	32
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i> .....	32
<b>Conclusiones</b> .....	33
<b>Recomendaciones</b> .....	33
<b>Referencias</b> .....	35

## Resumen

El presente reporte de caso tuvo por objeto el estudio de la comunicación interna de ECONOVO, una empresa dedicada a la producción de equipos para higiene urbana y distintas soluciones ambientales sustentables. Desde un enfoque propio de las Relaciones Públicas y la Comunicación, apoyados en una revisión sistemática desde un análisis crítico de la literatura que sirviera como referencia y a partir de la cual se pudiera formular un diagnóstico, se expuso de forma general el caso y la relevancia del mismo. A partir del análisis de la situación, y con el propósito de conocer cómo se encuentra el entorno de la empresa, se continuó con un análisis del entorno general y específico a través de los cuales se vislumbraron los aspectos críticos a mejorar en razón de la comunicación interna. Sobre la base del diagnóstico definido y las recomendaciones sugeridas se desarrolló un plan de gestión de comunicación interna para el fortalecimiento de los canales formales y la transmisión de cultura y valores para la organización objeto del caso.

*Palabras claves:* Relaciones Públicas – Comunicación interna – Comunicación organizacional – Comunicación eficaz-

## Abstract

The purpose of this case report was to study the internal communication of ECONOVO, a company dedicated to the production of urban hygiene equipment and different sustainable environmental solutions. From a focus of Public Relations and Communication, supported by a systematic review from a critical analysis of the literature that would serve as a reference and from which a diagnosis could be made, the case and the relevance of the same. Based on the analysis of the situation, and with the purpose of knowing how the company's environment is, an analysis of the general and specific environment was continued through which the critical aspects to be improved due to communication were glimpsed internal. Based on the defined diagnosis and the suggested recommendations, an internal communication management plan was developed to strengthen formal channels and the transmission of culture and values for the organization that is the subject of the case.

*Keywords:* Public Relations - Internal communication - Organizational communication - Effective communication -

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional*

Econovo está conformada por un grupo empresario, cuyo nombre legal es Oscar Scorza Equipos y Servicios. Los propietarios desarrollan – de forma independiente pero ligadas en cuanto al tipo de productos y/o servicios- otras dos empresas: Hidro Servicios y Saneamiento S.R.L. (por la que alquila maquinaria y equipos) y Econovo Agrovia S.R.L. (empresa que realiza venta mayorista de máquinas, equipos e implementos de uso especial, entre otras). Por otra parte, fundaron Nono Luigi Campo Hotel, primer hotel internacional en Oncativo, bajo el concepto de vivir una experiencia rural, el cual tampoco forma parte de la empresa Econovo pero cuyo propietario es Oscar Scorza.

La organización inició su camino a comienzos de 2003 como una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Oncativo, localidad perteneciente al departamento de Rio Segundo, Córdoba. Es una empresa industrial, comercial y de servicios que brinda tecnología de avanzada en equipos de higiene urbana, que comenzó a operar con tan solo 35 empleados desarrollando su principal producto, el equipo recolector de carga trasera modelo Andrés de 13 a 25 m<sup>3</sup> con tecnología de Estados Unidos.

Cuentan con el 55% del mercado argentino y una amplia variedad de productos y servicios que cubren necesidades de higiene urbana, forestal y que brindan solución real al tratamiento de todos los residuos, asistiendo a todas las provincias y municipios, así como también a nivel internacional, proveen productos a Venezuela, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Brasil, Colombia e India y sostiene relaciones con Estados Unidos, Francia, Italia, España y Chile para importación de equipos y maquinarias.

Se definen como una empresa líder en tecnología sustentable para el medioambiente, enfocados en la visión de negocio, el tipo de producto y en las relaciones personales, con una mentalidad pujante pero sin perder el foco en la competencia.

Econovo invirtió en una planta fabril inaugurada en 2012 donde fue desarrollando sus actividades productivas logrando posicionarse en Buenos Aires permitiéndoles ampliar la atención a diversos clientes.

La filosofía de Econovo está plasmada en sus mandatos institucionales, su misión, visión y los valores, reconociendo el esfuerzo de sus empleados para alcanzar los compromisos y siguiéndolos con el fin de superarlos día a día.

Posee certificación de calidad bajo normas ISO 9001:2015 QS – AR9032, ya que realiza un proceso de capacitación continua del personal para generar y mantener un buen clima de trabajo, favoreciendo la constante innovación y la adaptación a las demandas del mercado.

Además de las actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial, la empresa tiene un convenio de educación y formación con la Universidad Popular de Laguna Larga, la cual depende de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), un convenio de prácticas del curso de Soldadura y es sede de pasantías de distintos colegios técnicos de la zona.

#### *Breve descripción de la problemática*

En la revisión sobre la gestión de recursos humanos que posee Econovo se evidencia un sistema de normas que comprende la *asistencia*, la *conducta*, así como normas de *calidad* para satisfacción de clientes en los productos y servicios. Consideran que el crecimiento anual del 15% y la poca rotación de empleados se pueden atribuir al sentido de pertenencia por encontrarse en relación de dependencia; sin embargo, en una comunicación personal a Andrés Scorza, hijo de Oscar Scorza, admite que la comunicación tanto interna como externa, no está desarrollada y gestionada a conciencia ni con profesionales abocados específicamente a ello, ni cuentan con colaboradores externos para llevar adelante esta tarea, así como tampoco disponen de canales formales fuera de los procedimientos diarios internos ni poseen algún tipo de proceso formal de transmisión de cultura y valores, solo utilizan un grupo de WhatsApp a través del cual se informan aspectos generales, cumpleaños, cuidados en pandemia, alguna novedad, pero nada más. (Scorza, 10 de junio de 2021)

La comunicación ha adquirido un rol fundamental dentro de las organizaciones como elemento no solo constructor, sino también, difusor de la cultura corporativa, es indiscutiblemente la transmisora de valores intangibles que fortalece su identidad, la que

sin dudas, proporciona coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de una organización y la falta de ella genera inevitablemente desinformación, lo que puede provocar un desconocimiento de dónde se producen las fallas o quiénes los generan. Si los mensajes no llegan a los receptores a tiempo y por los canales adecuados, puede desencadenarse un problema o malos entendidos. Si Econovo solo se comunica a través de mensajería por WhatsApp, sin un debido control, el mensaje puede perderse o mal interpretarse, por lo tanto, es fundamental que cada empresa u organización utilice las herramientas adecuadas para una efectiva gestión de la comunicación interna.

### *Resumen de antecedentes*

Debemos tener claro que la buena gestión de la comunicación interna es tan importante como la comunicación externa.

