



Reporte de Caso

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

Comunicación interna

Trabajo Final de Grado.

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales.

Picatto Delfino, Trinidad Lucia.

Legajo: RPI02345.

DNI: 41.879.047.

Año: 2021.

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Marco de referencia Institucional	4
Definición de la problemática	7
Resumen de Antecedentes	8
Relevancia del caso	9
Análisis de la situación	10
Descripción de la situación	10
Análisis del contexto	11
Diagnóstico organizacional	14
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	15
Marco teórico	19
Diagnóstico y discusión	22
Declaración del problema	22
Justificación del problema	22
Conclusión diagnóstica	23
Plan de implementación	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	24
Programa uno: Somos Redolfi, somos Comunicación	24
Programa dos: Público interno protagonista	28
Evaluación General	29
Presupuesto	30
Diagrama de Gantt	31
Conclusión	32
Bibliografía	34
Fuentes digitales	34

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

Resumen

El siguiente Trabajo Final de Grado corresponde al reporte de casos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi. S. R. L. ubicada en James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina. El mismo, corresponde al sector alimenticio con 50 años de trayectoria. Se diagnosticaron como deficiencias internas la ausencia de canales de comunicación y una desarticulación entre las áreas. Por consiguiente, trae como resultado una débil cultura organizacional, lo que impacta en los objetivos organizacionales.

Frente a este panorama, se propuso un plan de comunicación interna atendiendo las problemáticas existentes; y a su vez, a las necesidades del entorno inmerso en la era comunicacional y proliferación de los avances tecnológicos.

Palabras claves: comunicación interna, cultura organizacional, relaciones públicas e institucionales, objetivos organizacionales.

Abstract

The following Final Degree Project corresponds to the case report of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. located in James Craik, Córdoba, Argentina. It correspond to the food sector with 50 years of experience.

The absence of communication channels and a disarticulation between the areas were diagnosed as internal deficiency. Consequently, it results in a weak organizational culture, which impacts in the organizational goals.

Faced with this scenario, the following internal communication plan was proposed, taking into account the existing problems; at the same time, to the needs of the environment immersed in the communicational era and proliferation of technological advances.

Key words: internal communication, organizational culture, publics' relations, organizational goals.

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

Introducción

Marco de referencia Institucional

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, se encuentra en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, Argentina; en el corazón de la llanura pampeana, por lo que beneficia su gran desarrollo agrícola-ganadero. Su localización es estratégica, debido a que favorece al desarrollo local gracias a la ruta nacional N°9 que une la Capital Federal con el norte del país.

Con más de 60 años en el rubro, se encuentran en el sector mayorista de productos alimenticios y contiene una cadena de salones de ventas mayoristas y revendistas de productos refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La zona de influencia de Redolfi abarca mayoristas en las ciudades San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. Por último comercializa y distribuye sus marcas a minoristas en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto con epicentro en la localidad de James Craik. Para brindar un óptimo servicio y distribución, cuentan con una flota propia de tres automóviles, cinco utilitarios pequeños y veintitrés utilitarios de mayor tamaño, veinte camiones y cinco montacargas.

La línea de productos que ofrecen es muy variada, ya que no se encuentran enfocadas en una gama en particular, sino que abarcan un volumen surtido del mercado. Su estrategia se traduce en un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Se distinguen dos aspectos valorados por el cliente que colaboran en la distinción de los competidores:

- 1) Diferenciación del producto con tiempo de entrega acotado, flexible financiación acompañado con un asesoramiento comercial, y finalmente, una variedad de productos.
- 2) Al ser un sector de consumo masivo se produce una economía a escala por lo que conlleva que el nivel de precios establecidos sean bajos.

Ya desarrollada su estrategia de diferenciación, se adjunta a continuación la visión, misión y valores:

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

La visión de la compañía es “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

La misión de la compañía es “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Los valores que predominan en Redolfi:

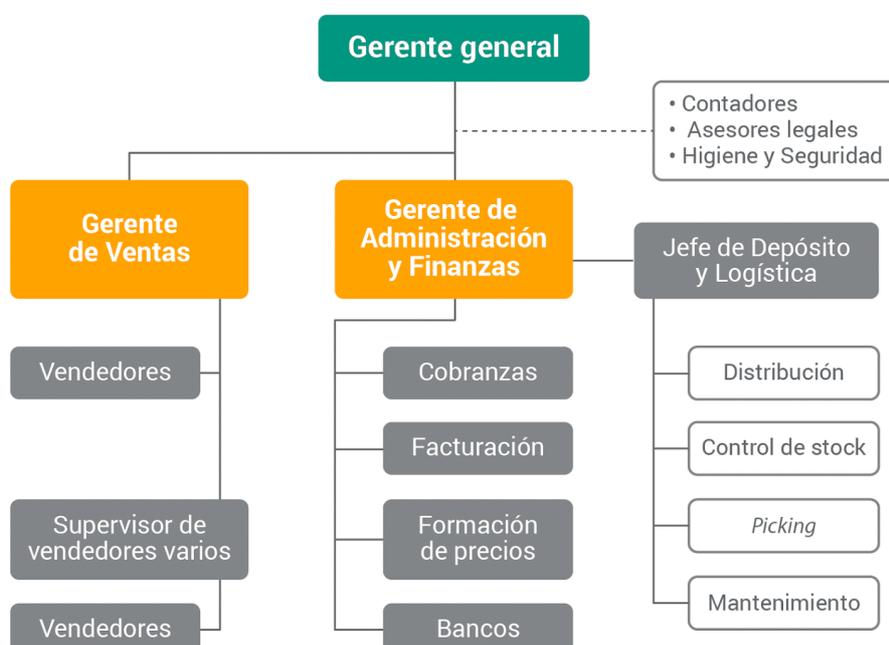
- “Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que

participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

- Orientación al cliente, respetándose y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción”¹.

A través de los años, se acrecentó el plantel de la compañía, donde hoy en día cuentan con 170 empleados. Sus clientes engloban a supermercados, farmacias, quioscos, bares, restaurantes, librerías, perfumerías, entre otros. A pesar de conocer a sus consumidores, no poseen una clasificación, comportamiento ni detalles de quienes son individualmente.

El aspecto organizacional varía según la estructura interna o sucursales, pero en ambos organigramas se logra concluir que solo gozan de dos áreas correctamente formadas: ventas y administración y finanzas.



2

¹ Tomado de Canvas Instructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>. (Fecha de consulta: 4 de septiembre del año 2021).

² Tomado de Canvas Instructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>. (Fecha de consulta: 4 de septiembre del año 2021).

