



Trabajo final de grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

“La relación de la empresa familiar y las fallas en la comunicación interna en Econovo”

María Victoria Vitale

DNI: 31058349

Legajo: VRPI02430

Tutor: Carolina Cerruti

Buenos Aires, junio 2022

## Índice

<b>Resumen</b>		Pág. 4
<b>I. Introducción</b>		Pág. 5
1.1 Marco de referencia institucional		Pág. 5
1.2 Breve descripción de la problemática		Pág. 6
1.3 Resumen de antecedentes		Pág. 7
1.4 Relevancias del caso		Pág. 8
<b>II. Análisis de la situación</b>		Pág. 9
II.1 Descripción de la situación		Pág. 9
II.2 Análisis del contexto		Pág. 10
II.3 Diagnostico organizacional		Pág. 12
II.4 Análisis específico según el perfil de la carrera		Pág. 14
<b>III. Marco teórico</b>		Pág. 18
<b>IV. Diagnóstico y discusión</b>		Pág. 22
IV.1 Declaración del problema		Pág. 22
IV.2 Justificación del problema		Pág. 22
IV.3 Conclusión diagnostica		Pág. 23
<b>V. Plan de implementación</b>		Pág. 24
V.1 Objetivo general		Pág. 24
V.2 Objetivos específicos		Pág. 24
V.3 Alcances		Pág. 24
V.4 Tácticas		Pág. 25
V.5 Presupuesto		Pág. 31
V.6 Diagrama de Gantt		Pág. 31
<b>VI. Conclusiones y recomendaciones</b>		Pág. 32

VII.	<b>Referencias</b> .....	Pág. 33
VIII.	<b>Anexo I</b> .....	Pág. 36
IX.	<b>Anexo II</b> .....	Pág. 36

## **Resumen**

El siguiente trabajo corresponde a un reporte de caso realizado para la empresa Econovo la cual está ubicada en la ciudad de Oncativo, en la provincia de Córdoba, donde se detectaron deficiencias en la comunicación interna, lo cual genera un impacto negativo en la misma. Para revertir esta situación se diseñó e implementó un plan de relaciones públicas abordando las distintas problemáticas encontradas con el fin de mejorar la comunicación interna y de esta manera generar un mejor clima laboral, además de fidelizar a los empleados y fomentar el sentido de pertenencia a la misma.

Palabras clave: Comunicación interna, relaciones públicas, estrategias de comunicación, clima interno.

## **Abstract**

The following work corresponds to a report of a case that occurred in the company Econovo which is located in the city of Oncativo in the province of Córdoba where we detected deficiencies in internal communication which generated an impact on the same. To reverse this situation we designed and implemented a public relations plan, bearing in mind the problems found, with the goal of improving internal communication, and, in this way, creating a better working environment to increase employee loyalty and encourage a sense of belonging.

Key words: internal communication, public relations, communication strategies, internal atmosphere.

## **Introducción:**

El presente trabajo tiene como objetivo presentar un Plan de Relaciones Públicas propuesto para la empresa Econovo, dedicada a la producción de equipos para la higiene urbana y soluciones ambientales sustentables. Este plan se presenta en el marco del trabajo Final de la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales.

Este Trabajo Final de Grado se centrará en el estudio de la comunicación interna y el impacto de esta en la empresa antes mencionada. El Reporte de Caso tiene como fin crear un sector (o responsable) de comunicación interna ya que actualmente no cuenta con el mismo y así acercar herramientas que profesionalicen y agilicen la comunicación y generen sinergia entre los empleados, orientados a resultados positivos, y así presentar estrategias de comunicación que potencien su misión y visión y crear así un clima interno mucho más amigable y dinámico.

### *Marco de referencia institucional*

La empresa Econovo fue fundada en el año 2003 por Oscar Scorza.

Es una empresa dedicada a la producción de equipos para la higiene urbana y la gestión ambiental sustentable. La planta principal fue inaugurada en noviembre del 2012 y allí desarrolla sus principales actividades productivas ubicada en la ciudad de Oncativo, Río Segundo, Córdoba.

