

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso

**Gestión estratégica de la Comunicación Interna para el fortalecimiento
de la Cultura Organizacional en Econovo – Tecnología Sustentable.**

Lic. Relaciones Públicas e Institucionales

Agostina Casas
Legajo: RPI02446
DNI: 39.305.209
Tutora: Carolina Cerruti

Córdoba, Noviembre de 2021.

Resumen

El siguiente trabajo se realizó bajo la modalidad de reporte de caso, y analizó la comunicación interna de la empresa Econovo – Tecnología Sustentable. A partir de un diagnóstico inicial, se detectó la informalidad en los procesos comunicacionales internos que no condicen ni reflejan el grado de crecimiento y desarrollo que alcanzó la empresa, como tampoco se vislumbraron prácticas para la transmisión de la identidad corporativa, reduciendo la comunicación a mensajes puramente informativos y de carácter descendente. Para resolver tal problemática, se desarrolló una propuesta desde la mirada disciplinar de las Relaciones Públicas e Institucionales, que plantea una gestión profesional de la comunicación interna haciendo foco en el fortalecimiento de la cultura organizacional, trabajando la identificación de los colaboradores con la filosofía organizacional, la responsabilidad social interna y la integración y cohesión de todos los miembros de la compañía.

Palabras clave: Relaciones Públicas, Responsabilidad Social Empresarial, Comunicación Interna, Público Interno, Cultura Organizacional.

Abstract

The following work was carried out under the modality of a case report, and analyzed the internal communication of the Econovo - Higiene Urbana company. From an initial diagnosis, informality was detected in the internal communication processes that do not condition or reflect the degree of growth and development achieved by the company, nor were practices envisaged for the transmission of corporate identity, reducing communication to messages purely informative and top-down in nature. To solve this problem, a proposal was developed from the disciplinary point of view of Public and Institutional Relations, which proposes a professional management of internal communication focusing on the strengthening of the organizational culture, working on the identification of collaborators with the organizational philosophy, internal social responsibility and integration and cohesion of all members of the company.

Key words: Public Relations, Corporate Social Responsibility, Internal Communication, Internal Public, Organizational Culture.

Índice

Introducción	3
Marco de referencia institucional.....	3
Breve descripción de la problemática.....	4
Resumen de antecedentes.....	4
Relevancia del caso.....	5
Análisis de la situación	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis del contexto.....	7
Diagnóstico organizacional.....	9
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	10
Marco teórico	13
Cultura organizacional.....	13
Responsabilidad Social Empresarial.....	14
Comunicación interna.....	14
Público interno.....	16
Relaciones Públicas e Institucionales.....	17
Diagnóstico y Discusión	17
Declaración del problema.....	17
Justificación del problema.....	17
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de Implementación	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
Alcance.....	19
Limitaciones.....	20
Acciones concretas por desarrollar.....	20
Cronograma de actividades.....	24
Presupuesto general.....	25
Evaluación global del Plan.....	25
Conclusiones	26
Recomendaciones	27
Referencias	29

Introducción

En el presente trabajo se desarrolla un análisis de situación y diagnóstico en materia de comunicación de la empresa Econovo - Higiene Urbana, para posteriormente presentar un plan de relaciones públicas enfocado a la gestión estratégica de la comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Marco de referencia institucional

Econovo es una empresa de bienes y servicios dedicada a la producción de equipos para la higiene urbana y la gestión ambiental sustentable. Su propuesta de valor está orientada, por un lado, a la fabricación y comercialización de equipos -tanto propios como de *partners* internacionales-, y, por otro lado, al asesoramiento, la atención post-venta y el servicio técnico de los mismos. En su cartera de productos se encuentran desde barredoras, contenedores, compactadores, desobstructores y trituradoras hasta plantas de tratamiento y envasado de última generación. De esta manera, la empresa busca cubrir todas las necesidades en higiene urbana y forestal, pero sobre todo brindar una solución integral a la problemática de residuos.

Desde 2012 la mayor parte de sus actividades productivas se realizan en la planta central ubicada en Oncativo, una importante zona rural e industrial de la provincia de Córdoba. También cuenta con una sede en Valentín Alsina, provincia de Buenos Aires, enfocada principalmente al servicio técnico y atención postventa. Además, posee vendedores y representantes en diferentes puntos estratégicos del país y Sudamérica.

Actualmente se encuentra muy bien posicionada a nivel local e internacional. En Argentina, cuenta con un 55 % del mercado y asiste con sus productos y servicios a varias provincias y municipios, principalmente bonaerenses. A nivel internacional, exporta a Venezuela, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador.

En cuanto a su **visión**, la empresa aspira a la “Expansión de la marca a nivel mundial, manteniendo una imagen positiva de cada uno de nuestros productos y servicios, que sean característicos por su calidad y productividad, y con un servicio de post venta que sea modelo de los más altos estándares de eficiencia, otorgando máxima confianza y respuesta a nuestros clientes”. Con su **misión** se proponen la “fabricación y comercialización de equipamiento de calidad para la higiene urbana, prestación de servicios y realización de proyectos para

soluciones integrales, asegurando la sustentabilidad y el saneamiento del medio ambiente”. Y finalmente, se identifican con los siguientes **valores** organizacionales: honestidad, innovación, responsabilidad social empresaria, compromiso con el medio ambiente y la sociedad, trabajo en equipo y flexibilidad.

Este reporte de caso pretende analizar la comunicación interna de Econovo y abordarla de manera estratégica con un enfoque propio de las Relaciones Públicas para aprovecharla, por un lado, como intangible clave en una vinculación asertiva y de confianza entre la empresa y su público interno, y por otro lado, para vehicular a través de ella la filosofía corporativa.

Breve descripción de la problemática

Luego de realizar un análisis de la información recogida, se manifiesta la ausencia de planificación y gestión de la comunicación corporativa en la empresa. Haciendo foco en la dimensión interna, no hay área, equipo o responsable asignado de la comunicación interna. Existe un departamento de Recursos Humanos formado por dos colaboradores, que se encarga principalmente de brindar mensajes de contenido informativo, y de carácter unidireccional. Por lo general, este tipo de mensajes hacen referencia a capacitaciones específicas de los operarios en primera línea y normas de Higiene y Seguridad en el trabajo que se transmiten exclusivamente a través de cartelera interna de baja calidad técnica. La empresa utiliza WhatsApp como principal canal bidireccional y de comunicación instantánea con sus colaboradores, pero el principal inconveniente es la pluralidad de mensajes que allí se transmiten: desde protocolos Covid-19 hasta novedades importantes de la empresa o cumpleaños. Tampoco se evidencian acciones tendientes a reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores o a fortalecer los valores y cultura de la organización.