Es una empresa que ha demostrado un continuo crecimiento en los últimos años, conquistando nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el país.

Frente a este crecimiento, la compañía nos demuestra una deficiencia: no cuenta con departamentos para la gestión del capital humano, ni de las comunicaciones (tanto interna como externa).

Definición de la problemática

El presente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura Relaciones Públicas e Institucionales abordará un Plan Integral de Comunicación Interna de la empresa Redolfi, con el fin de contribuir a reforzar los valores de la cultura interna. La comunicación en la organización es de suma importancia ya que la voz del colaborador, es decir la opinión interna de la empresa, es un factor clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Como consecuencia, una positiva opinión contrarresta los conflictos, ausentismo, rumores, lo que genera un mejor desempeño apelando al buen clima laboral.

Por su parte, Redolfi no cuenta con una estructura organizacional acorde a la envergadura de la empresa, sólo posee dos áreas: ventas, administración y finanzas. Donde dichas áreas tratan de abarcar las tareas de los departamentos que se encuentran ausentes. En consecuencia, se detecta una desarticulación entre las áreas que desfavorece, en particular, a la planificación estratégica comunicacional.

Finalmente, se detectó dicha problemática que se abordará desde el área de comunicación.

Resumen de Antecedentes

Dejando en evidencia lo anteriormente explicado, se analizará como antecedente empírico el estudio de Samuel Merlano Medrano (2012), donde nos enfatiza la importancia y urgencia de atender y gestionar la comunicación interna como una estrategia para transmitir la cultura organizacional y disminuir las incertidumbres que derivan del público interno. Dicho aporte se relaciona con el caso de Supervielle³ (Premios Eikon, 2021), donde con el hashtag #TransformacionEsSupervielle lograron comunicar a sus 4.000 empleados los cambios que estaban por transcurrir la empresa, haciéndolos formar parte de dicha transformación. Lo más valioso, es

³ Tomado de Premios Eikon: Supervielle ganó en el Eikon por su comunicación interna (clarin.com). (Fecha de consulta: 4 de septiembre del 2021).

que dicha campaña fue valorada por los propios colaboradores con una puntuación entre 9 y 10. El nombre de la campaña de comunicación interna es “Oops” donde convirtieron dicho cambio en un fortalecimiento de la cultura organizacional. Modificaron la connotación negativa del error para asumirlo y aprender de él. Finalmente, Supervielle consolidó su cultura organizacional posicionando como protagonistas a sus colaboradores, dando lugar al error para convertirlo en una instancia de aprendizaje.

A su vez, la compañía Arcor⁴ (Premios Eikon, 2020), desarrolló RedCom, una nueva manera de gestionar la comunicación interna. Es una herramienta donde se posiciona estratégicamente la forma de comunicarse de la empresa. Este canal implicó: una estrategia de contenidos priorizando la relevancia de mensajes, una gestión descentralizada de comunicación, se abrieron espacios de participación activa y se brindaron ámbitos de acompañamiento y capacitación para referentes. Finalmente se enfocaron en transformar la comunicación interna en una herramienta estratégica al servicio de objetivos corporativos de Arcor.

Se destaca como segundo antecedente empírico el estudio de Marisa Cuervo (2008), donde manifiesta que los miembros de una organización deben tener conocimiento de los valores y principios de la compañía, eso ayuda a direccionar las actividades de cada colaborador alineados a los objetivos organizacionales. Dicho concepto se ve plasmado en el caso de Pepsico⁵ (Premios Eikon, 2020), mediante un Townhall (un encuentro que es un espectáculo), se forma un espacio de encuentro, sorpresas, diversión y conexión con la cultura de PepsiCo. Sus objetivos rondaban en lograr un entendimiento de los temas claves, involucrar a los colaboradores en los desafíos actuales, fortalecer la cultura de la empresa PepsiCo y potenciar la participación. Dicha estrategia interna obtuvo resultados positivos: el 82% considera que el contenido expuesto es bueno.

Relevancia del caso

Luego de realizar un detallado diagnóstico organizacional de la empresa Redolfi, el presente trabajo es óptimo de su realización debido a que las necesidades de los empleados son diferentes a

⁴ Tomado de Premios Eikon: [V2_premios EIKON_interior A4.ai](#). (Fecha de consulta 4 de septiembre del año 2021).

⁵ Tomado de Premios Eikon: [index.php \(premioseikon.com\)](#). (Fecha de consulta 4 de septiembre del año 2021).

la de los clientes, por lo cual, debe ser atendida de manera dedicada. Los colaboradores corresponden al primer público de la empresa, el público interno. Se debe apelar a una armonía interna, tanto en el procedimiento que lleve a cabo la empresa, como así también en el sentido de pertenencia, satisfacción, motivación que invada en cada colaborador; es la base de un adecuado desempeño, lo que finaliza en un óptimo producto y en consecuencia, una buena experiencia del cliente.

Sin ellos, la empresa no sería hoy en día quien es, por lo que, trabajar en su público interno será beneficioso para Redolfi.

La comunicación se trabajará como una herramienta estratégica para la ejecución de objetivos empresariales, atendiendo al público interno de Redolfi, como protagonista. En este contexto es donde actúa el profesional de Relaciones Públicas e Institucionales brindando los instrumentos para lograr una articulación entre las áreas existentes de la empresa hacia un plan integral de comunicación interna.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Actualmente no poseen un área de Recursos Humanos para abarcar a más de 100 colaboradores, por lo que, no gozan de algunas actividades que llevaría a cabo dicho departamento. No llevan a cabo un proceso de selección: reciben el currículum y cuando detectan una vacante en un puesto determinado, cada responsable de área evalúa y con el acuerdo del Gerente General, contratan a la persona. Otro aspecto importante es que no aplican un proceso de inducción para el colaborador nuevo; por lo que ocasiona numerosos inconvenientes y errores, debido a que los miembros aprenden mediante van desarrollando su labor.

Por otro lado, el criterio para ascender en responsabilidad dentro de Redolfi es la confianza (se deja de lado la preparación que tenga dicho colaborador); lo que se denomina promoción interna. Sumamente cuestionado por parte de los colaboradores, por lo que se han ocasionado diversos problemas y rumores alrededor de esta medida.

La última encuesta laboral que han realizado corresponde al año 2005, la cual no se encuentran registrados sus resultados ni conclusiones. Sin embargo, los dueños afirman tener una buena relación con sus empleados, aun cuando no brindan información alguna. En consecuencia, se llega a inferir, que no poseen canales de comunicación interna para establecer una relación más cercana al público interno.