La misma comenzó su historia como una pequeña empresa dedicada a la fabricación de su principal producto, el equipo recolector de carga trasera con tecnología proveniente de Estados Unidos y desde su comienzo se posicionó como líder en el mercado local gracias a sus características técnicas y tecnológicas, sumando alto rendimiento, bajo mantenimiento y performance para la distribución de peso, superiores a cualquier equipo vigente en fábricas de Sudamérica y comparándolo con equipos de la élite mundial.

Desde ese entonces, el crecimiento fue exponencial y, en la actualidad, cuentan con una amplia variedad de productos y servicios: barredoras; succionadores desobstructores entre otros y es la única alternativa con referencias internacionales de sistema de enfardado con tecnología europea. De esta forma, logran cubrir todas las necesidades de higiene urbana, forestal y, principalmente, brindan una solución real al tratamiento de todos los residuos.

Su misión es hacer de la empresa una multinacional con productos de alta calidad, ofreciendo una cartera de productos diversificada, innovando día a día para incrementar la oferta de servicios y actividades

Visión: Expandir su mercado a nivel mundial, priorizando el medio ambiente. La visión trasciende la fabricación y se enfoca en la generación de soluciones integrales a la problemática ambiental.

Valores: Creación de valor para el cliente, respeto por el individuo, integridad y “stewardship” (protección).

*Breve descripción de la problemática:*

En cuanto a la comunicación (tanto interna como externa) la empresa no tiene desarrollado ningún sector calificado, ni profesionales abocados específicamente a esta tarea. En este sentido Andrés Scorza, director industrial confirma que:

No tenemos canales formales fuera de los procedimientos diarios internos.

No tenemos procesos formales de transmisión de cultura y valores.

Contamos con un grupo de WhatsApp a través del cual se informan aspectos generales, más relacionados con la vida social de Econovo: cumpleaños, cuidados en la pandemia, etc. (Scorza, A., 2021)

La falta de comunicación interna formal dentro de Econovo puede deberse a que es una empresa familiar, y en las mismas, por lo general, tienen como característica que la comunicación es más fluida entre las partes que componen dicha familia, pero no así en los sectores que no poseen familiares a cargo, por eso creemos que los canales de comunicación formal no están desarrollados de manera eficiente.

La comunicación interna es uno de los aspectos fundamentales para la correcta gestión empresarial. Este tipo de comunicación va dirigida a los públicos internos de la organización. Se trata de crear estrategias que consigan una cohesión comunicativa entre todas las personas que forman parte de la organización.

Crear un plan de comunicación interna implica diseñar una estrategia que le de coherencia a todas las acciones que intenten mejorar la comunicación dentro de una organización. Esta nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

*Resumen de antecedentes:*

A continuación, mencionaremos algunos antecedentes que sirven de base al presente trabajo de investigación

El psicólogo Samuel Merlano Medrano (2012) publicó una investigación sobre la comunicación interna en las organizaciones donde confirma la importancia de este tipo de comunicaciones en las empresas, para un buen desempeño general de la misma tanto en los líderes como en la totalidad de sus empleados.

Otra investigación sobre la comunicación interna en una empresa familiar fue desarrollada por Diana Marcela Gómez y Kewy Sarsosa Prowesk (2011) “Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali” en la cual los resultados arrojaron falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar. Con respecto a la comunicación organizacional, los mismos empleados destacan las falencias en la comunicación interna entre las personas de las diferentes áreas que están estrechamente relacionadas con las actividades que desempeñan para el logro de los objetivos. Además, confirman que la empresa realiza reuniones con los integrantes de los diferentes cargos, sólo cuando se presentan inconvenientes de producción ya que la característica dominante es el de ser una organización orientada a la competencia externa, donde una de las principales preocupaciones es que se haga el trabajo. Este tipo de cultura organizacional está arraigada por la estabilidad laboral que ofrece la empresa al ser de familia, en donde el vínculo de familia consanguínea no se desliga del rol de empleado.