En resumen, se revela una comunicación interna reactiva y puramente funcional, que responde a necesidades operativas puntuales que van surgiendo en la realidad organizacional y que no logra reflejar algunos valores que Econovo identifica como propios: innovación, trabajo en equipo y flexibilidad.

Resumen de antecedentes

Cuando se habla de comunicación empresarial, por lo general, lo primero que surge es pensar en todo tipo de estrategias externas. Pero tal como lo revelan varios estudios e investigaciones, la pandemia del Covid-19 puso en evidencia la gran importancia de la -a veces olvidada- comunicación interna. En este sentido, el reporte especial de Edelman Trust Barometer “Un mundo en shock”, reveló que los empleados se han consolidado, por primera vez, como el grupo de interés o *stakeholder* más importante de una empresa. Y en su último reporte especial “Empleados impulsados por sus creencias”, examina cómo la pandemia movilizó el esquema de valores de colaboradores en relación a sus puestos de trabajo, ponderando en primer lugar, la alineación de la organización dónde eligen desempeñarse con sus convicciones personales, como también la búsqueda de participar activamente en el desarrollo y la estrategia del negocio (Edelman, 2021).

Por otro lado, una investigación publicada por Jordi Xifra, sostiene que la comunicación interna y la Responsabilidad Social Corporativa son los dos ámbitos de la comunicación estratégica más atravesados por la pandemia, y debido a la exigencia de la sociedad para que las empresas se comprometan con la comunidad y sus colaboradores, la gestión de la CI pasa a ser también, una cuestión de RSC (Xifra, 2020).

Además, un artículo publicado por la Revista ComInt, remarca que una comunicación interna planificada y bien ejecutada logra fortalecer la cultura corporativa y hacer partícipes a todos los colaboradores de la situación que enfrenta la empresa; además es una aliada indiscutible para gestionar el clima laboral, el sentido de pertenencia, motivar y retener a los talentos. También resulta clave, sobre todo en tiempos de coronavirus, para reducir la incertidumbre y combatir el “rumor”, que afecta no sólo a los colaboradores sino también a la reputación corporativa (Blanco Vidal, 2020).

Por último, un diagnóstico realizado por la agencia BW en Argentina sostiene la importancia de adecuar las prácticas de CI al contexto actual. En los resultados del estudio se manifiesta la importancia de una comunicación clara, ágil y fluida, la necesidad de incorporar la transformación digital para que esa comunicación sea acompañada y sostenida, y remarca a líderes y lideresas como canales clave. Además, invita a mantener la empatía como base fundamental e indiscutible en todas las comunicaciones con las personas que conforman la organización (BW Comunicación Interna, 2021).

Relevancia del caso

El mundo entero está viviendo una transformación sin precedentes, y las organizaciones no son la excepción. En momentos de gran incertidumbre e inestabilidad política, económica, social, ambiental y laboral, es primordial que las empresas generen y sostengan vínculos de confianza con todos sus grupos de interés, pero sobre todo con su público interno. A los colaboradores ya no les alcanza para permanecer en un empleo la seguridad de un contrato en relación de dependencia o un buen salario en términos económicos (Edelman, 2021), necesitan sentir que la empresa se preocupa por ellos, y vela por su bienestar y satisfacción (Xifra, 2020).

Para esto, es fundamental una cultura organizacional centrada en las personas, que los motive y escuche activamente, sostenida y compartida por procesos de comunicación interna que brinde la estrategia, los mensajes y canales adecuados para llegar a cada uno de los *stakeholders* internos. De esta forma, se logrará una reputación interna positiva capaz de traspasar las “paredes” de la organización, y que impactará directamente en la imagen positiva de sus productos y servicios, tal como se plantea la empresa en su visión organizacional.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Econovo es una empresa familiar relativamente joven, con casi 20 años de trayectoria, dónde su fundador Oscar Scorza y su hijo Andrés Scorza, gobiernan principalmente el rumbo de la organización. El espíritu de la compañía está fuertemente signado por ese origen, los dueños sostienen que “todos se conocen con todos” y se comportan como una gran familia. Se autodefinen con una mentalidad muy pujante y con una cultura muy “personalista”, haciendo referencia a la necesaria participación de ellos mismos en todos los procesos y definiciones. Sin embargo, Econovo busca transformar esa cultura tradicional que la caracteriza y se propone como horizonte imitar la gestión de las multinacionales, sobre todo en lo que respecta a la conformación de equipos de alto rendimiento con mandos medios autónomos, para descentralizar la toma de decisiones.

En relación a los recursos humanos, la empresa cuenta con un total de 180 empleados; 40 de ellos se encuentran en la planta de Buenos Aires y se dedican principalmente al servicio técnico, mientras que el resto trabaja en la sede central en Oncativo y se dividen en tres áreas principales: Ventas, Administración y Producción. Se realizan capacitaciones continuas dentro del marco regulatorio de las normas ISO 9001 y con respecto a higiene y seguridad en el trabajo. En línea de producción se valora el perfil “poli funcional”, por lo que se alienta la adquisición de nuevas habilidades técnicas de manera constante y se reconoce el esfuerzo de los empleados por cumplir con los objetivos de la empresa. Para esto se realizan evaluaciones de desempeño de manera regular, pero en los resultados se manifiestan errores de comunicación y expectativas dispares entre directivos y mandos medios, que son quienes llevan a cabo la tarea.

Como se plantea anteriormente, la firma no cuenta con una estrategia de comunicación corporativa. Desde la dirección sostienen que no les representa una tarea decisiva y que, lo poco que tienen desarrollado a nivel externo se hace de manera colaborativa. Particularmente a nivel interno, no poseen procedimientos formales para la transmisión de cultura o valores organizacionales. Para la operatividad diaria, existe un grupo de WhatsApp a través del cual se informan pluralidad de aspectos como cumpleaños, cuidados especiales por la pandemia o novedades de la organización. Esto evidencia que no hay planificación de los mensajes ni jerarquización de los contenidos ya que se transmiten todos a través de un mismo canal. En cuanto al espacio físico, está intervenido únicamente por cartelera y señalética relativa a Higiene y Seguridad con indicaciones específicas para cada área y tarea, pero no se observan otro tipo de comunicados.

Análisis de contexto

A continuación, un breve análisis del contexto en el que se encuentra inmersa la organización actualmente y cómo influyen estas circunstancias externas en el desarrollo de sus actividades.

Análisis PESTEL

Político:

- Elecciones legislativas: con mayoría de votos para la oposición en las P.A.S.O, hay incertidumbre sobre el impacto que generarán los resultados de los comicios en noviembre.