Dichos procedimientos atentan contra los valores de la compañía referidos al respeto hacia el público interno y el sentido de equipo; por lo que, se deduce que no abordan eficientemente la gestión humana interna.

Si nos referimos a las medidas de Higiene y Seguridad son abarcadas por inspecciones regulares aisladas cumpliendo las recomendaciones de un técnico. No poseen un área al respecto, por lo cual, sería beneficioso si cada medida que el asesor externo recomiende, sean comunicadas a nivel interno por un óptimo canal. En la actualidad, con el COVID - 19, es de suma importancia gozar de regulares medidas de higiene y seguridad; que cuente con una visión estratégica y lo plasme en tácticas de implementación coherentes. Se contribuirá con el cuidado de los

colaboradores en cada una de sus tareas como también en los productos que comercializa la empresa Redolfi.

A nivel comunicacional, la empresa no brinda datos al respecto, por lo que se concluye que sufren un ausentismo de estrategias comunicacionales, tanto internas como externas. Menos aún sostener un área al respecto.

En resumen, se observa claramente la deficiencia de la comunicación interna en dicha compañía, en consecuencia, se detecta desarticulación por parte de la gerencia y operarios. Los primeros, no conocen a sus colaboradores (sus necesidades, deseos, estilo de vida, satisfacción laboral, entre otros), afirman tener una buena relación aún cuando desconocen gran parte de ellos. Teniendo como evidencia, la última encuesta laboral que se realizó en el año 2005. Los segundos, en cada uno de ellos predomina la incertidumbre a causa de la desinformación: errores en su labor y procedimientos, a falta de un proceso de inducción; rumores y desacuerdos a causa de la promoción interna, lo que concluye en desmotivación del personal; repetición de tareas por falta de articulación entre las áreas y procedimientos existentes; entre otros.

La ausencia de comunicación interna dificulta el sentido de pertenencia del público interno para la empresa, dificulta la identificación de los valores organizacionales. Tal como expone el autor Rafter:

“Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.” (Michael Rafter, 2008, pág 7).

Análisis del contexto

A continuación se presenta un análisis P.E.S.T.E.L, el cual presentará las circunstancias en las que se encuentra inmersa la empresa Redolfi:



Análisis de la situación se llevará a cabo mediante la herramienta P.E.S.T.E.L.

<p>Político</p> <p>Medidas políticas (nivel local, provincial, nacional). Modificaciones en las exportaciones de materia prima.</p>	<p>Económico</p> <p>Crisis económica producto del COVID-19. Inflación. Aumento de precios. Tasas impositivas.</p>	<p>Social-Cultural</p> <p>Tendencias de consumo. Nivel de ingreso promedio de las personas.</p>
<p>Tecnológicos</p> <p>Innovación en el proceso de producción y estrategia competitiva. Avances tecnológicos.</p>	<p>Ecológico</p> <p>Se deben pronunciar a favor de las leyes de protección medioambiental.</p>	<p>Legal</p> <p>Se deben pronunciar a favor de las licencias tanto de regulación y protección del empleo, infraestructura e higiene y seguridad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Político:

- Sujetos a medidas políticas (nivel local, provincial y nacional): teniendo en cuenta la pandemia mundial y el año electoral.
- Modificaciones en las exportaciones de materia prima.

Económico:

- Sujeta a la crisis económica que produce el covid 19.
- Inflación, aumento de precios, dólar: sus valores varían aún más en el año electoral.
- Impuestos⁶: nacionales [impuestos a las ganancias, acuerdos de doble tributación, impuesto al valor agregado (IVA), impuesto a la ganancia mínima presunta,

⁶ Tomado de:

https://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El_Sistema_Tributario_en_la_Argentina.pdf

(Fecha de consulta 15 de septiembre).

impuestos a los bienes personales, impuestos especiales, impuestos sobre los débitos y créditos bancarios y otras operatorias]. Provinciales (impuesto sobre los ingresos brutos, impuesto al sello, impuesto a la transferencia de inmuebles). Municipales (los correspondientes a la localidad James Craik).

Social - cultural:

- Cambios en las tendencias sociales de consumo: actualmente se encuentra como tendencia social el movimiento saludable, por lo que se consumen productos específicos relacionados a ello.
- Nivel de ingreso promedio: frente a la crisis económica que se atraviesa en el país, las personas optan por consumir productos de segunda marca.

Tecnológico: innovación en el proceso de producción y estrategia competitiva de la mano de cambios tecnológicos.

Ecológico⁷: se deben pronunciar a favor de la política ambiental nacional ley 25675, ya que apela a una gestión sustentable y adecuada para el ambiente.

Legal: deben respetar las licencias tanto de:

- regulación y protección de empleo⁸ : el Presidente de la Nación, durante el mes de abril del 2020, promulgó el DNU 329/2020 cuya finalidad abordaba la prohibición de despidos.
- infraestructura⁹: en el año 2003, se sancionó la ordenanza N° 1564/07 donde establecía, que a partir del año 2012 trasladar la infraestructura a las periferias de la ciudad.

⁷ Tomado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980>. (Fecha de consulta: 16 de septiembre).

⁸ Tomado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-329-2020-335976/normas-modifican>. (Fecha de consulta: 16 de septiembre).

⁹ Tomado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>. (Fecha de consulta: 16 de septiembre).

- Higiene y seguridad¹⁰ : se debe pronunciar a favor de la ley nacional 19.587.

Diagnóstico organizacional

FORTALEZAS:

- Trayectoria de mas de 60 años.
- Grandes empresas como proveedores.
- Óptimo sistema financiero.
- Ofrecen variedad de productos y precios bajos.
- Crecimiento en el sector mayorista.
- Ubicación estratégica.
- Perfil Solidario.
- Vehículos plateados con el logo.

OPORTUNIDADES:

- Avance tecnológicos.
- Procesos más ágiles.

DEBILIDADES:

- Ineficiente estructura organizacional.
- No cuentan con un inventario de clientes, ni un análisis de siniestralidad.
- Desconocimiento de la cultura organizacional.
- Ausencia de planes de financiación para clientes y de un sistema informatizado, se controla manual los pedidos.
- Insuficiencia a nivel comunicacional.



AMENAZAS:

- Medidas políticas y económicas.
- Crisis económica.
- Competencia.
- Clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente.

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas: su trayectoria de más de 50 años, poseen como proveedores grandes empresas, sistema financiero, ofrecen productos variados y precios bajos, gozaron de un crecimiento en el sector mayorista, su ubicación es estratégica, óptima infraestructura, buen conocimiento del mercado, sostienen un perfil solidario: colaboran con instituciones de la zona, los vehículos se encuentran plateados con el logo de la compañía.