Para Joan Cuenca, la comunicación interna contribuye al logro de los objetivos de la empresa; es el conjunto de actividades comunicativas que desarrolla una organización mediante el uso de diferentes técnicas de comunicación que los mantiene informados, integrados y motivados para crear y mantener buenas relaciones con sus miembros y entre ellos. (Cuenca, 2018)

Si la comunicación dentro de la organización no sigue los canales adecuados, la misma puede caer en el rumor, y según Bartolí (1992), para que una comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización debe presentar una serie de características como ser abierta, para poder comunicar al exterior; evolutiva; flexible, para poder manejar los distintos canales; multidireccional, ya que es necesario que se transmita tanto al público interno como al externo e instrumentada, pues es fundamental que a través de diferentes soportes y herramientas nos aseguremos que la información que está circulando llegue a la persona adecuada en el momento indicado. (Bartoli, 1992)

No contar con las herramientas adecuadas, no saber qué evaluar o tener sistemas de evaluación muy complejos, así como la falta de tiempo y los costes que suponen, son las principales barreras que afectan la evaluación efectiva de la comunicación interna. De hecho, uno de los principales retos a los que se enfrentan los profesionales del ámbito, es demostrar el valor estratégico de la comunicación interna. (DIRCOM, 2021, pág. 54)

Basándose en informes emitidos por las propias organizaciones, Peña Acuña, Caldevilla Domínguez y Batalla Navarro (2017), en un ensayo para CHASQUI, Revista Latinoamericana de Comunicación, desarrollaron *Tres casos de empresas internacionales de éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*, a saber: Nestlé, LG Electronics y General Motors en donde se estudiaron las estrategias de comunicación interna que las empresas mismas dan a conocer a través de plataformas como páginas web, blogs y foros. (Peña Acuña, Caldevilla Dominguez, & Batalla Navarro, 2017)

A través de los Premios a las Mejores Prácticas promovido por el Observatorio de Comunicación Interna se anunciaron los ganadores de su XI edición, siendo algunas de los galardonados la empresa *Novartis* por la Mejor Campaña de Comunicación Interna gracias a “*Novagrammers*”, una iniciativa que busca fomentar la participación y la transversalidad, la empresa española *Mondagrón*, quien recibió el premio a *Mejor sistemática de canales, soportes y herramientas para la Comunicación Interna* con su proyecto “*Humanity at Music*”, utilizando el arte como eje de una estrategia a través de la lectura que generen emociones e implicancia de los empleados, instituciones y asociaciones culturales con el objetivo de poner en valor la experiencia cooperativista y el orgullo de pertenencia y el *Grupo Osborne* la cual desarrolló una app de comunicación interna para los colaboradores obteniendo con ella, el premio a la *Mejor herramienta de Comunicación Interna “DirectOs”*. (Observatorio de Comunicación Interna, 2020)

En “*La Noche de las Comunicaciones*”, encuentro organizado por el Círculo de Directores de Comunicación (DIRCOMS) y el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina premiaron en la categoría de Comunicación Interna, a *Mercado Libre* quien se llevó la estatuilla por su campaña “*A la distancia, pero más conectados que nunca*” y la empresa *Globant* por su campaña *Globant Together* apuntando a mantener cerca a los más de 16.000 *globers* (empleados) dispersos en todo el mundo. (Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina, 2021)

*Comunicación y Hombre* es una Revista Científica de Comunicación y Humanidades la cual ha desarrollado en su edición número 16, un trabajo cuyo objetivo era analizar el estado actual en el que se encuentran la Comunicación Interna en las



empresas como así también ver la relevancia que se le otorga a la Comunicación Interpersonal dentro de esta área. (Viñarás Abad, 2020)

### *Relevancia del caso*

La comunicación interna es algo transversal en la gestión empresarial, va más allá de querer informar, busca comunicar de manera bidireccional fomentando el *feedback* para crear y mantener buenas relaciones a través de distintas técnicas con sus miembros. La información que se transmita a sus públicos debe ser la adecuada para lograr consolidar las bases de marcas (misión, visión, valores) de la empresa en ellos.

Potenciar la comunicación interna brinda credibilidad frente a los clientes, crea *engagement*, posiciona a la empresa como innovadora, humaniza la marca y potencia la motivación y el involucramiento de sus colaboradores, puede lograr el famoso *ponerse la camiseta de la empresa*; los empleados que se muestran favorables a la empresa en la que trabajan pueden ser los mejores embajadores de la marca.

Hoy es innegable que la aparición de herramientas digitales imprime un cambio radical en la comunicación interna; que la irrupción de nuevos canales de comunicación online, como las redes sociales, convierten a los trabajadores en los primeros embajadores de marca y hay que estar claros en que más allá de que estas herramientas puedan facilitar nuestro trabajo, es necesario un cambio en la mentalidad de las empresas y directivos para implicar a los empleados en esta revolución digital, revolución que ha convertido a la comunicación interna en una función estratégica, en un recurso indispensable para transmisión de cultura, los valores, la imagen y la estrategia de la organización, como dice Loreto Acosta en su artículo El papel de la Comunicación Interna en la transformación digital, “esta revolución *supone una vuelta de tuerca* dentro de la cultura de las compañías. No se trata simplemente de implantar nuevas tecnologías o estar presentes en redes sociales, como muchos creen. Tampoco supone adquirir nuevas habilidades o capacidades. Esta transformación supone un cambio real, un cambio de cultura que genere nuevas formas de trabajar enfocadas en la creación e impulsadas por la innovación”. (Acosta, 2016)

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

Econovo es una organización dedicada a la producción de equipos para la higiene urbana y la gestión ambiental sustentable.

Su Visión: es la expansión de la marca a nivel mundial, manteniendo la imagen positiva de cada uno de nuestros productos y servicios, que se caracterizan por su calidad y productividad, con un servicio de posventa que sea modelo de los más altos estándares de eficiencia, otorgando máxima confianza y respuesta a nuestros clientes

Su Misión: es la fabricación y comercialización de equipamiento de calidad para la higiene urbana, prestación de servicios y realización de proyectos para soluciones integrales que aseguren la sustentabilidad y el saneamiento del medioambiente.

### Sus Valores:

- Honestidad
- Innovación
- Responsabilidad social empresarial
- Compromiso con el medioambiente y la sociedad
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad

Cuenta con 180 empleados que se dividen entre vendedores y los que se desempeñan en el área de Administración y Producción, sumando 40 empleados que trabajan en la sede de Buenos Aires y otros 80 que prestan servicios en las otras dos firmas del mismo grupo empresario, algunos de ellos con más de 10 años de antigüedad, viéndola crecer y en donde además, pudieron crecer profesionalmente.

Tal como indica el organigrama, el personal de Econovo está organizado bajo diferentes liderazgos: dirección; gerencias; responsables; encargados; líderes y técnicos; especialistas; administradores; auxiliares; y operarios, pero la filosofía de la empresa busca que todos los empleados sean polifuncionales.

Según expresa Andrés Scorza, la cultura de Econovo está definida por la valoración y el reconocimiento del esfuerzo de sus empleados por cumplir los objetivos de la empresa, que es una empresa familiar muy personalista en donde se conocen todos a pesar de ser muchos. El actual Director industrial de Econovo, agrega que se encuentran en un proceso de transformación con el objetivo de pasar de una empresa familiar a una multinacional, pero que aún no cuentan con equipos de trabajo ajustados a este tipo de multinacionales, admitiendo, que el recurso humano es una de las mayores dificultades que se les presenta. (Scorza, 10 de junio de 2021)

En una comunicación personal con Luis Maldonado, responsable del área de Recursos Humanos de la organización y colaborador en el área de Higiene y Seguridad Industrial, explica que se realizan gestiones internas que miden el desempeño diario y resalta que los recursos humanos suben de categoría cuando aprenden una destreza nueva y para ello, la empresa realiza capacitaciones que incentivan ese crecimiento. (Maldonado, 03 de junio de 2021)

En consonancia con esas capacitaciones, posee una certificación de calidad bajo normas ISO 9001:2015 QS – AR9032 con el objeto de generar y mantener un buen clima de trabajo, favoreciendo la constante innovación y la adaptación a las demandas del mercado.