Económico:

- Recesión económica: retracción generalizada del consumo debido a la inflación y la pérdida del poder adquisitivo sobre todo en la clase media-baja.
- Moderada recuperación de industria manufacturera: la fabricación de maquinaria y equipos presenta una suba interanual del 30,5% en julio y un continuo crecimiento en los últimos meses (INDEC, 2021).
- Aumento del intercambio comercial (exportaciones más importaciones): Particularmente el rubro de manufacturas de origen industrial (MOI), registró un aumento de las exportaciones del 78,7% con respecto a igual mes del año pasado (INDEC, 2021).

Legal:

- Régimen de promoción industrial (Ley N° 5.319): busca promover el desarrollo industrial de la Provincia de Córdoba mediante beneficios impositivos.

Socio-cultural:

- Hábitos post Covid-19: uso de barbijo, lavado frecuente de manos y distancia física, son aspectos que ya se incorporaron a la cotidianeidad.
- Salud mental deteriorada: desde la pandemia muchas personas manifiestan sentir mayor estrés, ansiedad, miedo y dificultad para dormir.
- Preocupación por el medio ambiente: hay cada vez más conciencia con respecto al uso de los recursos naturales del planeta y la población reclama tanto a empresas como a gobiernos una actitud responsable frente a la problemática ambiental.

Tecnológico:

- TICs: herramientas fundamentales para atravesar el confinamiento de la pandemia y que modificó la forma de comunicarse a nivel personal y profesional. Las nuevas y más complejas como la inteligencia artificial, internet de las cosas, análisis de *big data*, impresión 3D, sensores inteligentes, entre otras, están modificando la manera de producir, consumir, comercializar y trabajar (BID, 2019).

Ambiental:

- Crisis ecológica: el avance del calentamiento global está generando catástrofes naturales en todo el mundo como tornados y olas de calor en Estados Unidos, inundaciones en Alemania y Bélgica, actividad volcánica en Europa, Asia y América, y sin ir más lejos, grandes incendios en Córdoba.

A partir de esta herramienta, se pone de manifiesto una economía en estado crítico que golpea a la sociedad argentina en general, que sumado al proceso de elecciones legislativas nacionales, provoca un macro entorno de gran inestabilidad e incertidumbre. Sin embargo, se observa que la actividad metalmeccánica que la empresa desarrolla se encuentra en vías de recuperación y con valoraciones positivas en el sector, como también el intercambio comercial que resulta fundamental para la compañía.

Por otro lado, la pandemia trajo consigo modificaciones en las rutinas de trabajo y las formas de consumo y vinculación, presentando una sociedad con nuevas características y comportamientos. Esto requiere un enorme esfuerzo por parte de la organización para acompañar las necesidades que demanda el contexto, y así poder satisfacer las expectativas de las personas que la conforman y de la comunidad en la que está inserta. Además, se agudizó la preocupación por el estado crítico del planeta exigiendo un compromiso total por parte de las empresas con el medio ambiente. Esto convierte a la propuesta de valor de Econovo no sólo en un eje central de su gestión, sino en su principal ventaja competitiva.

Por último, el confinamiento que se vivió durante tantos meses, puso a la tecnología como principal recurso (sino único) para dar continuidad al trabajo, la educación, y la vinculación social de las personas. A todas las organizaciones, algunas más preparadas otras menos, esto les exigió una rápida adaptación para migrar a canales digitales. Hoy, aun teniendo una presencialidad casi absoluta, en el ámbito laboral algunas prácticas quedaron ya instaladas, como las videoconferencias o reuniones virtuales. Esto deja en claro que la transformación digital no sólo es cada vez más importante, sino que actualmente, es una necesidad para la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

Diagnóstico organizacional

Profundizando el análisis, se describen los principales aspectos internos a la organización que influyen de manera positiva y negativa en Econovo.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Certificación de calidad bajo normas ISO 9001.
- Buen posicionamiento en el mercado competitivo y en la comunidad local.
- Acciones de RSE; compromiso con el medio ambiente y la sociedad.
- Bajo nivel de rotación de empleados.
- Estrategia de servicios enfocada en la experiencia y satisfacción del cliente.
- Capacitaciones técnicas continuas para colaboradores.
- Innovación aplicada a productos.
- Representante oficial en el país de marcas norteamericanas y europeas.

Oportunidades:

- Profesionalizar los procesos de comunicación interna en la empresa.
- Fortalecer la cultura organizacional.
- Potenciar las acciones de RSE a nivel interno con políticas formales de vinculación.
- Construir la marca empleadora de la empresa para ser atractiva ante talentos.

Debilidades:

- La estructura no contempla un área, equipo o responsable de Comunicación.
- No hay gestión profesional de la comunicación interna ni externa.
- Comunicación descendente, unidireccional y reactiva.
- Falta de procesos para la transmisión de valores y cultura organizacional.
- Escasez de espacios informales de interacción e integración entre los miembros.
- Ausencia de políticas formales de RSE.

Amenazas:

- Sólida competencia en el rubro con mayor antigüedad y experiencia.
- Incertidumbre política que imposibilita proyecciones a mediano y largo plazo.
- Entorno económico inestable e inseguro para la operación de las empresas.
- Escasez de talento calificado y alta demanda por empresas industriales de la zona.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

En el siguiente apartado se presenta un relevamiento a partir del material proporcionado sobre la empresa, como así también metodologías de procesamiento de la información propias de las Relaciones Públicas, que luego servirán como *inputs* para la elaboración del Plan de Comunicación Interna.

Mapa de públicos

Interno

- ❖ Operarios (técnicos que trabajan en primera línea de producción)
- ❖ Servicio técnico (principalmente en Bs. As.)
- ❖ Ventas (representantes dispersos geográficamente)
- ❖ Administrativos (staff de oficina)
- ❖ Referentes sindicales
- ❖ Mandos medio (líderes con equipos a cargo)
- ❖ Comité de Dirección (tres directores, entre ellos los dos accionistas)
- ❖ Accionistas (dos en total, fundador y primera generación)

Externo

- ❖ Proveedores
- ❖ *Partners* internacionales
- ❖ Servicio de asesoría en Higiene y Seguridad
- ❖ Sindicatos y Asociaciones del sector
- ❖ Comunidad local (Córdoba - Buenos Aires)
- ❖ Autoridades gubernamentales
- ❖ Universidades y colegios técnicos
- ❖ Clientes actuales y potenciales
- ❖ Medios Masivos de Comunicación

Organigrama institucional

Econovo, posee dos plantas en territorio nacional, una en la ciudad de Oncativo, provincia de Córdoba y otra en Valentín Alcina, provincia de Buenos Aires. La

diferencia en la estructura de personal de cada una se reduce únicamente al tamaño (en Córdoba hay mayor cantidad de colaboradores), ya que el organigrama replica la misma estructura interna para ambas sedes. Se observa como Presidente a Oscar Scorza, su fundador. El comité directivo está conformado por los tres puestos de mayor jerarquía: Director Industrial, Director de Ventas y Desarrollo y Director de Administración y Finanzas. De estos tres puestos, dos corresponden al fundador y a su hijo (único de la primera generación en ingresar a trabajar a la empresa). Después de ellos la línea jerárquica sigue con las figuras de Gerentes, Responsables, Encargados y Líderes, todos ellos con equipos a cargo. En la última línea, se encuentran Técnicos Especialistas, Auxiliares de Administración y Operarios, puestos que no poseen personal a cargo. Es importante destacar que en el organigrama no se toman en cuenta los Representantes/Vendedores, posiblemente porque se encuentran dispersos geográficamente.