¹⁰ Tomado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>.
(Fecha de consulta: 16 de septiembre).

Oportunidades: avances tecnológicos y proceso de comercialización más ágil de la mano de la tecnología.

Debilidad: ineficiente estructura organizacional, no cuentan con un inventario de clientes ni tampoco un análisis de siniestralidad, no hay un conocimiento completo de la cultura organizacional, ausencia de planes de financiación para sus clientes y de un sistema informatizado (los pedidos de los clientes se controlan manualmente), insuficiencia a nivel comunicacional (tanto interna como externa).

Amenaza: sujetos a medidas políticas y económicas, crisis económica, competencia. Y también, los clientes pueden cambiarse de proveedor fácilmente si lo desean.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

En el año 2016, Redolfi ha renovado el logo, lo que implicó un rediseño de la imagen institucional:

Manual de Imagen





11

No disponen de publicidad ni comunicación externa para contribuir a un posicionamiento de la imagen institucional, sino que hacen utilización de su trayectoria en el mercado para posicionar, automáticamente, a la misma.

Si nos referimos al ámbito digital, la empresa Redolfi está presente mediante Página web¹², Facebook¹³ e Instagram¹⁴. Al realizar un análisis de las mismas, carecen de una articulación institucional entre las plataformas, de forma tal que no realizan un seguimiento constante y continuo,

¹¹ Tomado de Canvas Instructure Siglo 21:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>. (Fecha de consulta: 11 de septiembre del año 2021).

¹² Tomado de: <http://redolfisrl.com.ar/>. (Fecha de consulta: 11 de septiembre).

¹³ Tomado de: <https://m.facebook.com/redolfisrl.com.ar/>. (Fecha de consulta 11 de septiembre).

¹⁴ Tomado de: https://instagram.com/redolfisrl.com.ar?utm_medium=copy_link. (Fecha de consulta: 11 de septiembre).

para evidenciar lo que realmente la compañía desea comunicar. Una vez más, se evidencia que la empresa no prioriza estrategias de comunicación.

Del mismo modo, ocurre con la comunicación puertas adentro de la compañía, no describen ni explicitan canales de comunicación interna ni procedimientos para cooperar con la misma. Por consiguiente, tampoco priorizan estrategias de comunicación internas.

Mapa de públicos

“Denominamos público en Relaciones Públicas a aquel agrupamiento que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional”. (Avilia Lammertyn, 1999, pág 107).

La clasificación de los grupos de interés con respecto a Redolfi es:

- Público interno: colaboradores (gerencia, mandos medios, operativos).
- Público semi-interno: familiares de los colaboradores, accionistas, distribuidor y/o proveedor exclusivo, delegado sindical.
- Público semi-externo: proveedores o distribuidores no exclusivos, bancos, sindicatos correspondientes, asesores externos.
- Público externo: consumidores, clientes, líderes de opinión, periodismo, cámaras y asociaciones empresarias, áreas gubernamentales.

El presente trabajo aborda la comunicación interna y por ende el público objetivo son los colaboradores de Redolfi. La descripción de los puestos que posee la compañía es el siguiente:

- Gerente comercial: cuyo rol es el de gerente general por eso no figura en el organigrama.
- Gerente de ventas.
- Jefe de depósito y logística: depende del gerente general.
- Recepcionista: no figura en el organigrama por prestar asistencia.
- Encargado de despacho: depende de logística y corresponde a distribución.

- Responsable de pedidos: depende del jefe de logística y corresponde a stock.
- Sereno: depende de logística y corresponde a distribución.
- Vendedor de mostrador: depende del gerente de ventas.¹⁵

Los cargos jerárquicos son asignados a familiares o allegados de los socios de la empresa; sin tener en cuenta sus capacidades, preparación o experiencia; por esa razón los puestos son ocupados en base a un componente: confianza.

Luego, con el resto de los colaboradores, se infiere su ausencia de aspiraciones o expectativas internas con respecto a su labor. Simplemente cumplen sus tareas y responsabilidades a cambio de una remuneración. Por lo que, la empresa se encuentra en una “meseta”. ¿Por qué? Por causa de un escaso personal idóneo en sus cargos; lo que imposibilita la oportunidad de crecimiento organizacional.

¹⁵ Tomado de Canvas Instructure Siglo 21:
<https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>. (Fecha de consulta: 8 de septiembre del año 2021).

Marco teórico

En dicho reporte de caso, se aborda la Comunicación Interna, de la empresa Redolfi. A continuación, se describirán las concepciones teóricas de diversos autores.

A través de los años se han cambiado las perspectivas del hombre inmerso en el mundo laboral. El autor Avilia Lammertyn (1999), nos comenta que desde el comienzo, la teoría clásica de la organización tomaba al trabajador como un instrumento más de la producción, el famoso “un engranaje más de la maquinaria”. Las tareas eran rutinarias, incentivadas por la economía y solamente se tenían en cuenta sus necesidades básicas. Luego surgió la teoría de la administración, donde sus postulados se basan en la departamentalización y asignación de tareas destacando la coordinación y supervisión de ellas; aunque el trabajador continuó en segundo plano. Ambas teorías se definen con la letra X. En contraposición, se presenta la teoría Z de la mano de William Ouchi. Con una conceptualización avanzada, apuesta a una organización flexible que se adapta a sus integrantes, es decir, un nuevo modelo más humano, solidario, eficiente y menos individualista. Su esquema es igualitario y consensuado, posicionando como protagonista al colaborador interno.

Ligado a la evolución que experimentaron las organizaciones a lo largo de la historia, el desarrollo de la comunicación no se quedó atrás. Iñaki Bustinduy (2010), nos menciona que la globalización mundial ha logrado un desenvolvimiento de una revolución digital, en la cuál uno de los aspectos afectados es: la comunicación organizacional. Hoy en día, la comunicación, organizaciones y las nuevas tecnologías se encuentran interrelacionadas. Debido a la actualización digital, llegó la web 2.0 o segunda y actual era de internet. Los consumidores se alejaron de su rol pasivo transformándose en proconsumidores (consumidores y proveedores al mismo tiempo), lo que llevó a un cambio rotundo de la perspectiva de comunicación (tanto interna como externa), acompañada de una nueva manera de comunicarse y relacionarse; por lo que, las empresas tendrán que adecuarse a las nuevas concepciones sociales.

A continuación, el autor Horacio Andrade (2005, pag. 17), conceptualiza a la comunicación interna como: *“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos tradicionales”*.