Así mismo, la empresa se encuentra trabajando en la certificación de normas ISO 140002 (Gestión Ambiental y de Calidad) y en la transformación digital, que según lo expresado por Andrés Scorza saben que van a necesitar recursos formados o con interés y motivación para realizar un cambio de esa magnitud, pero que están convencidos de que podrán hacerlo”.

#### *Análisis del contexto:*

Con el propósito de conocer cómo se encuentra el entorno de la empresa, realizaremos un análisis PESTEL, el cual brindará una radiografía que nos permitirá conocer el contexto en el que trabajamos y con ello, desarrollar la mejor estrategia.

*Factores político:* La Argentina se encuentra en un año electoral en el que se renovará la mitad de la Cámara de Diputados y un tercio del Senado de la Nación, todo ello inmerso en un contexto de pandemia por el COVID-19 que, si bien han disminuido los contagios y los decesos, aún sigue siendo una situación desafiante.

*Factores económicos:* Según un informe de BBVA Research, el país sufre los desequilibrios macroeconómicos que se vieron potenciados aún más por el impacto de la pandemia, como un déficit fiscal, un exceso de pesos que la economía debe procesar producto de la emisión monetaria necesaria para cubrir dicho déficit de 2020, pero que aun así, esperan para la Argentina un crecimiento económico de 7% este año, con un ritmo de recuperación decreciente a lo largo de los trimestres. (BBVA Research, 2021)

Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) que toma como variable a analizar al IPC (índice de precios al consumidor), en su informe de julio 2021, la producción industrial muestra una suba del 13,0% respecto a igual mes del 2020 y el acumulado enero-julio de 2021 un incremento de 21,0% respecto a igual periodo del 2020. (INDEC, 2021)

*Factores sociales y culturales:* el gobierno dispuso una serie de medidas económicas y sociales destinadas a paliar la crisis provocada por la llegada de la pandemia. En el plano social y apuntando a un universo de casi 10 millones de personas, un bono especial para jubilados con haberes mínimos y beneficiarios de ciertos programas sociales, aumento (revisable su continuidad) de la AUH, incremento en las partidas para asistir a comedores escolares, comunitarios y merenderos.

Por su parte, los consumidos en este inicio de lo que será la post pandemia ya no serán los mismos, las preferencias y los comportamientos en las personas marcadas por la cuarentena han evolucionado, así como también los estilos de vida o la conciencia de la salud, los cambios en las actitudes y aptitudes hacia el trabajo, hacia el gobierno, todo ha sido repensado, producto del contexto en el que nos encontramos.

*Factores tecnológicos:* Desde el Gobierno Nacional, el Ministerio de Desarrollo Productivo ha impulsado el Plan de Desarrollo productivo Argentina 4.0”, que tiene por objeto impulsar la adaptación de la Industria Nacional al Paradigma 4.0 y promover el desarrollo de Soluciones Tecnológicas 4.0 en el país. La implementación de un nuevo set

de tecnologías (sensores inteligentes, drones, plataformas colaborativas, sistemas de geolocalización, etc.), transformarán no solo los procesos de elaboración y las prestaciones de productos, sino también la gestión empresarial, las relaciones cliente-proveedor y, en un sentido más amplio, los modelos de negocios. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021)

*Factores ecológicos y ambientales:* el Ministerio de Desarrollo Productivo presentó un *Plan de Desarrollo Productivo Verde* que consiste en un conjunto de iniciativas para implementar en los sistemas productivos con un nuevo paradigma sostenible, inclusivo y ambientalmente responsable. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021)

Por su parte, la empresa está trabajando fuertemente con la certificación de normas ISO 14002 (Gestión Ambiental y de Calidad). (Organización Internacional de Normalización, 1996)

*Factores legales:* los convenios que rigen cada una de las actividades desarrollan las empresas pertenecientes al grupo se ajustan principalmente:

Convenio Colectivo de Comercio<sup>1</sup>

Convenio Colectivo de la UOM<sup>2</sup>

DNU 260/2020 - Decreto de Necesidad de Urgencia por Emergencia Sanitaria<sup>3</sup>

#### **Factores políticos**

- Elecciones legislativas en la que se renovará la mitad de la Cámara de Diputados y un tercio del Senado de la Nación.
- Contexto de Pandemia por el COVID-19, con una baja de contagios y decesos pero situación aun desafiante.

#### **Factores económicos**

- Déficit fiscal
- Desequilibrios macroeconómicos potenciados por la pandemia
- INDEC - la producción industrial muestra una suba del 13,0% respecto a igual mes del 2020

#### **Factores sociales y culturales**

- Bateria de medidas economicas como bono especial para jubilados con haberes mínimos y beneficiarios de ciertos programas sociales, aumento de la AUH para paliar la crisis del COVID-19.
- Estilo de vida
- Concinecia de la salud
- Actitud hacia el gobierno
- Actitud y aptitud hacia el trabajo
- Cambios en preferencias de consumidores

#### **Factores tecnológicos**

- Plan de Desarrollo productivo Argentina 4.0

#### **Factores ecológicos y ambientales**

- Plan de Desarrollo Productivo Verde
- Certificación de normas ISO 140002

#### **Factores legales**

- Convenio Colectivo de Comercio
- Convenio Colectivo de la UOM
- DNU 260/2020 - Decreto de Necesidad de Urgencia por Emergencia Sanitaria

#### *Diagnostico organizacional:*

Con el fin de obtener una visión holística del posicionamiento de la empresa, se realizó un diagnostico FODA para analizar conjuntamente el ámbito interno y externo de la organización.

#### *Fortalezas*

- Última tecnología industrial
- Fuerte posicionamiento local, regional, nacional e internacional

- Sede principal en Córdoba y otra en Buenos Aires
- Baja rotación de personal
- Certificaciones de calidad bajo normas ISO 9001:2015 QS-AR 9032
- Procesos de capacitación continua
- Marcada RSE

#### *Debilidades*

- Pocas personas formadas en el rubro
- Empleados de diferentes ciudades
- Comunicación interna y externa sin desarrollar ni gestionar
- No hay canales formales de comunicación
- No existen procesos formales de transmisión de cultura y valores

#### *Oportunidades*

- Inversión en tecnologías OIT
- Transformar la cultura organizacional
- Mejorar la gestión de talentos en comunicación

#### *Amenazas*

- Crisis económica-financiera
- Situación epidemiológica por el COVID-19
- Devaluación - inestabilidad monetaria
- Dificultades en importaciones y exportaciones