La conformación del personal interno detallada anteriormente da cuenta, por un lado, de la centralización en la toma de decisiones, que en este caso se concentra en la figura de los Directores y corresponde principalmente a los socios accionistas. Por otro lado, la gran cantidad de puestos jerárquicos terminan por conformar una estructura de carácter verticalista. Y, por último, también se observa que ambos socios accionistas poseen más de un puesto en el organigrama, lo que confirma sus testimonios cuando plantean que ellos “están presentes en todo”, característica muy propia de una empresa familiar.

Estos aspectos impactan directamente en la dinámica de la empresa. Generan la ralentización de los flujos de comunicación interna y provocan un modelo de comunicación descendente y reactivo, que atiende cuestiones operativas y cortoplacistas. Se desprofesionaliza la función y la gestión de la comunicación interna, no dejando lugar a procesos formales o canales institucionalizados para comunicar o conectar al público interno. Sino todo lo contrario, se da espacio a una comunicación no planificada y por ende poco controlada, que puede resultar en una desventaja competitiva.

Identidad corporativa

A continuación, se analizarán algunos aspectos de la filosofía corporativa y de la cultura organizacional, a fin de detectar atributos y rasgos distintivos de la compañía.

La misión organizacional describe perfectamente la propuesta de valor de la empresa, lo que demuestra coherencia entre este principio y la conducta corporativa. En cuanto a la visión organizacional está fuertemente orientada a la satisfacción del cliente y busca mantener una imagen positiva de sus productos y servicios. En este punto se observa una primera falencia, ya que la falta de gestión de comunicación interna puede provocar una mala comunicación puertas adentro, y afectar directamente una venta, la experiencia del cliente o la imagen del producto/servicio. En este sentido, la comunicación interna no es solamente “interna” sino que se transforma también en una forma de hacer comunicación externa, y se posiciona como herramienta clave para alcanzar los objetivos del proyecto empresarial.

Finalmente, de los valores organizacionales con los que se identifica, honestidad y compromiso con el medio ambiente y la sociedad son sus atributos principales, signados principalmente por la personalidad del fundador. La empresa desarrolla varias acciones de RSE, tiene una importante vinculación con la comunidad en la que opera y además demuestra compromiso en la inclusión y diversidad laboral. Sin embargo, la empresa también sostiene como propios los valores de innovación, trabajo en equipo y flexibilidad. En el caso de la innovación, sí se manifiesta en los procesos de fabricación y productos, pero no así en los flujos comunicacionales internos. El trabajo en equipo y la flexibilidad no son posibles sin un modelo de comunicación bidireccional, que actúe de soporte y vincule de manera transversal a todas las áreas.

Para que Econovo continúe creciendo y expandiendo su proyecto empresarial, es menester que implemente una estrategia de comunicación interna que integre a todos sus colaboradores bajo una cultura organizacional sólida y eficiente, pero también flexible y participativa.

Marco teórico

En el siguiente apartado se tratan los temas más relevantes para este reporte de caso, abordando los conceptos de cultura organizacional, responsabilidad social empresarial, comunicación interna, público interno y relaciones públicas e institucionales.

Cultura organizacional

La identidad corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas que identifican a una organización y la diferencian de su entorno (Capriotti, 2009). Está compuesta por dos dimensiones estratégicas: la filosofía corporativa (misión, visión y valores organizacionales) y la cultura corporativa.

Ésta última es el sistema de creencias, valores y normas compartidas que guían el comportamiento de las personas en una organización y que caracterizan el estilo, la personalidad y el clima de la empresa (Capriotti, 2009; Elías y Mascaray, 2003; Schein, citado en Del Pozo Lite, 2000). Es importante destacar, que la cultura no es una realidad estática, sino que se ve modificada con el paso del tiempo, a medida que acompaña la evolución de la propia organización y la de su entorno (Cuenca y Verazzi, 2018). En el caso de las empresas familiares, la principal fuente de la cultura organizacional son sus fundadores, y está estrechamente ligada a la historia de la organización (cómo se hicieron las cosas) y las normas y valores surgidos de la tradición familiar (Ritter, 2008).

Hoy en día la Responsabilidad Social Empresarial se ha incorporado a las empresas como una realidad esencial de su identidad y de su cultura, además de constituir una forma de respuesta a los cada vez más amplios intereses que plantean y demandan el conjunto de *stakeholders* con los que se relaciona (Berceruelo, 2014).

Responsabilidad Social Empresarial

La RSE impacta directamente en la reputación de la empresa, y en la evaluación global que sus públicos tienen de la compañía, convirtiéndose en un activo intangible clave y donde la comunicación se vuelve vital para la adecuada inserción social de la empresa (Capriotti y Schulze 2010). Cuando se habla de una empresa socialmente responsable, además de referirse a acciones solidarias puntuales, a colaborar con las necesidades de la comunidad o a respetar y proteger al medioambiente, también se hace alusión a mejorar las condiciones de sus empleados.

En este sentido, una buena gestión de las relaciones internas lleva implícita la responsabilidad social ya no como objetivo, sino como parte de su propia naturaleza y de su razón de ser (Carretón, 2009). Desde la óptica interna, según Berceruelo (2014) la RSE plantea dos principales desafíos: un reto de comunicación, para mantener informados a los

colaboradores, y un reto de realidad, para hacerlos partícipes y comprometidos con su desarrollo.

Comunicación interna

La definición de Andrade (2005) la describe como el conjunto de actividades efectuadas por una organización, orientada a crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo a su vez, al logro de los objetivos organizacionales.

Según la persona que emita el mensaje y el lugar que ocupe dentro de la empresa, la comunicación puede ser:

- **Descendente:** cuando los niveles superiores transmiten un mensaje a los niveles inferiores. Puede incluir mensajes que incluyan información operativa o ser mensajes corporativos de cualquier tipo.
- **Ascendente:** parte de los niveles inferiores de la empresa y circula de abajo hacia arriba. Por lo general son mensajes que se elevan para hacer llegar a los órganos superiores las quejas, sugerencias e inquietudes de los trabajadores.
- **Horizontal:** Se produce entre profesionales y/o departamentos del mismo nivel (Ritter, 2008).