Tal como lo expresa Michael Rafter (2008), las comunicaciones organizacionales internas promueven el sentido, la participación y reconocimiento de la cultura corporativa, es allí donde cobra sentido el ejercicio de funciones, roles, capacidades y competencias de los colaboradores. De lo contrario, la carencia de estrategias de comunicación interna derivarán en la deficiencia y lentitud de los procesos y acciones, la desinformación acerca de las políticas organizacionales, los rumores, entre otros. Este último, la organización debe aceptar que siempre estarán presentes, por lo que no se podrán evitar; en consecuencia, la gestión de comunicación ayudará a minimizarlos y contribuirá a que no se imponga como una crisis originada por el público interno.

De igual importancia, James E. Gruning (2000), establece seis errores que se pueden evitar mediante la comunicación interna:

- 1) La dirección manda demasiado y escucha demasiado poco.
- 2) Se comprende demasiado poco de lo que se comunica.
- 3) Una parte demasiado grande del contenido es importante para la dirección pero no para los trabajadores.
- 4) Se comunica demasiada propaganda.
- 5) Hay demasiado poco candor.
- 6) La comunicación tiene una relación demasiado pequeña con la posibilidad de cambio.

Por lo que la comunicación puertas adentro es fundamental para dar sentido de pertenencia, colaborar con un clima e imagen interna positiva y dar coherencia entre las metas individuales que cada colaborador posee con los objetivos corporativos propuestas por la alta gerencia. La conclusión deriva en que las estrategias de comunicación interna son el eslabón entre el público interno, proceso de operación de la organización y las gerencias.

Continuando con Michael Rafter (2008), se explica a la cultura organizacional como un conjunto de normas, valores, creencias y comportamientos donde son aceptadas y practicadas por cada miembro de la organización. Por lo que brinda un marco de referencia, es decir, un patrón de comportamientos donde cada colaborador sabe cómo reaccionar en cada situación frente a este entorno tan cambiante. Toda empresa tiene una cultura organizacional, y se encuentra ligada a la

comunicación, ya que le brinda el beneficio de ser transmitida, conocida y compartida a cada miembro de la compañía, dando como resultado una cultura organizacional fuerte y arraigada.

El plan de comunicación contempla la elección de canales y soportes internos estratégicos, pertinentes y correctos para llegar de manera más efectiva y eficiente a cada colaborador; con la finalidad que pueda viajar el mensaje libre de incertidumbre ligado a su claridad y concisión. La comunicación se debe dar de manera integrada, es decir, el mismo mensaje se difundirá mediante todos los canales seleccionados; por lo que, el colaborador se encontrará inmerso en un ecosistema de información oficial interna.

Túñez López (2014) asegura que para efectuar estrategias de comunicación internas de calidad no se debe descuidar la retroalimentación, por lo que se evaluarán mediante una auditoría de comunicación interna. Su fin será detectar las acciones positivas y negativas y las oportunidades en sus procesos para una especial atención para garantizar un círculo de mejora continua. Los beneficios que se obtengan con su implementación servirán para una mejora empresarial.

Si destacamos los beneficios que obtendrá el público interno frente a una comunicación interna, el autor Schvarstein Leonardo (s.f), nos comenta que las organizaciones en la vida personal del colaborador aportan mucho más de lo que se tiene en cuenta. Partiendo del reconocimiento que obtenemos de ellas nos provee una sensación de autoestima, autonomía y se convierten en un sostén para la identidad de cada uno. La concurrencia a su trabajo provee una interacción social regular, un lugar donde destinan varias horas de su día; por lo que es importante aportar a un clima laboral y satisfacción positiva de cada colaborador que desempeña sus competencias.

A su vez, la empresa también se beneficia llevando a cabo estrategias de comunicación. Retomando al autor Túñez López (2014), menciona que contribuye a una buena imagen ante sus colaboradores, y lo realiza persiguiendo notoriedad, (es decir, ser conocido) y posicionamiento (ser valorado).

Cabe recalcar que a pesar de realizar una profunda indagación sobre cada concepto expuesto por los autores mencionados anteriormente, no poseen contradicciones. Apelan a la comunicación interna como fuente de innumerables oportunidades y beneficios.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Con lo expuesto anteriormente, se argumenta la importancia y aspecto distintivo que la comunicación interna brinda a las empresas, en este caso, Redolfi. Sin embargo, la disputa se focaliza en implementar estrategias de comunicación interna de la mano de Relaciones Públicas e Institucionales con la ausencia de un área de Recursos Humanos, dicho aspecto es destacable y elocuente, debido a que la empresa Redolfi, no se ha ocupado, de implementar estrategias direccionadas a su público interno. La deficiencia que deriva de la ausencia de ambos departamentos se ve reflejado en el desenvolvimiento del público interno. Dicha problemática se abordará mediante un plan de comunicación interna de la mano de un profesional externo de las Relaciones Públicas e Institucionales.

Justificación del problema

La deficiencia comunicacional a nivel interno destaca cuestiones evitables. El punto de partida es que no realizan una selección del personal cuando se encuentra vacante un puesto de trabajo, es decir, no tienen en cuenta las competencias y conocimientos de la persona. Luego, cuando la persona es contratada, no cuentan con un manual de inducción, estrategia que facilita un profesional de Relaciones Públicas. El mismo expone aspectos básicos que deberá tener en cuenta a la hora de ingresar a la empresa y operar en ella, en contraposición, ocurre que el colaborador aprende a medida que ejecuta su labor. Provocando un procedimiento más lento y deficiente coadyuvando a la inseguridad en la persona, y debilitando su satisfacción en el entorno laboral. Por último, implementan un sistema de ascenso basado en la confianza, dejando de lado el aspecto mencionado anteriormente, las competencias y conocimientos. Los puntos expresados, colaboran con la generación de rumores dentro de Redolfi, que serán enfrentados por medio de una cultura organizacional fuerte y arraigada gracias a la implementación de estrategias internas de comunicación.

En el año 2005, la organización implementó una encuesta de clima interno, donde los resultados no se encuentran registrados, por ende no fue efectiva. No se ha desarrollado nuevamente alguna medida similar. Al mismo tiempo, los socios de Redolfi aseguran tener buena relación con sus colaboradores, sin embargo, no suele ser suficiente. Como se estableció en el

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

marco teórico, una auditoría interna de comunicación prevaleciendo la retroalimentación, ayudará a afrontar dicha debilidad.

Como bien describimos en el marco teórico, un adecuado plan de comunicación interna con canales y mensajes correctos contribuirá a la articulación de las áreas que posee la compañía. El aspecto integrador de dicho plan, se orientará a la sinergia de los departamentos que colaborará con el fin común, que serán los objetivos empresariales acompañado con un óptimo desempeño organizacional.