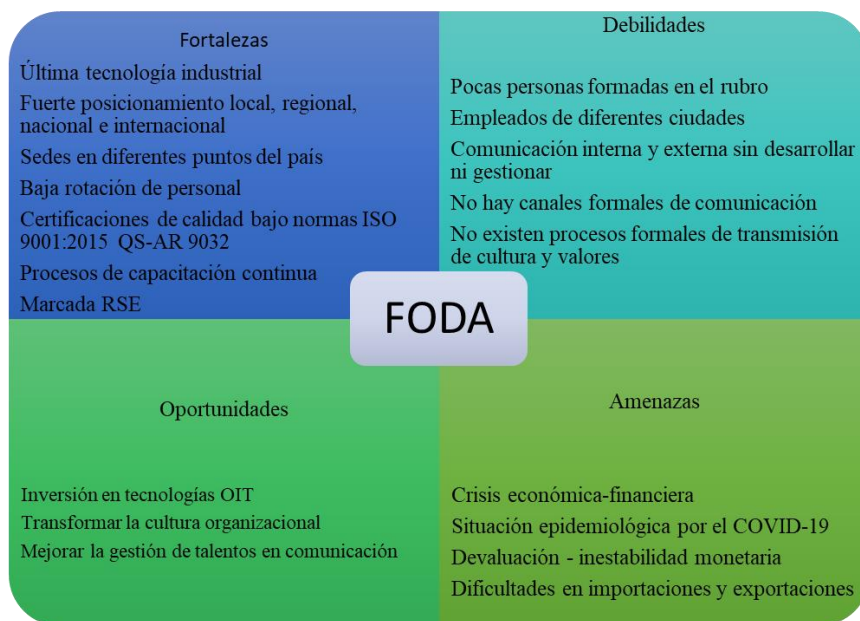


Figura 1: Análisis FODA de la empresa Econovo

Fuente: Elaboración propia

### *Análisis específico según el perfil de la carrera*

Luego de haberse realizado el análisis del contexto, un diagnóstico organizacional, y una exhaustiva lectura de la información proporcionada en el recorrido visual en el Canvas, así como también en el sitio web y redes sociales de la empresa, se buscara identificar los públicos que integran la problemática planteada en la empresa Econovo.

### *Mapa de públicos*

Con la intención de dilucidar quienes serán aquellos públicos que deberán tomarse en cuenta a la hora de elaborar un plan de comunicación interna, se realizó un mapa de públicos, el cual proporcionará una mirada holística sobre los actores que se relacionan directamente con la empresa en todos sus niveles.

En el siguiente cuadro, se detallaron los públicos internos y semi-internos:



<b>PUBLICO INTERNO</b>
1. <i>Accionistas</i>
2. <i>Directivos/Ejecutivos</i>
3. <i>Gerencias</i>
4. Colaboradores
4.1. Encargados
4.2. Líderes y técnicos
4.3. Responsables
4.4. Especialistas
4.5. Administradores
4.6. Auxiliares
4.7. Operarios
<b>PUBLICO SEMI-INTERNO</b>
1. <i>Proveedores y Distribuidores exclusivos</i>
2. <i>Familiares de personal de la empresa</i>
3. Delegado
4. Sindicato

Figura 2: Mapa de públicos internos y semi-internos

Fuente: Elaboración propia

Bajo diferentes liderazgos, los empleados de Econovo se ubican organizacionalmente en: dirección; gerencias; responsables; encargados; líderes y técnicos; especialistas; administradores; auxiliares; y operarios.

Como se mencionó en el marco de referencia organizacional, la empresa cuenta con 180 empleados divididos entre vendedores y los que se desempeñan en el área de Administración y Producción. Así mismo se le suman otros 40 empleados ubicados en la sede de Buenos Aires y 80 que desempeñan actividades en las otras dos firmas del mismo grupo empresario. Esta apreciación se pudo obtener desde la información brindada en el recorrido visual de Canvas, dado que la organización no posee en su sitio web ninguna sección que proporcione datos organizacionales.

En cuanto a la comunicación de la identidad, se ve plasmada en diversos tipos de elementos intangibles (como los valores) y tangibles como la identidad visual corporativa, usualmente materializada en el manual de marca o manual corporativo y que supone la representación visual de una organización, y en este caso, la empresa eligió de manera estratégica, tanto en el color institucional como en la tipografía, el color verde, con la

intención de transmitir su aspecto ambiental, la virtud ecológica de una empresa que adopta la RSE en su gestión y operativa diaria, una gestión sostenible y responsable.

## **Marco Teórico**

Si consideramos a los individuos en su dimensión social, vemos que el vínculo que hace posible esta interacción es la comunicación.

### *Comunicación organizacional*

Como señalan Beatriz Peña Acuña y Pablo Batalla Navarro en su libro “Dirección de comunicación y habilidades directivas”, la comunicación organizacional es entendida como el intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la empresa, permitiendo de esta forma, trasladar la imagen y el funcionamiento de la compañía dando al mismo tiempo la posibilidad a los individuos que trabajan en ella, de conocer qué es lo que está haciendo y lograr que éstos participen y se sientan implicados en los valores de la organización. (Peña Acuña & Batalla Navarro, 2016)

Retomando la idea de los individuos como seres naturalmente sociales y sumando que las empresas están formadas por personas, se puede ver claramente que la relación entre éstos y la comunicación juega un papel fundamental en la gestión empresarial.

Lejos quedaron las teorías clásicas de la organización como la *Teoría científica* (Town, Taylor, 1900) que consideraba al trabajador como un instrumento más de la producción, un engranaje más de la maquinaria; o la *Teoría funcional* (Fayol, 1916), donde el hombre era un individuo que cubría un puesto con funciones predeterminadas y fácilmente intercambiable. Fue a partir de los años 20, con la *Teoría de las relaciones humanas* (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957) que se comienza a tomar consciencia de que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar. (Rivas Tovar, 2009)

Es en los años 60, con la aparición de la *Teoría de Sistemas a la sociología*, que comienza a entenderse la empresa como un sistema social organizado, compuesto de elementos interrelacionados y la cual, introduce la importancia de la relación, de proceso dinámico y de intercambio de información (feed-back). (Aguado Terrón, 2004)

### *La Comunicación Interna y su cohesión cultural*

La empresa es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales; como dice Avilia Lammertyn (1999), deben ayudar a los empleados a comprender mejor las filosofías, políticas y estrategias de la dirección, así como ayudar a la dirección a comprender las necesidades y aspiraciones de los mismo. (Avilia Lammertyn, 1999)

En ese contexto, la comunicación interna es una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. La cohesión cultural será posible por la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: Misión, Visión, Objetivos, Valores, Filosofía, etc., los cuales deben estar asociados a los modos de actuar de la empresa, para que no existan contradicciones entre el decir y el hacer.

### *Comunicación interna*

Todo comunica y todos comunican dentro de la empresa, por tanto, la comunicación interna es algo transversal en la gestión empresarial.