Un estudio realizado en la Universidad Nacional del Altiplano-Puno, Perú, por Hilda Beatriz Manzano Chura titulado “La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno Y Juliaca (2016)” se centra en los tipos de comunicación dentro de la organización y cómo impacta la misma en el desempeño laboral de los trabajadores, siendo ésta un aliado estratégico para las organizaciones. (2017)

Por su parte Elisa Villamil (2017) confirma que un alto desempeño organizacional en las empresas se da si se tiene una excelente comunicación interna (en todos los niveles) ya que ésta es una herramienta que ayuda a mejorar el rendimiento y enlazar de forma positiva la información para darle un mejor desarrollo, con el fin de obtener lo que se busca de forma rápida y segura.

También mencionaremos en este trabajo en el libro de Nuria Vilanova “La esencia de la empresa familiar” en donde la autora basa su hipótesis en que por lo general las empresas familiares tienden a tener un perfil bajo en cuanto a comunicación (por ser familiares) y cuenta la importancia de la comunicación para mantener y reforzar los valores que harán perdurar a la empresa manteniendo su esencia. (Vilanova, N. 2018)

### *Relevancia del caso*

La comunicación es un medio de conexión que todos poseemos para transmitir o intercambiar información, mensajes, etc.

Consideramos que es de suma importancia desarrollar una estrategia de comunicación interna en la empresa Econovo, ya que es básica y vital para un buen funcionamiento empresarial y contribuirá a un mejor posicionamiento de la organización en cuanto a clima interno, un mejor rendimiento orientado a resultados positivos y de esta forma poder transmitir de manera clara y directa sus objetivos.

La comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Sin ella, no es posible coordinar las tareas de manera eficaz, integrar a los empleados y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.

(Cardozo, L. 2021, párr 1)

Teniendo en cuenta que Econovo es una organización y considerando a la empresa como un sistema complejo, es muy importante que todas las partes que la componen trabajen de forma conjunta. Esto se puede lograr a través de la fluidez de la comunicación entre las partes de la misma.

En la actualidad y a nivel mundial estamos atravesando una crisis económica que repercute varios aspectos como el social y empresarial, entre otros. Vivimos en un mundo donde todo es inmediato y estamos en constante cambio. Si la comunicación interna es fluida podemos generar armonía entre los empleados, alto grado de motivación y sentido de pertenencia del personal hacia la empresa, mayor nivel de responsabilidad y respeto entre todos, confianza entre los integrantes, y a su vez esto genera aumento de la productividad y fidelización.



## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

Econovo es una empresa de reputación internacional que hizo foco en el crecimiento económico, la implementación de tecnologías y el posicionamiento a nivel local, regional, nacional e internacional, pero aún no desarrolló una comunicación interna lo cual trae aparejadas falencias a nivel organizacional que detallamos a continuación:

No tienen canales de comunicación formales, solo poseen un grupo de WhatsApp mediante el cual se informan aspectos más subjetivos y generales en la que los operarios no participan como cumpleaños, cuidados en la pandemia o alguna novedad del momento.

Las decisiones son tomadas solo por los directivos, los empleados no son partícipes de las mismas y eso hace no solo que no tengan un sentido de pertenencia sino de esta manera también es difícil que las decisiones tomadas lleguen de manera clara e igualitaria a todos los empleados que posee la empresa.

Otra falencia encontrada es la escasa promoción de su cultura organizacional. No hay un manual que hable de esta cultura para los empleados que ingresan a la empresa. Este Manual es un documento que busca servir de guía y sistematizar los procesos de actuación del conjunto de los empleados de una compañía con el fin de alinearlos con su misión, visión y valores, de manera que pueda beneficiarse toda de la organización. Este mismo generalmente parte de la definición de lo que la empresa es y de lo que quiere ser, para proponer modelos de actuación y de conducta de los empleados, independientemente del nivel en el que se encuentren situados dentro de su organigrama, para conseguir los objetivos previstos. (Berceruelo, B., 2011)

No poseen un sistema de medición de desempeño ni de feedback entre todos los niveles de la organización. Andrés Scorza explica:

La empresa ha desarrollado su propio sistema de medición de desempeño, pero es algo muy subjetivo del mando medio. La exigencia de los directivos nunca es la misma que arrojan los resultados de los mandos medios y ahí puede haber errores de comunicación y, al mismo tiempo, es algo muy evolutivo (Scorza, A., 2021).