Conclusión diagnóstica

A lo largo del trabajo final de grado, se enumeraron una serie de oportunidades y beneficios que brinda la comunicación interna a las organizaciones y en consiguiente, a los colaboradores de ella. Lo cual, la empresa Redolfi no está exenta de aprovecharlo. Sólo se debe poner foco en el público interno, llevar a cabo una escucha activa entre los niveles jerárquicos, para lograr una alineación de sus objetivos personales y profesionales a los objetivos empresariales. Por lo que deriva, en una cultura fuerte y arraigada, un clima e imagen interna destacable, resultados positivos a nivel desempeño; es decir una eficiencia o eficacia de la empresa Redolfi. Por consiguiente, implementar un plan de comunicación interna deriva en un aprovechamiento mutuo; tanto para los socios, gerentes y empleados.

A continuación se propone a nivel interno, la construcción de estrategias de comunicación; las cuales contienen acciones con sus respectivos objetivos que se emplean en determinados plazos. Cada táctica contará con un mecanismo de evaluación interno, donde se concluirán con datos referidos a la retroalimentación que posee el público interno de la organización Redolfi.

Plan de implementación

Mediante un profesional externo de Relaciones Públicas, se llevará a cabo dicho plan de comunicación con el propósito de que las tácticas plasmadas adquieran un estado sistemático en el futuro.

Objetivo General

Formalizar y sistematizar la comunicación interna de la empresa Redolfi S.A.

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

Objetivos Específicos

- ❖ Optimizar los canales de comunicación existentes, para que aporten al colaborador información clara.
- ❖ Crear nuevos canales de comunicación adecuados a la era digital, que se integren a los canales ya existentes.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo que garantice el sentido de pertenencia entre los colaboradores.
- ❖ Consolidar los vínculos internos de la empresa Redolfi.

Programa uno: Somos Redolfi, somos Comunicación

Destinado a brindar un intercambio de mensajes claros y precisos a los colaboradores, escogiendo canales de comunicación adecuados a cada ocasión y sin dejar de lado las demandas del entorno; las cuales, cada vez más, requieren incorporarse a la era digital.

Táctica uno: Charla de presentación.

El destinatario de esta táctica son los colaboradores de Redolfi, donde se desarrollará con finalidades múltiples. Como primer lugar, se brindará la oportunidad de conocerse entre todo el público interno simultáneamente. Como así también, se expondrá el plan de comunicación interna que se implementará a futuro; se explicarán en detalle los canales de comunicación empleados, así pues, se capacitará para su óptimo uso. Para lograr la mayor eficiencia en dicha capacitación, se les brindará a los colaboradores un soporte donde podrán tomar nota: comprende anotadores con el logo de Redolfi y detalles en concordancia con la cultura organizacional.

Esta táctica, se realizará mediante una jornada outdoor, en el Campo Hotel Nono Luigi, el día sábado cinco de marzo, de 13 hs. a 17 hs. Se agasajará con un almuerzo al público interno y se le brindará las herramientas necesarias para emplear el plan de comunicación expuesto. Los recursos que requerirá son técnicos y humanos. El primero debido a la manera de presentar los contenidos en la charla, y el segundo, la persona que lleve a cabo el evento.

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

El método de evaluación será por intermedio de encuestas que se entregarán para registrar múltiples factores: los datos del personal interno, el cual se utilizará para realizar una base de datos que será de soporte en las próximas estrategias de comunicación; obtendremos el número exacto de participantes; finalmente, inspeccionar su conformidad o disconformidad respecto a la charla y sugerencias con respecto al plan de comunicación. De esta manera se obtendrá, bajo un método de evaluación, datos cruzados y enfoques distintos.

Táctica dos: Red de mensajería interna (Teams)

Es una mensajería laboral, lo que busca, es encontrar una separación con la red social Whatsapp, la cual es de uso personal. Se puede acceder por la página web o descargando la aplicación, para lograr una mayor inmediatez; luego se inicia sesión con la cuenta que destina la empresa al colaborador. Es un chat donde tenés la posibilidad de mandar mensajes, audios, fotos, ubicaciones, entre otros. Los atributos del mismo son varios: posibilidad de gestionar el horario en el cuál deseas que te lleguen los mensajes, existe la opción de silenciar o fijar chats, la libertad de poner el estado en el que te encontrás actualmente (disponible, ocupado, no molestar o ausente). Como cualidad, posee un lector inercio, es decir, es una función de accesibilidad que se adapta a las personas discapacitadas, para que puedan formar parte también de la plataforma.

En la sección llamada, brinda la posibilidad de realizar video llamadas o reuniones con los usuarios de la plataforma. En la sección archivos, se encuentran ubicados todos los archivos compartidos, donde mediante una función, se fijan los que se usen con más frecuencia en la parte superior, es decir, facilita el acceso. La mayor característica, es su similitud con Whatsapp, una red social que hoy en día es utilizada por la gran mayoría; por lo que no dificultoso sacar provecho de Teams.

Se utilizarán la mayoría de las funciones que dispone la plataforma, se enfocarán en los chats, archivos compartidos y video llamadas o reuniones virtuales. También, se dará uso principal a la sección calendario online: donde cada colaborador planifica y detalla sus tareas, en el día correspondiente. A su vez, permite compartirlo a sus contactos (ya sea a grupos o a personas). Apela a la organización y coordinación de las actividades tanto individuales, debido a que cada usuario posee un calendario online propio; como grupales, ya que se podrá dar acceso a demás usuarios.

Teams se implementará en todas las sedes de Redolfi a partir del lunes siete de marzo. En relación a los recursos, se necesitan técnicos y de software, debido a que se trata de una red social; y el colaborador requerirá de una computadora o su mismo teléfono móvil para poder desenvolverse en Teams.

Con las estadísticas que brinda la plataforma, se realizará la valoración de dicha táctica quincenalmente, pues nos facilitará detectar la cantidad de usuarios que interactúan en el mismo.

Táctica tres: Intranet (Yammer)

Dicha táctica se tuvo en cuenta debido a que los colaboradores de Redolfi no se encuentran agrupados en un solo lugar, las tareas se desarrollan en ámbitos diferentes. Lo que permite la plataforma es, que cada colaborador pueda acceder desde su teléfono móvil o computadora, en cualquier lugar que se encuentre, apuntando a la interacción masiva y sin restricciones.