Sin embargo, hoy la lógica de la comunicación es multidireccional. Es decir, confluyen de forma simultánea y dinámica mensajes descendentes, ascendentes, horizontales y, además, vehiculados mediante diferentes formatos: escritos, audiovisuales, presenciales y no verbales (Cuenca y Verazzi, 2018). Con el constante avance de la tecnología se refuerza esta idea, y Capriotti (2009) sostiene que los nuevos canales interactivos de comunicación son herramientas útiles para facilitar el flujo multidireccional de información entre todos los niveles de una organización.

Sumado a esto, es importante distinguir dos tipos de canales dentro de una organización. Por un lado, los canales formales son los cauces institucionalizados que funcionan conforme a criterios jerárquicos y organizativos predeterminados. Y, por otro lado, los canales informales conforman una red paralela que, a diferencia de la anterior, vincula a los integrantes por afinidad o empatía, como resultado de la interacción humana. Éstos últimos son muy importantes para fortalecer la cultura de la organización (Berceruelo, 2014).

Para concluir, es importante destacar a la comunicación interna como clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores organizacionales; resulta vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria; redundando en una mayor satisfacción personal y en una mejora de la productividad y el rendimiento. La comunicación es parte integral de la actividad de la empresa y básica para el éxito en todas las áreas del negocio, por ende, bien gestionada aporta una verdadera ventaja competitiva (Berceruelo, 2014).

Público Interno

Como se deja entrever en párrafos anteriores, hay algo que no se puede discutir y es que la comunicación interna está pura y exclusivamente centrada en el público interno, es decir, por el conjunto de personas que la conforman y que están directamente vinculados con ella. Pero éste no es un grupo homogéneo.

Los autores Cuenca y Verazzi (2018) en su libro *Guía fundamental de la comunicación interna*, hacen particular mención de tres públicos internos clave. En primer lugar, el comité directivo o de gobierno, ya que su identificación con la filosofía corporativa, la coherencia y la visibilidad que presentan sientan las bases para la estrategia de comunicación interna. En segundo lugar, los mandos intermedios, ya que conllevan la mayor responsabilidad comunicativa por su triple vinculación: con sus superiores, con su equipo y con sus pares, resultando fundamental acompañarlos y formarlos en habilidades comunicacionales. Y, en tercer lugar, los representantes sindicales, ya que defienden los intereses y poseen gran influencia sobre los trabajadores internos.

Algunos de los atributos que caracterizan al público interno son:

- Heterogéneo y diverso: no todos tienen las mismas necesidades de comunicación o los mismos intereses informativos.
- Multifuncional: un mismo individuo puede ser parte de distintos grupos.
- Interconectado: la relación que tienen con la empresa está atravesada por los discursos que circulan y que se comparten entre todos los miembros.
- Dinámico: los públicos varían en el tiempo, y sus opiniones, percepciones o sentimientos con respecto a la organización pueden verse modificados (Cuenca y Verazzi, 2018).

Relaciones Públicas e institucionales

La labor de los profesionales de Relaciones Públicas se concentra en dirigir, planificar, ejecutar y evaluar la comunicación para la organización, funcionando en el límite exterior de la misma, como enlace entre ella y sus diversos públicos. Su principal objetivo se concentra en modificar la actitud y el comportamiento de ambos, permitiendo y fomentando flujos de comunicación bidireccional que resulten positivos (Grunig y Hunt, 2000).

A modo de integración de conceptos, este reporte de caso pretende abordar desde una perspectiva propia de las Relaciones Públicas e Institucionales, la gestión de la comunicación interna en Econovo, teniendo como base de su estrategia la filosofía corporativa, integrando a los colaboradores con el proyecto institucional, potenciando la responsabilidad social empresarial en su dimensión interna y fomentando un modelo de comunicación bidireccional. Todo esto en pos de fortalecer y compartir la cultura organizacional, acompañando el crecimiento y desarrollo de la empresa de manera sostenible.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Econovo no realiza una gestión profesional de la comunicación organizacional en su empresa. En cuanto a la dimensión interna, por un lado, la empresa no contempla en su organigrama un área o responsable específico para esta tarea. Las escasas acciones comunicativas que se llevan adelante se realizan en algunas ocasiones, desde el departamento de Recursos Humanos y en otras ocasiones, “de manera colaborativa” según la disponibilidad de los recursos. Esto provoca dos problemas mancomunados entre sí: en primer lugar, la disputa implícita sobre quién o qué área tiene la responsabilidad de la comunicación en la empresa y, en segundo lugar, la consecuente desprofesionalización de la función.

Por otro lado, la mayoría de las comunicaciones emprendidas son de carácter unidireccional y el contenido de los mensajes es meramente informativo u operativo. Esto deja afuera muchos contenidos de carácter institucional, imposibilita recibir *feedback* de los colaboradores y no genera espacios de conversación informal, todos éstos aspectos fundamentales y de gran valor para la cultura organizacional.

En resumen, este trabajo aborda como principal problemática la ausencia de planificación proactiva y gestión estratégica de la comunicación interna, considerando que es sumamente importante comenzar a trabajar desde adentro hacia afuera y entendiendo que, para una comunicación corporativa eficaz, la primera línea de comunicación debe ser siempre el público interno.

Justificación del problema

Es fundamental que la comunicación dentro de las organizaciones esté construida en base al diálogo y la escucha activa, con *feedback* constante que genere un ida y vuelta entre las distintas partes. Ésta es justamente la diferencia fundamental entre la comunicación y la mera información. La comunicación bidireccional integra a los empleados al proyecto empresarial, los motiva y los conecta con un propósito mayor al individual. A su vez, las personas que forman la organización depositan en su lugar de trabajo intereses, necesidades y expectativas que los responsables de comunicación deben recoger como inputs sumamente valiosos para la gestión empresarial.

La relación con el público interno debe ser la base para generar los vínculos con los demás *stakeholders* de la organización, así como la comunicación interna debe establecer los principios para asentar la estrategia de comunicación externa. Todo esto, en pos de generar una única comunicación que exprese de la manera más fiel posible la identidad de la empresa.

Conclusión diagnóstica

Las grandes transformaciones en comunicación no tienen que ver con invertir mucho dinero o migrar ciento por ciento a canales digitales, sino en poseer la apertura mental y la voluntad política de humanizar las prácticas y abrirse al diálogo. En el caso de Econovo, si bien no realiza una gestión profesional de sus comunicaciones, demuestra en su accionar corporativo los valores que pregona: honestidad, compromiso y responsabilidad social. Esto resulta fundamental a la hora de establecer cualquier estrategia de comunicación, dado que todo mensaje necesita estar respaldado por acciones concretas, de lo contrario carecería de credibilidad. Sin embargo, hacer y no comunicar resulta una desventaja para la organización, puesto que no se logra armonía y coherencia entre la conducta y el discurso corporativo,

impactando directamente en la confianza, imagen y reputación de la empresa, tanto a nivel interno como a nivel externo.