Desde esta perspectiva, ya no podemos concebir a la comunicación interna como una simple herramienta que transmite el punto de vista de la dirección de la empresa, sino que se ha convertido en un elemento estratégico indispensable para que todos los miembros de la organización puedan tener una visión compartida. (Elías y Mascaray, 2003)

Este tipo de comunicación no es nueva, pero sí lo es la toma de conciencia de su importancia dentro de las organizaciones, de su rol clave en la gestión de los procesos y acciones que influyen de manera directa en la construcción de la reputación corporativa; como mencionan Carreras, Alloza y Carreras (2013), autores del libro *Reputación corporativa*, actualmente estamos viviendo en un nuevo ciclo económico que denominan “economía de los intangibles y de la reputación corporativa”. (Carreras, Alloza, y Carreras, 2013)

### *Principales beneficios de la comunicación interna*

De acuerdo a lo que dicen Cuenca y Verazzi (2018) y Xifra (2017) citados en el *Manual de comunicación interna* de DIRMCOM (DIRCOM, 2021, pág. 43), muchos son los beneficios por gestionar la comunicación interna dentro de las organizaciones, y entre los principales podemos encontrar:

- Consolidar la cultura corporativa y darla a conocer.
- Facilitar el proceso de cambio de la cultura, si fuera necesario.
- Transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Satisfacer las necesidades de información de los empleados.
- Promover la participación y colaboración de los empleados.
- Conocer la opinión de los trabajadores y sus necesidades.
- Liderazgo y fomento de la conversación interna.
- Crear un clima de confianza, compromiso y motivación.
- Mejorar la imagen interna y externa de la empresa, así como su reputación.
- Aumentar el orgullo de pertenencia.
- Mejorar la captación y retención de talento

### *Clasificaciones y direcciones de la comunicación*

Debemos tener claro que, el supuesto de que “todo comunica” no significa que la información que se transmita sea la más adecuada en una empresa. Por el contrario, las empresas que libran al azar las cuestiones de comunicación pueden enfrentar serios problemas.

En el libro *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa* de Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli (2009) mencionan que para realizar una comunicación eficaz, es necesaria la multidireccionalidad de tres sentidos de la misma, siendo estos los vectores:

*Descendente*: generada en áreas directivas de la organización y que descienden utilizando los canales oficiales con el objetivo de que se conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, que se logre la credibilidad y confianza, y se haga operativa la comunicación, entre otras.

*Ascendente*, es la direccionalidad de abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa, en donde los empleados tienen la posibilidad de hacer llegar a mandos medios, gerenciales, entre otros, sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan con el objetivo de hacerlos sentir parte de los objetivos de la empresa.

*Oblicuas o transversales*, se da entre niveles jerárquicos y con las distintas áreas de la organización, con las cuales comparten funciones. Algunos de los compromisos de esta direccionalidad, es la de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación, etc. (Brandolin & González Frígoli, 2009)

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema:*

El rol de la comunicación dentro de las empresas se aborda con grados de importancia diferentes según la mentalidad de sus directivos y la forma en que éstos ven y comprenden a la comunicación; tal vez solo sea por mero desconocimiento de quienes ejercen el management en algunas organizaciones, reduciéndola a una sencilla función de prensa, o simplemente, porque minimizan el rol que cumplen los colaboradores dentro de la misma.

En este sentido, y partir del análisis de situación, uno de los problemas de base se da en la falta de inducción al ingresar a la empresa, haciendo referencia principalmente a la inexistencia de procesos formales de transmisión de cultura y valores, seguido por el reconocimiento por parte de la organización de la débil gestión en el campo de la comunicación, ya que a pesar de ser conscientes de que no se cuenta con un equipo de profesionales que desarrollen y atiendan las comunicaciones (internas y externas), no ven imperiosa la necesidad a corto plazo de gestionar líneas de mutua comunicación y cooperación con sus colaboradores, donde no solo se tome en cuenta el esfuerzo de los empleados por cumplir los objetivos de la empresa, sino que también se escuchen las voces de los mismos.

Si a lo mencionado en el párrafo precedente se agrega el actual proceso de transformación por el cual transita la organización, el cual tiene por objeto pasar de una empresa familiar a una multinacional, el hecho de no contar aún con procesos que

desarrollen la comunicación multidireccional ni los canales para implementarla puede desencadenar problemas a futuro.

Cabe destacar que, aunque no es decisión o entidad propia de este trabajo indicar la creación de un área, es algo que por la magnitud de la empresa sería recomendable, o al menos, que sea considerada la posibilidad de contratar proveedores externos que contribuyan a gestionar este plan de relaciones públicas detallado en el siguiente apartado.

*Justificación del problema:*

Al reconocer oportunamente algunas de las debilidades que tiene ECONOVO en su comunicación interna (y externa), entre ellas la falta de canales y procesos formales de transmisión de mensajes, cultura y valores, resulta de suma importancia que la organización vea la capacidad transformadora que la comunicación interna representa. Es oportuno que desde la dirección de la empresa pueda comprenderse que no se trata de una necesidad, sino de un imperativo para todas las organizaciones que quieran alcanzar la excelencia comunicativa, ya que comunicar es un proceso bidireccional, por lo que la empresa no es solo emisor de sus mensajes, sino que es receptor de ese feedback desarrollado por sus públicos.

A partir de la falta de planificación en la circulación de mensajes, se producen malos entendidos, rumores y equivocaciones por no contar con fuentes oficiales que provean las comunicaciones.

*Conclusión diagnóstica:*

Considerando la situación actual de ECONOVO, es que se recomienda la implementación de un plan de gestión de comunicación interna para el fortalecimiento de sus canales formales y la transmisión de cultura y valores de la empresa de manera eficaz, clara, fluida y a tiempo.

Se buscará potenciar y mejorar las vías de comunicación que hoy utilizan y crear nuevos canales que permitan adecuar los mensajes a las características de la organización para cubrir las falencias en las áreas con problemas o deficiencias detectadas.

## **Plan de implementación**

A partir del análisis de la situación y el diagnóstico por el cual se pudo detectar la problemática que acontece en la organización, y desde una mirada de las Relaciones Públicas e Institucionales, se presenta a continuación un Plan de comunicación para la empresa ECONOVO.

### *Objetivo general*

Gestionar un modelo de comunicación interna moderno, estratégico, y sustentable que garantice vías de comunicación eficaces y eficientes en ECONOVO.

### *Objetivos específicos*

Establecer vínculos eficaces entre los colaboradores y la empresa.

Alinear metas de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización.

Promover el sentido de pertenencia a través de una participación activa y colaborativa de los empleados, propiciando ambientes de apertura, compromiso y confianza.

Mejorar los mensajes y los canales de comunicación entre áreas.

### *Alcance*

El plan tendrá en cuenta la necesidad de crear un modelo que pueda conectar a todas las personas que se desarrollan en la planta principal de ECONOVO y su sede en Buenos Aires, con perfiles bien diferenciados y detectando el nivel de acceso a la tecnología al que pueden acceder según su sector, dado que es una organización con alto porcentaje de colaboradores operarios, los cuales no cuentan con acceso a computadoras o no tienen permitido el uso de dispositivos móviles en horarios laborales.

### *Acciones concretas a desarrollar*

El plan estará dividido en 3 programas cada uno con sus tácticas. Tendrá una duración de un año a partir de enero 2022 donde se gestionará un nuevo modelo de comunicación interna dinámico, con contenidos creativos y participativos, con la intención de conseguir una llegada efectiva a sus colaboradores para contribuir de manera estratégica a alcanzar los objetivos de ECONOVO en sus dos plantas.