Comprende a una intranet cuyas funcionalidades son de gran utilidad para los colaboradores de Redolfi, debido a que apunta a la unión de las diversas áreas de la empresa generando una red de contactos entre los colaboradores, que impulsa un mayor desempeño individual y colectivo. Provocando que el empleado se sienta más cómodo en la tarea que desarrolla y que la empresa pueda sacar provecho de esa satisfacción obteniendo una mayor eficiencia en su colaboradores.

Cada usuario es parte de los grupos en los cuales su rol laboral lo amerite, exhibidos del lado izquierdo de la plataforma. En la parte derecha de la pestaña de cada grupo, figurarán los archivos, links, documentos, pdf, entre otros; que se comparten en él, quedando a disposición de cualquier colaborador que acceda. Cada persona puede subir archivos; editarlos, administrarlos o ser simplemente un observador de la información. Posee un feed donde se observa lo que se publica en los grupos donde es parte, especificando en la parte superior de la publicación, el grupo y la persona que realizó dicha publicación. Los mensajes pueden ser de dos formas: abiertos, donde lo recibirán los grupos que se seleccionen; o privados, donde el receptor será la persona que se escoja.

Se pondrá en marcha en todas las sedes contribuyendo a un accionar conjunto y coordinado, a partir del lunes siete de marzo. Los recursos que precisa Yammer son técnicos y de software ya que es una plataforma virtual.

El método de evaluación la brinda la propia plataforma. Mediante estadísticas del flujo de participación e información que se desarrolla en el mismo, se inspeccionarán quincenalmente.

Táctica cuatro: E-mail Marketing (Doppler)

El programa Doppler es una forma creativa y llamativa de notificar vía mail, en el cuál se pueden incluir imágenes, links, videos, información en distintos formatos. A través de una base de datos que contiene los mails de cada colaborador, se clasifican en grupos dando la posibilidad de enviar información específica a cada uno de ellos y no de manera masiva. La base de datos será actualizada luego de la información recolectada fruto de las encuestas de la charla de presentación. La plataforma es gratuita hasta los 500 usuarios, número más que suficiente para la empresa Redolfi.

Se pondrá en marcha el catorce de marzo en todas las sedes de Redolfi. Los recursos que demanda abarca desde software para desarrollarlo y computadoras o celulares para que los colaboradores puedan recibirlo.

La plataforma facilita estadísticas sobre la tasa de apertura y permanencia del colaborador en el email marketing enviado, se consultarán quincenalmente.

Táctica cinco: Talleres y Seminarios

Al ser los gerentes y directivos los encargados de transmitir sin ambigüedades la cultura organizacional, lo deben realizar de la manera más óptima. Mediante la empatía y escucha activa; establecer un circuito de comunicación claro. A través del espacio de interacción que generarán los talleres y seminarios, los gerentes y sus colaboradores podrán gozar de una comunicación bidireccional y elocuente, donde prime el feedback. Los temas a tratar en cada reunión serán según la necesidad y demanda del momento; aun que pueden variar entre los aspectos principales de los cargos, los desafíos y oportunidades de las áreas, se debatirán cursos de acción y se canalizarán colectivamente inquietudes. También, se brindará el espacio para posibles sugerencias de mejora; de esta manera, se apunta a que el colaborador alcance un óptimo desempeño.

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

Estos espacios facilitan la acción recíproca y articulación de la empresa Redolfi, debido a que se integra con la táctica del proceso de inducción, siendo la misma una continuidad de dicha acción. Obteniendo un acompañamiento completo en el curso de aprendizaje y actuación del colaborador, dando como resultado, minimizar el margen de error, que surge cuando el público interno aprende a medida que ejecuta su labor. En consecuencia, las aspiraciones internas irán en concordancia con el crecimiento organizacional, lo que deriva en un personal interno idóneo.

Se ejecutarán en todas las sedes a partir del catorce de marzo, donde los recursos que se requieren son humanos, con una periodicidad quincenal.

Se desarrollarán entrevistas no estructuradas al finalizar el seminario y taller, como forma de evaluación.

Programa dos: Público interno protagonista

Táctica uno: Proceso de inducción

Consta de tres etapas para transformar, las emociones de ansiedad y tensión que predominan en el ingreso de un colaborador nuevo; para convertirlo en un proceso ameno. A continuación las etapas con sus respectivos nombres:

- 1) ¡Estamos encantados de conocerte!: se realizará una visita guiada por las instalaciones de Redolfi donde también se presentarán los compañeros de trabajo. Se le dará la bienvenida a su área correspondiente.
- 2) ¡A conocernos!: se le brindará el manual de inducción y el manual de cultura; los cuáles van a ser explicado oralmente punto por punto. Finalmente se lo capacitará en sus respectivas tareas para que logre un desenvolvimiento sin inconvenientes, poniendo a disposición los canales de comunicación interna de Redolfi.
- 3) ¡Ultimo paso y manos a la obra!: se desarrollará la reunión con su respectivo gerente acompañado de la comisión directiva, donde se decidirán cuestiones administrativas. Una vez concluido, el colaborador ya se encuentra capacitado para comenzar.

Se efectuará en todas las sedes de la empresa a partir del lunes siete de marzo. Los recursos que predominan son humanos e insumos para realizar el manual de inducción y cultural: tanto cartuchos de impresora como resma de hojas.

La encuesta de valoración al finalizar el proceso de inducción será la metodología de evaluación.

Táctica dos: Instancia de trivia

Se destinarán dos horas por semana a encuentros colectivos descontracturantes. Se buscará a través de una instancia diferente y distendida, comprender y conectar de una forma creativa con la cultura organizacional de la empresa Redolfi. Mediante una trivia, se buscará potenciar la participación de los colaboradores, con preguntas y consignas, relacionados a aspectos claves que fortalecerán y reafirmarán las normas y valores que predominan en la empresa.

Por medio de Kahoot, una herramienta dinámica y fácil de emplear, debido a que se puede llevar a cabo desde un teléfono móvil o una computadora. Cada pregunta posee tres o cuatro opciones donde solo una es correcta, y luego se muestra la cantidad de votos que obtuvo cada opción; al finalizar, ubica en primero, segundo o tercer lugar, a las personas que más preguntas acertadas tuvieron.

El jueves de cada semana, a partir del veinticuatro de marzo, en todas las sedes de Redolfi, se llevará a cabo la jornada de trivia. Se precisan recursos de software y humanos para emplearla, y el colaborador requiere de computadora o teléfono móvil.

Al finalizar la jornada, se realizarán sondeos de opinión que nos brindará la valoración de la táctica.