Cuando un sistema de comunicación falla o no es lo suficientemente funcional puede generar rumores y desconfianza que afectan la motivación causando una disminución en la productividad. Por lo tanto, el mensaje deberá ser claro y conciso para que solo exista una interpretación posible. Y de esta manera evitar generar más rumores y así sucesivamente.

### *Análisis del contexto*

A continuación, se presentan las circunstancias en las que se encuentra inmersa actualmente la organización, para ello se utilizará la herramienta PESTEL, matriz que pone en relevancia ámbitos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legislativos.

*Análisis del entorno Político:* Falta de lineamiento general en las políticas económicas respecto de un gobierno a otro.

Dada la falta de acuerdos entre el gobierno de turno y los partidos opositores respecto de lineamientos económicos, cambiarios e impositivos sustentables a lo largo del tiempo el sector empresarial se encuentra muchas veces desorientado para plantear proyectos a largo plazo, ya sea de inversión, producción o comerciales.

No obstante, esto, ante la inminente salida de la cuarentena, la industria espera una serie de medidas impulsadas por el gobierno tendientes a reactivar la actividad industrial golpeada por los largos meses de pandemia.

*Análisis económico:* La Argentina está catalogada como uno de los países que más impuestos pagan las empresas. Dado que se enfrentan a un sistema tributario de complejidad y desprolijidades, plagado de inequidades y dobles imposiciones. Los impuestos nacionales, provinciales y municipales conviven y afectan a pequeñas y grandes empresas por igual, en su desarrollo y consecuente inversión y generación de empleo. La carga tributaria no solo resulta elevada, sino que también conlleva una gran carga burocrática que implica el pago de impuestos. (Infobae, 2022)

Otro factor importante es el contexto inflacionario que afecta a nuestro país desde hace mucho tiempo. Esta incide en las empresas de manera directa con la competitividad internacional, las finanzas, la inversión y la contratación. En el primer caso la principal causa es la pérdida de valor de la moneda nacional. En lo que respecta a lo financiero los flujos de caja que se reciban a futuro tendrán menor valor al de hoy, lo que limita las iniciativas de inversión. Las paritarias son la consecuencia de cómo la inflación afecta a los contratos laborales. En este proceso se

desequibran las relaciones empleado-empleador y alguna de las partes se vea obligada a renegociar las cláusulas pactadas. (García Abad, G. 2022)

*Análisis del entorno social:* A nivel socio cultural hay un cambio en la conciencia ambiental impulsados por procesos educativos integrales orientados a la construcción de una racionalidad ambiental. En ese marco, distintos conocimientos, saberes, valores y prácticas ambientales confluyen y aportan a la formación ciudadana y al ejercicio del derecho a un ambiente sano, digno y diverso. Por lo tanto, la educación ambiental es un proceso continuo que promueve la sostenibilidad como proyecto social, entendiendo que esto implica desarrollo con justicia social. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021)

*Análisis Tecnológico:* Mas allá del reciclaje, la búsqueda se concentra en ciudades inteligentes, que apuestan a la política de cero residuos. Poner en práctica esta política significa avanzar hacia un mundo en donde todos los materiales se utilicen en su máximo potencial y cambiar el modelo económico lineal actual (comprar-usar-tirar) por una economía circular que permita un uso y reutilización más eficiente de los recursos.

Gracias al Big Data, los sensores inteligentes y las aplicaciones móviles se han creado muchas soluciones que podrían revolucionar el campo de la gestión de los residuos. A saber: de residuos a recursos: La innovación y las nuevas tecnologías están permitiendo el desarrollo del “ecodiseño”, material reutilizable de gran durabilidad fácil reciclaje que alarga la vida útil del producto.

Aplicaciones que cambien el hábito de consumo: Ya existen aplicaciones que tienden a reducir los residuos que se generan, en lugar de tirar alimentos antes que caduquen, se ofrecen con grandes descuentos para que los usuarios los adquieran en las tiendas.