El primer programa será *EcoNet*; aquí se plasmarán todas las acciones concretas a desarrollar para los colaboradores internos, especialmente los administrativos y directivos, determinando los recursos necesarios para el objetivo buscado. El segundo será el programa “*ECoInt*”, el programa más ambicioso y costoso que se desarrollará. El último programa, *EcoEnd*, se planificará en la última parte del año hasta noviembre de 2022, y en el mes de diciembre 2022, se realizará un evento donde los dueños de ECONOVO hablarán del plan desarrollado durante el año y los resultados obtenidos. Participarán todos los que integran la organización, habrá actividades y premiaciones. Se hace saber que la evaluación del evento, será publicado en la primera edición del Newsletter del próximo año.

### **Programa 1: “EcoNet”**

#### *Táctica 1 – Intranet*

Descripción: La pandemia transformó el lugar de trabajo y potenció las tendencias digitales como nunca antes se vio, estamos transitando un momento en el que las empresas necesitan mantener a sus colaboradores más conectados y comunicados que nunca, es por ello que la *intranet* corporativa se vuelve una herramienta fundamental para lograr que todo esté visible, favoreciendo así la democracia de la información y logrando que todo el equipo de trabajo esté al tanto de lo que sucede y alineado dentro como en otras áreas de la organización.

Esta herramienta colaborativa brindará beneficios como la *efectividad* en la *comunicación bidireccional* y la *comunicación al instante* desde un ordenador. Se deja abierta la posibilidad de una integración móvil para acceder a la intranet desde cualquier dispositivo móvil para que pueda ser consultada también por los proveedores en constante traslado.



Junto a un programador y un diseñador web se trabajará en el diseño y la estructura más adecuada para garantizar a los empleados el acceso a la información alcanzando así, el éxito de la empresa.

Destinatarios: Directivos y públicos internos de la empresa en plata principal Oncativo y la sede en Buenos Aires simultáneamente.

Recursos Humanos: Diseñador gráfico, programador, diseñador web, Directivos.

Recursos materiales y/o técnicos: Dominio, hosting, información institucional, ordenadores.

Evaluación: Al ingresar, aparecerá un pop-up (ventana emergente) en cada ordenador de manera automática con una sola pregunta, *¿Te ha resultado útil esta herramienta?* La cual deberá ser respondida según la escala de satisfacción personal a través de la elección entre 1 y 10. En los casos de elección baja, se abrirá la opción de dejar comentarios. A través de herramienta Google Analytycs se medirá el tráfico de usuario, cantidad de sesiones abiertas, información descargada/subida.

### ***Táctica 2 – Newsletter***

Se implementará un newsletter con 4 ediciones anuales. Estará conformado por los 6 contenidos de mayor interacción de cada período los cuales se obtendrán de las *novedades*, sean estas acontecimientos, iniciativas de la empresa como capacitaciones, búsquedas internas por puestos vacantes, implementación de nuevas tecnologías, nuevos socios estratégicos, ventas, noticias referidas al sector que puedan impactar de alguna manera en la empresa, información sobre los programas de beneficios o de responsabilidad social.

Se comunicarán de manera segmentada según áreas de interés a través de correo electrónico permitiendo con un click navegarlos en profundidad en la Intranet, canal por el que se podrá acceder a comunicaciones institucionales, trabajos, ediciones pasadas de newsletter y toda la información institucional, desde los aspectos básicos de la cultura corporativa que todos deben conocer, la historia de la empresa, normativa interna y una batería de otros aspectos más técnicos como es el uso de las áreas comunes, vestimenta, temas de seguridad e higiene, etc. Contará con una sección de *noticias*, donde se

expondrán no solo acontecimientos en la organización como implementación de nuevas tecnologías, nuevos socios estratégicos, ventas, etc., sino también, noticias relevantes del sector que estén sucediendo y puedan llegar a impactar de alguna manera en la empresa.

En la edición de fin de año, se agregará una sección específica con información relativa a resultados anuales, planes estratégicos y objetivos. Ésta estará a cargo principalmente de los CEO, con el objetivo de romper con la barrera invisible que suele haber entre los estamentos jerárquicos y los empleados.

Por último, se buscará crear un espacio colaborativo poniendo a disposición un *repositorio online* centralizado, que permitirá una participación activa entre los miembros que componen la plantilla de la sede central y la de Buenos Aires pudiendo intercambiar recursos, contenidos y documentos de interés común, como directorios telefónicos de ambas sedes, los internos de cada departamento/secciones, proyectos de distintas áreas, guías sobre la cultura de la empresa, etc., permitiéndoles a todos aportar información referente a las actividades que cada uno desarrolla en sus puestos de trabajo. Con esta iniciativa se podrán obtener datos sobre qué información es de mayor interés para los públicos internos de la organización.

Destinatarios: Colaboradores de la empresa en plata principal Oncativo y la sede en Buenos Aires, directivos, proveedores.

Recursos Humanos: Diseñador gráfico, programador web, Directivos, colaboradores.

Recursos materiales y/o técnicos: Sendinblue (mail masivo), información institucional, ordenadores.

Evaluación: La edición será digital y se medirá la cantidad de personas que leen la pieza y el tiempo que permanecen leyéndola a través de Google Analytics, para luego, realizar la publicación en la página web de la organización y Mail Track para las piezas enviadas a través de correo electrónico. Habrá al final una opción de votar cual fue la noticia que más interesó para que en la edición de fin de año, reciba un reconocimiento quien lo redactó. Por otro lado, se enviará una encuesta de opinión por correo institucional para que den su opinión acerca de los contenidos. En cuanto al repositorio, al

ingresar se desplegará automáticamente la pregunta *¿encontró lo que buscaba?* Y en caso que la respuesta sea negativa, se le dará la opción de informar qué cree que debería compartirse.

**Programa 2: “ECoInt”** (ECo + Co + Int = Econovo + comunicación + interna)

Independientemente de los protocolos de producción, la empresa ECONOVO cuenta con un sistema de normas de calidad, uno de asistencias, donde priorizan la puntualidad y la modificación de horarios es excepcional, y otro, con normas de conducta. En base a esta última, es importante resaltar que existen áreas comunes como las asignadas para fumadores, que el uso de dispositivos móviles está prohibido, por lo cual se hará un relevamiento dentro de la planta y su sede en Buenos Aires, para luego desarrollar las herramientas de comunicación interna que se detallarán a continuación en el programa 2.

*Táctica 1 – App “ECoInt”*

Descripción: Esta App corporativa estará enfocada en aumentar la productividad de los trabajadores, aprovechar los datos y optimizar la eficiencia de los sistemas. Generará una comunicación entre los miembros del equipo pudiendo trabar juntos simultáneamente sin necesidad de estar en el mismo lugar. Conectará a los colaboradores, administrativos, vendedores, proveedores y directivos en ambas sedes. Al ingresar por primera vez se deberá seleccionar el perfil (operador – administrativo – vendedores – y la provincia en donde trabaja) con el fin de segmentar los mensajes según temas de interés. Ambos compartirán información institucional.

Estará dividida en módulos, con la información que corresponda a cada perfil:

Perfil personal: Podrán mantener actualizada la información personal de manera automática, especialmente en lo referente a domicilio, vías de contacto, personas a cargo, etc., sin necesidad de tener que ir personalmente con el responsable del área.