Por esto, resulta esencial planificar e implementar una sólida estrategia de Comunicación Interna apoyada y alentada desde la dirección, que dé soporte a todos los departamentos y miembros de la empresa y a través de la cual se exprese y materialice la filosofía y la cultura de la organización.

Plan de implementación

Objetivos y metas

a) Objetivo general

Optimizar los procesos de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en pos de acompañar el crecimiento y desarrollo institucional de Econovo - Higiene urbana, en el año 2022.

b) Objetivos específicos

- Lograr coherencia entre la filosofía corporativa, la conducta corporativa y los procesos de comunicación interna.
- Fomentar la Responsabilidad Social Empresarial en su dimensión interna estableciendo un propósito de bien común en el que puedan implicarse los colaboradores, potenciando el orgullo de pertenencia.
- Equilibrar los flujos de comunicación en toda la organización reforzando el rol vinculante de los líderes, y activando nuevos canales que permitan trabajar desde un modelo multidireccional.
- Contribuir a la integración y cohesión de todos los miembros de la compañía fomentando el trabajo colaborativo.

Alcance

1. *De contenido:* el trabajo aborda el concepto de comunicación interna como herramienta estratégica clave para generar valor y construir cultura en el ámbito organizacional.

2. *Temporal*: la propuesta está pensada para implementarse en 12 meses, desde enero hasta diciembre del año 2022.
3. *Geográfico*: el plan está pensado para llevarse a cabo en las dos sedes físicas que tiene la empresa en el país: la planta principal ubicada en la provincia de Córdoba y la planta secundaria ubicada en la provincia de Buenos Aires. También se implementarán acciones para involucrar a los vendedores y representantes de la empresa que estén dispersos en el territorio nacional o internacional.
4. *Metodológico*: el plan que se desarrolla es de tipo descriptivo, de naturaleza experimental y aplicada.

Limitaciones

Desde sus inicios, en Econovo la comunicación interna ha sido una respuesta reactiva a las necesidades de la empresa y en el presente trabajo se busca migrar a una planificación proactiva y estratégica de la misma, con intenciones de continuidad. Esto, como cualquier cambio, puede generar ciertas resistencias en distintos niveles de la organización, pero especialmente en los altos directivos. De presentarse, y al ser un requisito fundamental el aval de la dirección para la implementación del Plan de Comunicación Interna, se intentará persuadir sobre la importancia del mismo, acordar políticas, negociar e intentar generar acuerdos. Por ende, se presenta una propuesta flexible con capacidad de adaptarse a posibles ajustes de contenido, tiempo y aplicación geográfica.

Claim general de la campaña

“Somos Econovo” #SomosEconovo

Ejes de la campaña

- Comunicación ágil y multidireccional
- Colaboradores como embajadores institucionales
- Transparencia en el manejo de la información

Acciones concretas a desarrollar

1.1. Activación del canal de comunicación para la gestión interna

Como primer paso para ordenar y profesionalizar los procesos comunicacionales internos, se implementará el paquete para empresas de Microsoft 365. El mismo incluye Microsoft Teams, la herramienta que ofrece funciones claves para la comunicación diaria en la organización, como chats, llamadas y reuniones virtuales. Esta herramienta permitirá nuclear y mantener conectados a todos los colaboradores de la empresa en un mismo lugar y sin importar su dispersión geográfica, fomentando fluidez y agilidad en la comunicación inter áreas y sedes. Inclusive posee la posibilidad de armar equipos por áreas y/o proyectos con las personas implicadas en cada caso y crear tarjetas de trabajo colaborativas.

También incluye aplicaciones Office (PowerPoint, Word y Excel), correo electrónico (Outlook) y calendario sincronizado. Además, ofrece almacenamiento de archivos en la nube (OneDrive), lo que permite acceder y editar los mismos desde cualquier dispositivo y en cualquier momento.

Objetivo: Mantener conectados a todos los colaboradores internos de la organización, fomentando el trabajo colaborativo y la comunicación ágil y fluida bajo un modelo multidireccional.

Destinatarios: Operarios, servicio técnico, comerciales, administrativos, referentes sindicales, mandos medio, dirección.

Tiempo: Desde la tercer semana de enero de 2022. En caso de no tener inconvenientes, y que la implementación resulte exitosa y con buen recibimiento por parte del público interno, se renovará el plan de manera anual para tenerlo funcionando de manera permanente.

Recursos: Paquete Microsoft Office, personal de soporte técnico para la instalación de las aplicaciones, colaboradores del área de Recursos Humanos para las indicaciones y recomendaciones de uso.

Evaluación: Cantidad de dudas, reclamos o inconvenientes recibidos del público interno, encuesta de satisfacción y usabilidad enviadas en la última semana de enero, febrero y marzo.

1.2. *Newsletter: comunicado de novedades internas*

Aprovechando el inicio de semana, cada lunes se difundirá un *newsletter* a través de correo electrónico. Se compartirán novedades, anuncios de interés, efemérides, menú semanal, formaciones, beneficios, reconocimientos, movimientos internos o nuevas incorporaciones, hitos del negocio, y toda aquella información de relevancia para el público interno. También se habilitará la posibilidad para que, cualquier miembro de la organización que tenga información relevante de su área o equipo para compartir, pueda difundirlo a través de este medio. Esta será una de las herramientas para transmitir las acciones que se desarrollan a continuación en este Plan.

Objetivo: Mantener informados y compartir a todos los colaboradores internos asuntos relativos al negocio y de interés común para toda la organización.

Destinatarios: Operarios, servicio técnico, comerciales, administrativos, referentes sindicales, mandos medio, dirección.

Tiempo: Todos los lunes desde enero de 2022.

Recursos: colaborador del área de Recursos Humanos para la recolección de la información, herramienta de diseño digital (canva, adobe) y diseñador gráfico o similar (ideal pero no exclusivo).

Evaluación: Tasa de apertura del mail.

1.3. *Red Social Empresarial*

Se activará la plataforma de comunicación empresarial Workplace, una red social que se activará para todos los miembros de la organización y se podrá descargar tanto en computadoras como en dispositivos móviles. Este canal permitirá mejorar la comunicación, aumentar la interacción entre las personas y fortalecer la cultura organizacional, brindando la posibilidad a cada colaborador de poder expresarse y formar parte de conversaciones importantes. Especialmente, ayudará a disminuir la brecha comunicacional con los trabajadores de primera línea, para que se sientan considerados y escuchados. También es una herramienta aliada para poder fomentar una comunicación más abierta y directa con los líderes de la empresa.