Análisis de datos: Una mejor planificación basada en datos reales resulta en una mayor eficiencia y aun aumento en la productividad, reduciendo los costos logísticos y ambientales. Las redes sociales también se han convertid en una fuente actualizada sobre las incidencias de los residuos en la vía pública. (Aclimaadmin, 2020)

*Análisis Ecológico:* Uno de los principales problemas sobre los tratamientos de residuos sólidos es el de los basurales a cielo abierto. En la Argentina existen 5000 de éstos, lo que significa, en promedio, más de dos basurales por municipio. Los mismos carecen de medidas mínimas de seguridad por lo que pueden encontrarse todo tipo de residuos, incluso patogénicos y peligrosos. Lo que implica un problema aún mayor, la impermeabilidad de los suelos y la distancia con respecto a las napas freáticas. Esto provoca un desafío aún mayor para las industrias en general y la organización objeto de estudio, ya que deberían alinearse a las iniciativas privadas y gubernamentales respecto a la solución de este problema, como por ejemplo al tratamiento

diferenciado y controlado como parte de una estrategia general de promoción de economía circular (paradigma que busca modificar la forma en que producimos y consumimos) ya que no solo reduce el volumen de sus desechos y sus efectos contaminantes, sino que fortalece el trabajo de los recuperadores. . (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021)

*Análisis Legislativo:* Ante la falta de normativas tendientes a mejorar los estándares ambientales y tratamiento de residuos por parte del gobierno nacional, las empresas comienzan a apoyarse sobre un conjunto de estándares de reconocimientos internacionales como las normas “ISO”, que ya no solo se ocupan de la calidad en gestión de sistemas o la seguridad en la cadena de suministros, sino que como podemos apreciar en la ISO 14001 que se ocupa específicamente en el sistema de gestión del medio ambiente. Estas son una serie de normas referidas a la gestión ambiental, cuyo objetivo consiste en la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan el medio ambiente, aumentando la calidad y competitividad en un contexto donde se respete el medio ambiente. (Qmamericas, 2020)

Más allá de esto existe una ley que apunta a presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Ley 25.675. (infoleg, 2002)

Existen otras leyes como la 25.612 que regula la gestión integral de residuos industrial, la 25.670 que sistematiza la gestión y eliminación del pcbs, la 25.688 que establece el régimen de gestión ambiental de aguas y otras tantas que protegen y tratan de regular la explotación ambiental. En muchos casos son de difícil aplicación, ya que buena parte de la economía del país se sustenta en la explotación de recursos naturales por medio de la explotación agrícola, ganadera, forestación, minería y petróleo.

### *Diagnostico organizacional*

Para comprender de una manera más clara la situación de la empresa, será pertinente detallar un análisis FODA. En este análisis se presentan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización. Como presentan Nikulin y Becker (2015) según Dyson (2004), el análisis FODA es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa. Para Houben (1999), las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado. (Nikulin Y Becker, 2015 p.129).

### Cuadro I: Análisis Foda



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico anterior, la empresa cuenta con muchas fortalezas y oportunidades, siendo la más importante poder seguir creciendo y expandiéndose para pasar de ser una empresa “familiar” a una multinacional. Pero también las debilidades como la de no poseer departamentos experimentados en comunicación tanto interna como externa no tener una medición formal del desempeño de la totalidad de integrantes de esta y no contar con profesionales calificados para adaptarse a las redes sociales (lo que en la empresa llaman “transformación digital”) son falencias importantes que ésta debe afrontar con rapidez, si su objetivo es crecer a nivel nacional y mundial.