Institucional: *Intranet, casilla de mail, Higiene y Seguridad, Newsletter, buzón de sugerencias, galería de fotos y videos* (hechos por los mismos empleados quienes contaran que hacen en su sector) serán los segmentos que se encuentren en este módulo. Allí se podrá acceder al tema que se necesite o se quiera conocer, por ejemplo, información relevante de trabajo colaborativo para personal administrativo, o qué hace la

empresa en materia de prevención de accidentes de trabajo. Todos dispondrán de un correo institucional desde el día de ingreso a la empresa, que servirá como herramienta fundamental de trabajo diario y para quienes no hagan tareas administrativas, será de utilidad para acceder a novedades, Newsletter, etc., todo de manera ágil y en un solo lugar.

RRHH los colaboradores accederán a las secciones de Normas (asistencia – conducta- producción, etc.), en caso de operarios, tendrán la opción de completar el formulario de permisos especiales en caso de necesitar cambios de horario. En cuanto a la medición de desempeño diaria que realizan, pasará a formar parte de esta app, serán pequeñas actividades que deberán completar en cualquier momento del día para evitar el paro de la producción, sobre todo en las áreas donde el trabajo se centra en los productos que son prototipos por lo que no se puede medir el desempeño.

Servicios: Aquí encontrarán todos los *productos* que ECONOVO realiza, los *servicios* que prestan y *otros proyectos* significativos para la empresa. Podrán ingresar a los programas de *RSE* y *esponsorio* que la empresa ha desarrollado a lo largo de estos años y se informará los próximos programas que implementarán.

EcoLearning: será la sección donde los colaboradores encontrarán los cursos disponibles como los de soldadura en la Universidad Nacional de Córdoba, o el régimen de pasantías en colegios técnicos de la zona.

Destinatarios: Públicos internos en general.

Recursos Humanos: Diseñador gráfico, programador, administrativos.

Recursos materiales y/o técnicos: Software (se compra el servicio completo a empresa de desarrollo de App por única vez)

Evaluación: Medición de la cantidad de usuarios, publicaciones más leídas y tiempo de interacción a través de Google Analytics. Las evaluaciones se harán cada 7 semanas para correcciones en caso que sean necesarias.

### *Táctica 2 – Cartelera Digital*

Descripción: Las cartelera digital son un *must* que las organizaciones deberían tener, el mensaje se incorpora de manera orgánica en los espacios de trabajo y/o

esparcimiento. En ECONOVO, como se mencionó previamente, en algunos sectores no pueden utilizarse los dispositivos móviles en horario laboral, por eso se pensó que las carteleras digitales serían la herramienta adecuada para transmitir los mensajes de la organización.

Éstas, permiten trabajar contenidos audiovisuales y/o gráfica estática; la idea principal es que a través de un software se manejen de manera centralizada todas las TVs de la planta en Oncativo y la sede en Buenos Aires, permitiendo llegar de manera rápida, efectiva y segmentada al público interno. Las mismas se ubicarán en las áreas comunes donde los operarios pasan su tiempo de descanso y/o su hora de almuerzo, sectores para fumadores, etc.

En cuanto a los contenidos, se propone desarrollar videos institucionales breves, con una duración de entre minuto, minuto y medio máximo, donde los protagonistas sean los mismos operarios, quienes grabarán una serie de videos donde contarán qué hace ese sector. En loop, se presentarán videos institucionales. Todos los contenidos estarán subtítulos.

Las presentaciones deben ser dinámicas, originales, variadas, llamativas y sobre todo, interesar al público. El objetivo es visibilizar el compromiso de la organización a través de mensajes estratégicos mostrando cómo la organización se compromete en temas tales como la RSE o informar acerca de sus protocolos de Higiene y seguridad, sus productos, novedades, reconocimientos a empleados, etc.

Destinatarios: Colaboradores internos, especialmente operarios que no poseen acceso a computadoras en jornadas laborales.

Recursos Humanos: Diseñador web, diseñador gráfico, administrativos, directivos.

Recursos materiales y/o técnicos: Televisores, reproductores o players (quienes emiten los contenidos).

Evaluación: se enviarán periódicamente encuestas de satisfacción a todos los empleados donde se valoraran aspectos como distribución de espacios, diseños,

contenidos, etc., y al final tendrán la posibilidad de comentar qué temas les gustaría que sean incluidos.

### **Programa 3: EcoEnd**

#### *Táctica 1 – Premiación a la trayectoria*

Consiste en la entrega de un regalo empresarial con el objetivo de reconocer la trayectoria que el empleado ha adquirido en la compañía. Se premiará a quienes cumplan 5, 10 y 15 años dentro de la organización. Las características del regalo dependerán de dicha antigüedad.

Los premios serán: 5 años, medalla de reconocimiento – 10 años, estatuilla con placa de reconocimiento y 15 años, 1 noche en Nono Luigi Hotel para el empleado y un acompañante.

Destinatarios: Empleados

Recursos Humanos: Directivos, administrativos, operarios.

Recursos materiales y/o técnicos: Regalos

Evaluación: Breve encuesta anónima a todos los empleados, inclusive los beneficiarios de los regalos con el fin de conocer su valoración con respecto a esta iniciativa de la empresa.

#### *Táctica 2 – Evento fin de año*

Para dar cierre al año, la empresa hará un evento presencial en la primera semana de diciembre. Consiste en la realización de un evento extra laboral con almuerzo, discurso del presidente de la organización y una serie de entretenimientos en Nono Luigi Hotel.

Destinatarios: Públicos internos en general, prensa especializada, prensa regional, cámaras de comercio del sector, autoridades municipales.

Recursos Humanos: directorio, empleados, personal de catering.

Recursos materiales y/o técnicos: servicio de catering, equipo de sonido e iluminación, alquiler mobiliario exterior.

Evaluación: Medición del porcentaje de asistencia al evento y encuestas de satisfacción a quienes asistieron al mismo a través de mailing y la app corporativa que estará disponible el día posterior al evento, dado que con la sola medición de asistencia no se obtiene una medición real. Por otro lado, se hará un clipping de medios para conocer si los medios invitados han publicado sobre el evento, el espacio que se ocupó la noticia y las imágenes publicadas de organización. Esta monitorización servirá para detectar algún dato negativo o ver como se está percibiendo a la empresa.