Para difundir la novedad de la red social, se generarán comunicaciones en un lenguaje cercano pero institucional, con información clave y tips para aprovecharla que se enviarán por *newsletter* y se reforzará con cartelera en las instalaciones. Además, se compartirá a cada colaborador un kit de *templates* institucionales editables (aniversarios laborales, anuncios de interés, efemérides) para que utilicen al momento de realizar publicaciones. Estas piezas gráficas se compartirán en la misma plataforma, a través de una funcionalidad llamada “Biblioteca de recursos”.

Objetivo: Aumentar la interacción e integración de todos los miembros de la organización, generando conversaciones de valor y brindando un espacio para que cada colaborador pueda expresarse.

Destinatarios: Operarios, servicio técnico, comerciales, administrativos, referentes sindicales, mandos medio, dirección.

Tiempo: En febrero se comunicará la activación de la plataforma y a partir de marzo estará disponible para su utilización.

Recursos: Responsable de RPI, Colaboradores de Recursos Humanos (2), Diseñador gráfico, Imprenta, Plataforma.

Evaluación: Cantidad de usuarios registrados, nivel de interacción, cantidad y calidad de los contenidos generados.

1.4. Partners internos

Se seleccionará por cada área de la empresa a un referente (además de los líderes formalmente definidos por el organigrama) para que actúen como una red de *influencers* interna. Serán “socios” clave de los empleados y se buscará que transmitan las formas de trabajar de la empresa, que contagien e inspiren a sus compañeros los valores de la organización, y que sirvan de guía para nuevos colaboradores.

Se dará a conocer el *partner* de cada área a través del *newsletter* y por publicación en Workplace. Además, a través de la red social se programarán Lives (videos en vivo) para presentar a cada uno de los referentes, abriendo un espacio de *feedback* para preguntas o comentarios a través del chat habilitado.

Objetivo: Contribuir a la cohesión de todos los miembros de la organización fomentando el trabajo colaborativo, mediante líderes formales e informales como canales principales para la transmisión de los valores y cultura organizacional.

Destinatarios: operarios, comerciales, administrativos.

Tiempo: En marzo se evaluarán y seleccionarán los perfiles, y a partir de abril serán identificados y comunicados como *partners* internos.

Recursos: Responsable de RPI, Colaboradores de Recursos Humanos (2), Partners seleccionados, Red Social.

Evaluación: Feedback con los equipos involucrados, Evaluación 360, Alcance e interacción de los *lives* en la red social.

1.5. Videos Institucionales

En formato audiovisual, con videos de aproximadamente 1 minuto de duración, se recogerán los testimonios de 20 colaboradores con distintos perfiles profesionales, y provenientes de diferentes áreas y niveles jerárquicos. En cada uno de ellos, se filmará a los colaboradores en sus espacios de trabajo y relatarán en primera persona su tarea principal, desafíos y experiencias en torno a su puesto. Se buscará transmitir los valores organizacionales y dejar plasmado cómo el trabajo individual de cada una de las personas que conforman la organización contribuyen a la misión y visión de la empresa. Finalizada la grabación de los 20 cortos, se realizará además un producto audiovisual que recoja un poco de cada testimonio a modo de resumen. La selección de los candidatos será realizada por el área de Recursos Humanos teniendo en cuenta diversos factores como edad, género, puestos y profesiones para asegurar representatividad. Los videos serán publicados en la red social empresarial (ver táctica 3.1) de manera progresiva una vez por semana y se compartirá por *newsletter*.

Objetivo: Transmitir la filosofía corporativa de una manera dinámica y atractiva haciendo partícipes a los colaboradores para reforzar el orgullo y sentido de pertenencia.

Destinatarios: Operarios, comerciales, administrativos y mandos medios.

Tiempo: Se comenzará con la selección de los protagonistas en el mes de abril, en el mes de mayo se llevará a cabo la filmación, producción y post-producción, y entre junio y octubre del 2022 se publicarán los videos, uno por semana.

Recursos: Colaboradores del área de Recursos Humanos, Productora audiovisual
Evaluación: Cantidad de visualizaciones, reproducciones, reacciones y comentarios.

1.6. *Voluntariado Corporativo*

Se lanzará una convocatoria para que los colaboradores participen de las distintas acciones que la empresa ya realiza en la comunidad. La misma será comunicada por *newsletter*, red social empresarial y cartelera.

Objetivo: Incentivar a los colaboradores a participar de las acciones de responsabilidad social que realiza la empresa para fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.

Destinatarios: operarios, comerciales, administrativos, mandos medio, dirección

Tiempo: La convocatoria se lanzará en el mes de marzo y a partir de abril podrán comenzar las actividades.

Recursos: Responsable de RPI, Colaboradores de Recursos Humanos (2), Guía de Voluntariado Corporativo, Diseñador gráfico, Imprenta.

Evaluación: Cantidad de inscriptos, tiempo de permanencia en las actividades voluntarias, feedback personal.

1.7. *Ciclo de Talleres en soft skills*

Se propondrán charlas virtuales, una vez por mes, haciendo foco en habilidades comunicacionales, para todas las personas que conforman la organización. Se invitarán a diferentes *speakers* nacionales e internacionales para exponer sobre temáticas como comunicación asertiva, liderazgo coach, comunicación interpersonal, inteligencia emocional, entre otras posibilidades. En marzo se comunicará la iniciativa prevista para todo el año con aspectos generales para causar expectativa. Posteriormente, al inicio de cada mes se reforzará la comunicación del taller correspondiente a ese período, con el *speaker* invitado y la temática específica. Se utilizarán como canales para difundir el *newsletter*, la red social empresarial y cartelera gráfica en las instalaciones. Los talleres se dictarán en *Live Sessions* (videos en vivo) a través de la plataforma Workplace.

Objetivo: Brindar herramientas para fomentar una mayor y más asertiva comunicación entre los miembros de la organización, contribuyendo de manera positiva al clima laboral.

Destinatarios: Operarios, comerciales, servicio técnico, administrativos, mandos medio, dirección.

Tiempo: Se realizará una vez por mes entre abril y noviembre del año 2022.

Recursos: Disertantes, Moderador, Plataforma Workplace.

Evaluación: Feedback al finalizar, grado de participación, encuesta de satisfacción.

1.8. Evento de alineación organizacional

Dos veces al año, se realizará un evento dirigido por los líderes de la empresa, como una instancia interna de alineación y concientización de toda la organización. Se compartirá con los colaboradores información relativa al estado del negocio (nuevos proyectos, números importantes, estrategia comercial). También se compartirán las metas fijadas para el año, por lo que es una instancia fundamental para motivar a todos los colaboradores en el logro de las mismas.