Evaluación General

En el año 2005, Redolfi efectuó una encuesta de clima interno, sin embargo, no fueron registrados sus datos. Al finalizar la implementación de este plan, en la cuarta semana del mes de agosto, se realizará una encuesta de tal envergadura, registrando los datos y comparándolos con las metodologías de evaluación de cada táctica, empleadas periódicamente. Por lo que, se contará con resultados de evaluaciones progresivas y los datos finales de la encuesta del clima interno. Frente a

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

esto, Redolfi se encuentra apta para realizar un análisis riguroso de las estrategias de comunicación y posteriormente una completa retroalimentación.

Presupuesto

Táctica	Presupuesto unitario	Unidades	Presupuesto Total
Charla de presentación	\$1.500 (agasajo) \$30.000 (Campo Hotel Nono Luigi)	140 (personas)	\$240.000
Red de mensajería instantánea (Teams)	\$503,30 (por año)	140 (personas)	\$70.462
Intranet (Yammer)	\$8,25 (dólares)	8 (meses)	\$12.870
Email (Doppler)	0	0	0
Talleres y Seminarios	0	0	0
Proceso de Inducción	\$730	1	\$730
Jornadas de trivia (Kahoot)	0	0	0
Licenciado en Relaciones Públicas	\$55.000	12 (meses)	\$660.000
Total			\$984.065

Diagrama de Gantt



Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

Conclusión

A lo largo del presente trabajo, se detectaron múltiples problemáticas dentro de la empresa A. J. & J. A. Redolfi. S. R. L. Se observa una deficiencia en la comunicación interna que trae aparejada una débil cultura organizacional, lo que genera la creación de rumores, y en consecuencia, afecta al clima interno organizacional. En otra observación, se aprecia que los colaboradores no suelen alcanzar la máxima eficiencia en su desempeño, ya que desde un comienzo, la empresa no cuenta con un proceso de inducción y, además se observa una desarticulación entre las áreas debido a las fallas detectadas en los canales de comunicación interna. Aspecto clave que impide alcanzar los objetivos organizacionales.

Actualmente se valora la comunicación, debido a que nos encontramos atravesando una era comunicacional caracterizada por la velocidad de los cambios y la globalización; por lo que, todo tiene que hacerse eficientemente para lograr adaptarse al fluctuante contexto. En efecto, el presente trabajo, se evocará a la comunicación interna en la empresa, atendiendo a los colaboradores, considerando cómo a un público al cuál no se debe descuidar. El licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales desplegará dicho plan en donde se obtendrán algunos aspectos positivos. En primer lugar, contrarrestará el vacío informacional, que suelen desencadenar rumores, lo que caduca en conflictos internos. En segundo lugar, promoverá una cohesión interna donde se verá demostrada en cada colaborador cuando reúna sus esfuerzos personales hacia la consecución de los propósitos organizacionales. En tercer lugar, se profesionaliza la condición comunicacional de la organización, como también, las nuevas tecnologías que se utilizarán para llevarlo a cabo. Entre otros.

Asimismo, se ejecutarán evaluaciones periódicas en el transcurso del plan de comunicación interna, que derribarán en resultados que obtenemos mediante el feedback, lo que nos permitirá generar planes de acción que den muestra de compromisos de mejora.

La evolución en los puestos de trabajo, el entorno dinámico que subyace hoy en día, y la era digital que convive entre nosotros; crea la necesidad de plantear estrategias de comunicación interna en donde predomine la interacción en tiempo real y una ubicuidad, tanto horizontal (acceso desde cualquier punto) como vertical (que abarque amplitud de temas), permitiendo una dinámica de trabajo multitasking. Como consecuencia, se dejan de lado las tácticas con llegada limitada, sin posibilidad que se expanda. Cada método planteado en dicho trabajo cumple con la necesidad

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

anteriormente descrita. Se optó por la instantaneidad y trabajo conjunto online, donde cada colaborador accede desde el punto que se encuentre a la hora que lo desee.

Globalmente, se afirma que el contenido del presente trabajo, es útil para implementarlo en las empresas del rubro que apelen a la comunicación interna en entornos oscilantes.

Recomendaciones

A modo de recomendación, se sugiere investigar continuamente como los avances en las tecnologías impactan en las estrategias de comunicación interna, y por ende, en el futuro de la organización. Aprovechar las oportunidades que deriva de la misma y prever los desafíos que plantea. En síntesis, estar preparados para la nueva cultura de la velocidad, que proviene de la mano de la proliferación de Internet, adquiriendo competencias y anticipando el por venir. Visto que, en el mercado de hoy, gana la organización que más rápidamente desarrolla y pone en práctica las nuevas ideas.

Bibliografía

Avilía, Roberto E., (1999). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas de comunicación integradora* (3ra edición). Buenos Aires: Revista Imagen.

Gruning, J. E; Hunt, T (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Editorial Gestión.

Leonardo, Schvarstein, (s.f). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aspectos*. Editorial Paidós.

Michael, Rafter, (2008). *Cultura Organizacional: Gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Túnez, L. M., & Costa-Sánchez, C. (2014): *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*.

Fuentes digitales

Horacio, Andrade, (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Editorial Netbiblo. Recuperado de:

https://books.google.com.ar/books?id=bwclcBnPNUoC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+interna+con+desempe%C3%B1o+organizacional&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20con%20desempe%C3%B1o%20organizacional&f=false. (Fecha de consulta 02 de octubre).

Iñaki, Bustínduy, (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Editorial UOC.

Recuperado de:

https://books.google.com.ar/books?id=imyM6_3Zke0C&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false. (Fecha de consulta: 02 de octubre).

Desarrollo Caso Redolfi (2021). *Canvas Instructure Siglo 21*. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>. (Fecha de consulta: 2 de septiembre del año 2021).

Samuel Merlano Medrano, (2012). *"La Comunicación Interna En Las Organizaciones," Contribuciones a la Economía, Servicios Académicos Intercontinentales SL*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html> (Fecha de consulta: 15 de septiembre).

Picatto Delfino, Trinidad Lucía

Universidad Siglo 21.

Cuervo, Marisa, (2008). *Cuaderno 28: Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado de: <https://www.palermo.edu/dyc/publicaciones/cuadernos/pdf/cuaderno28/cuaderno28.pdf>. (Fecha de consulta 15 de septiembre).

Premios Eikon:

[comunicación interna archivos - Premios Eikon](#)

Página web Redolfi:

<http://redolfisrl.com.ar/>

Facebook Redolfi:

<https://m.facebook.com/redolfisrl.com.ar/>

Instagram Redolfi:

https://instagram.com/redolfisrl.com.ar?utm_medium=copy_link