*Presupuesto*

	Precio unitario	Cantidad/Meses	Total
<b>Programa 1: "EcoNet"</b>			
<b>Táctica 1 – Intranet</b>			
Diseñador gráfico	\$ 30.000,00	3 (meses)	\$ 90.000,00
Diseñador web	\$ 25.000,00	2 (meses)	\$ 50.000,00
Programador	\$ 30.000,00	3 (meses)	\$ 90.000,00
Dominio	\$ 3.000,00	12 (meses)	\$ 36.000,00
Hosting	\$ 1.000,00	12 (meses)	\$ 12.000,00
<b>Táctica 2 – Newsletter</b>			
Diseñador gráfico	\$ 15.000,00	3 (meses)	\$ 45.000,00
Sendinblue (mail masivo)	\$ 6.000,00	12 (meses)	\$ 72.000,00
<b>Programa 2: "EcoInt"</b>			
<b>Táctica 1 – App "EcoInt"</b>			\$ 395.000,00
Desarrollador web	\$ 5.000,00	12	\$ 60.000,00
Software (incluye todo)	\$ 300.000,00	1	\$ 300.000,00
<b>Táctica 2 – Carteleras Digitales</b>			
Diseñador gráfico	\$ 6.000,00	4 campañas	\$ 24.000,00
Smart TV HD 32" Philips	\$ 36.000,00	6	\$ 216.000,00
Reproductores o player	\$ 1.500,00	12	\$ 18.000,00
<b>Programa 3: EcoEnd</b>			
<b>Táctica 1 – Evento fin de año</b>			
Servicio de catering	\$ 500,00	200 (personas)	\$ 100.000,00
Salon	\$ 0,00	En Hotel familiar	\$ 0,00
Moviliario exterior	\$ 6.000,00	3 juegos (p/30 personas)	\$ 18.000,00
Equipo de sonido e iluminacion	\$ 7.500,00	1	\$ 7.500,00
<b>Táctica 2 – Premiación a la trayectoria</b>			
Premio 5 años: medalla	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Premio 10 años: estatuilla	\$ 3.500,00	1	\$ 3.500,00
Premio 15 años: noche en Nono Luigi Hotel	\$ 8.000,00	1	\$ 8.000,00
<b>Honorarios profesionales</b>			
Consultoria externa de Relaciones Públicas	\$ 35.000,00	12 (meses)	\$ 420.000,00
<b>Total anual del plan</b>			<b>\$ 1.547.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.





## **Conclusiones**

A lo largo de este trabajo final de grado se plantea como estratégico para Econovo potenciar la comunicación interna ya existente, llevarla a cabo de manera planificada, sistemática y orientada hacia las personas, poniéndolas como el elemento fundamental para que una organización exista y de esta manera, colaborar en pos de un mejor funcionamiento y entendimiento en los procesos internos.

La comunicación estratégica siempre es una herramienta muy útil y casi indispensable para la vinculación con el entorno organizacional, tanto como para mantener la identidad y reputación. De esta manera se fortalecen los vínculos con sus públicos, será una respuesta eficiente para su entorno y para mantener la identidad y reputación en las organizaciones.

El plan de implementación anteriormente detallado propone brindar las herramientas necesarias para que la organización logre dicho objetivo, de forma tal que se pueda gestionar una comunicación fluida y cercana en todos los sentidos en ambas plantas, logrando así, transmitir un mensaje homogéneo y unificado a través de las piezas comunicacionales a todos los colaboradores.

Esta mejora de la mano de las Relaciones Públicas permitirá a la organización un mejor funcionamiento en general, ya que la gestión ordenada de la información impacta positivamente en la totalidad de cualquier sistema.

Este trabajo pretende ser, a la vez, una muestra más de la importancia que tienen disciplinas como las Relaciones Públicas, más aún en el entorno actual, en el que las personas y sus necesidades están más que nunca en el centro de la escena organizacional, tanto interna como externamente. Relacionarnos en un acto inherente al ser humano, y si podemos hacerlo organizadamente mucho mejor.

## **Recomendaciones**

Se recomienda tomar el plan de comunicación propuesto como un inicio a la gestión en la comunicación interna. La comunicación para que sea estratégica debe ser pensada de manera sistémica, innovadora, conectiva y sobre todo, dinámica y en constante evaluación y evolución, por lo que es importante no solo mantener lo hasta acá

hecho sino seguir sumando iniciativas para fortalecer los lazos que unen a todos los que forman parte de la organización.

Sería de gran utilidad que en un mediano plazo se profundice la inducción de nuevos colaboradores, por ejemplo, a través de un kit de buenas prácticas para la fidelización desde su ingreso a la empresa o un Manual de empleado.

Pudiera ser apropiado considerar la idea de realizar *jornadas de despachos abiertos*, donde puedan discutirse puntos importantes desde los empleados hacia los superiores facilitando así, el intercambio de información, o *reuniones individuales informales*, las cuales fortalecerían y generarían una confianza y acercamiento entre las áreas y los colaboradores.

Finalmente, se aconseja evaluar la posibilidad de en un mediano/largo plazo, incorporar un área de Relaciones Públicas que trabaje coordinadamente con los directivos con el propósito de gestionar una adecuada comunicación estratégica con sus públicos.

## Referencias

- Peña Acuña, B., & Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson.
- Acosta, L. (2016). *Atrevia*. Obtenido de Atrevia: <https://www.atrevia.com/blog/el-papel-de-la-comunicacion-interna-en-la-transformacion-digital-2/>
- Aguado Terrón, J. M. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación*. Murcia.
- Avilia Lammertyn, R. E. (1999). *RELACIONES PÚBLICAS: Estrategias y tácticas de comunicación integradora*.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.
- BBVA Research. (28 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>
- Brandolin, A., & González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: DIRCOM & La Crujía.
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID.
- Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. (25 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://rrpp.org.ar/novedadesDetalle.php?id=329>
- Cuenca, J. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico. Vol III. La investigación estratégica preliminar*. Barcelona: UOC.
- DIRCOM. (2021). *Manual de comunicación interna*.
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona.
- INDEC. (Julio de 2021). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_09\\_2171849DF023.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_09_2171849DF023.pdf)

- Maldonado, L. (03 de junio de 2021). *comunicación personal*.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (14 de Abril de 2021). *Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-lanzo-el-plan-de-desarrollo-productivo-argentina-40-0>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (Julio de 2021). *Plan de Desarrollo Productivo Verde*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan\\_desarrollo\\_productivo\\_verde.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_desarrollo_productivo_verde.pdf)
- Observatorio de Comunicación Interna. (22 de Julio de 2020). Obtenido de <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/portfolio/ganadores-de-los-ix-premios-en-comunicacion-interna-2-2/>
- Organización Internacional de Normalización. (1996). *Gestión Ambiental y de calidad (ISO n.º 14000)*.
- Peña Acuña, B., Caldevilla Dominguez, D., & Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *CHASQUI, Revista Latinoamericana de Comunicación*. *CHASQUI, Revista Latinoamericana de Comunicación*. Recuperado de <https://bit.ly/2Vz0BiX>.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y empresa*, 11-32. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1083>
- Scorza, A. (10 de junio de 2021). *comunicación personal*.
- Viñarás Abad, M. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación Y Hombre*, 335-354. Obtenido de <https://bit.ly/3m23odZ>

<sup>1</sup> Resolución n.º 39. (2013). Convenio Colectivo de Trabajo n.º 1305. Secretaria de Trabajo. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/209035/norma.htm>

<sup>2</sup> Resolución n.º 1283. (1975). Convenio Colectivo de Trabajo n.º 260. Secretaria de Trabajo. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Honorable Congreso de la Nación

Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/254218/norma.htm>

<sup>3</sup> Decreto de Necesidad y Urgencia por Emergencia Sanitaria – Boletín Oficial DNU 260/2020 DNU 260/2020 Decreto de Necesidad de Urgencia por Emergencia Sanitaria. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-39999/335423/norma.htm>