Durará aproximadamente 3 horas y se realizará bajo la modalidad *blend*: de manera presencial para el personal de Oncativo, en el salón del hotel Nono Luigi, y transmitido de manera virtual para el personal de Buenos Aires, a través de Workplace.

Objetivo: Brindar información clara y transparente a todo el público interno, para lograr comprensión, motivación e implicación en el proyecto organizacional.

Destinatarios: operarios, comerciales, administrativos, mandos medio, dirección

Tiempo: Se realizará en marzo de 2022 el primer encuentro y agosto de 2022 el segundo encuentro.

Recursos: Responsable de RPI, Colaboradores de Recursos Humanos (2), Salón, Proyector, Presentaciones, Personal de técnica y sonido (2), Sillas, Catering, Moderador de evento virtual.

Evaluación: Cantidad de participantes, feedback personal, encuesta de satisfacción enviada post evento a través de newsletter y compartida por red social.

Conclusiones

A partir de lo expuesto en este Trabajo Final de Grado y a modo de cierre, en este apartado se plantean algunas conclusiones obtenidas a lo largo de su desarrollo.

Al inicio de este reporte, se manifiesta el crecimiento comercial que la empresa alcanzó en los últimos años, logrando una importante participación en el mercado nacional e internacional y un excelente posicionamiento en el sector. También se deja entrever una buena reputación en la comunidad local en la que se encuentra inserta y entre sus colaboradores, principalmente por la fuerte vocación y acción social de su fundador. Pero al ser una empresa familiar, su estructura responde a ese origen y tiene una marcada verticalidad, con concentración en la toma de decisiones e intervención de los dueños en casi todos los procesos internos. Esta situación determina de manera directa la forma en que se maneja la comunicación dentro de la empresa. Se observa la desprofesionalización de la función y un modelo asimétrico, unidireccional, reactivo y con predominio de mensajes informativos.

El plan desarrollado aborda específicamente estas problemáticas, buscando optimizar la comunicación interna de la empresa haciendo foco en el fortalecimiento de la cultura organizacional, para brindar solidez interna al crecimiento y la expansión que atraviesa la empresa. Lograr la identificación de los colaboradores vinculando su propósito personal con el proyecto institucional, potenciar la responsabilidad social interna y establecer un propósito de bien común entre los miembros, y promover la integración y cohesión de todas las personas que conforman la organización, resultan estrategias potenciadoras del propósito organizacional.

La gestión estratégica de la Comunicación interna es parte fundamental del funcionamiento de la empresa y resulta primordial incluirla dentro del modelo de negocio como recurso clave para la consecución de los objetivos organizacionales, pero además puede ser facilitadora de conversaciones más cercanas, empáticas y humanas con los colaboradores, como así también una herramienta de gran valor para dar sentido a las prácticas organizacionales y lograr visibilizarlas.

Recomendaciones

A modo de cierre, se presentan líneas de trabajo que resultan fundamentales para profesionalizar y formalizar los procesos de comunicación interna de Econovo a largo plazo y de manera sostenible:

- **Mantener en funcionamiento** todos las herramientas y canales de comunicaciones interna que se utilicen y que se incorporen a futuro, como así también **mantener actualizada** la información y el contenido que se compartan a través de ellos.
- Crear un puesto de **analista de comunicación interna**, que se encargue de la gestión y operación de todas las acciones vinculadas a la comunicación de los públicos internos. Inicialmente puede incorporarse dentro del área de Recursos Humanos y progresivamente, mutar a un equipo o área de CI.
- Elaborar una **Manual de Comunicación de Marca** que sirva de guía para la toma de decisiones y unifique criterios comunicacionales frente a distintas situaciones que pueda atravesar la organización, donde se establezca principalmente el contenido, tono y estilo de los mensajes, alcance (principales públicos), responsables (quiénes comunican en cada situación) y canales (cómo).
- Crear una estrategia de comunicación externa que contenga principalmente: acciones de RSE (visitas a escuelas, realización de eventos solidarios), un plan con medios masivos de comunicación y periodistas, activación, actualización y generación de contenido para canales de comunicación online (página web, Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn).
- Proveer material para **inducción de nuevos colaboradores** al área de Recursos Humanos, donde se asegure la comunicación de aspectos fundamentales de la identidad corporativa: misión, visión y valores organizacionales, organigrama general, líderes y compañeros de equipos directos, canales de comunicación interna institucionalizados, espacios de interacción informales, días especiales, entre otros. En esta línea, también se sugiere trabajar en conjunto con el área de RH la **estrategia de marca empleadora** para fomentar la retención de talentos.

- Establecer de manera periódica **instancias de análisis y evaluación** de los procesos comunicacionales, para recoger *inputs* que permitan ajustar la estrategia de comunicación interna permanentemente, en función de las necesidades organizacionales.

Por último, es importante destacar que la comunicación organizacional es un todo, y en pos de generar un impacto positivo en cada uno de los *stakeholders*, se debe trabajar de manera coherente y armónica en sus dos dimensiones. Por eso, se recomienda englobar las acciones de comunicación interna y externa en una estrategia de comunicación integral, que responda a su vez a los objetivos del negocio y que transmita lo más fielmente posible la filosofía empresarial.

Referencias

Robbins, S. (2002). *Essentials of Organizational Behavior*. México: Prentice Hall.

Xifra, J.; Lalueza, F. (2009) *Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Carretón, M. (2009) *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas)

Ritter, M. (2008) *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La crujía.

Capriotti, P. (2010) *Responsabilidad social empresarial*. Barcelona: Colección libros de empresa.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.L.

Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación, S.A.

Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/105390?page=24>.

Otras fuentes consultadas

Xifra, J. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. Recuperado de <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/mar/xifra.pdf>

Blanco Vidal, M. (2020). Comunicación interna en tiempos de coronavirus, una valiosa aliada para las organizaciones. Revista ComInt, 10, 47-48. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1bd4VpJg6UX6mZzxluuGmamSvKmkkVCZM/view>

Edelman (2021). Edelman Trust Barometer Special Report The Belief-Driven Employee. Recuperado de https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2021-09/2021EdelmanTrustBarometerSpecialReport_TheBelief-DrivenEmployee.pdf

BW Comunicación Interna (2021). La nueva normalidad de la CI. Recuperado de <https://diagnosticoci.com/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021). Índice de producción industrial manufacturero. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_09_2171849DF023.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021). Intercambio comercial argentino. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_215AF7148CA8.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo (2019). Travesía 4.0: hacia la transformación industrial argentina. Recuperado de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Traves%C3%ADa_4.0_hacia_la_transformaci%C3%B3n_industrial_argentina_es_es.pdf

Lepkowski, J. (14 de septiembre de 2021). Presión liberal y miedo al neoliberalismo. Página 12. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/368178-presion-liberal-y-miedo-al-neoliberalismo>