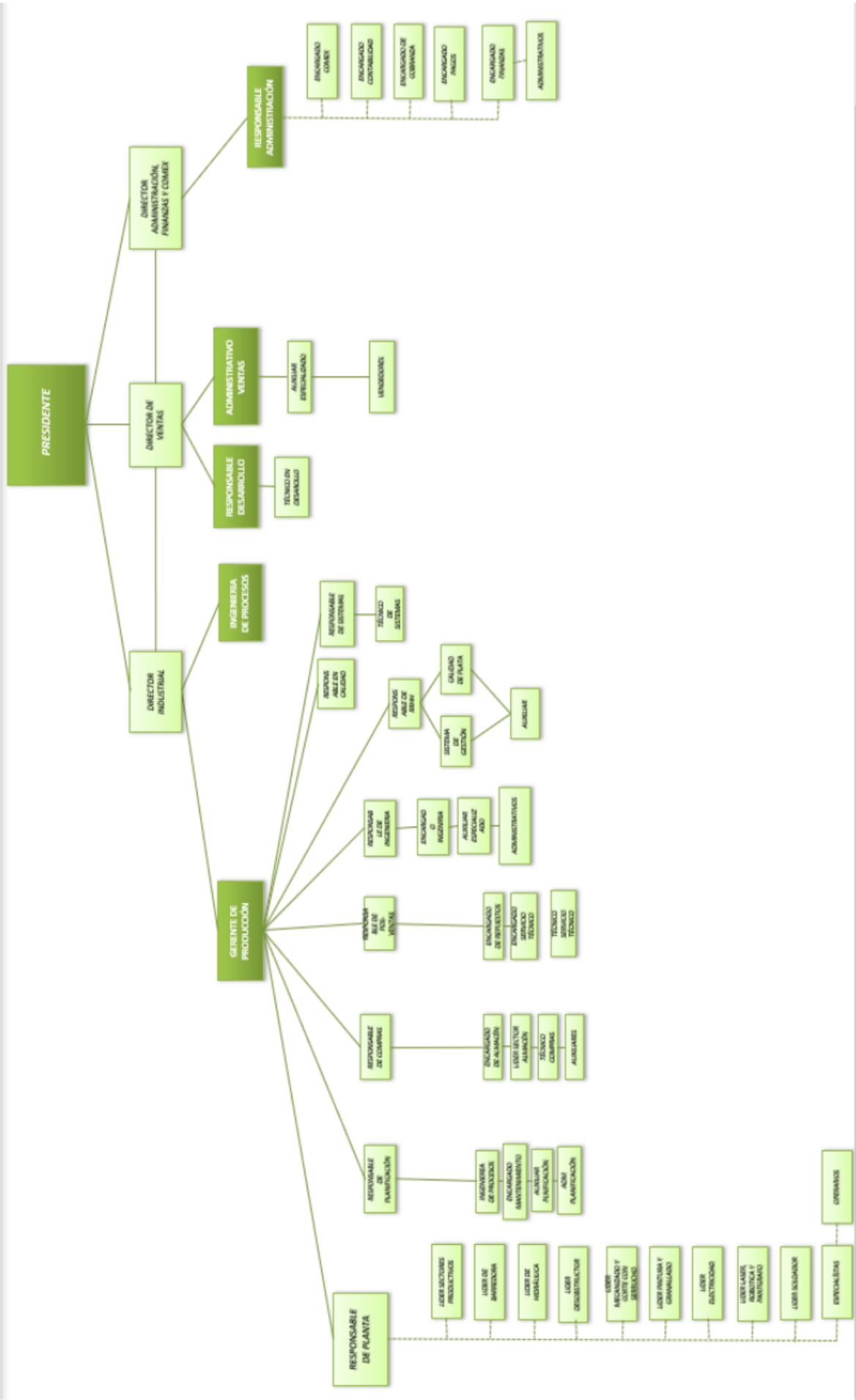
### *Análisis específicos según el perfil de la carrera*

La tarea del profesional de Relaciones Públicas es ayudar en la gestión de la comunicación, desarrollando un tratamiento analítico de los datos analizados, encontrando soluciones a problemas o temas importantes para la organización y la toma de decisiones, como así también establecer y mantener el flujo de la información de manera eficiente a través de la estructura organizacional.

A partir del análisis que realizamos pudimos encontrar una serie de debilidades relacionadas con los vínculos interorganizacionales y la comunicación interna entre los distintos estratos de la organización; las mismas podrían ser revertidas a partir de la implementación de un eficiente plan de comunicación con el fin de alinear la misión y visión de la empresa entre los miembros de la misma.

A continuación, vamos a presentar el organigrama de la empresa de Econovo a fin de poder identificar públicos internos de ésta. Este es el punto de partida para el diseño de dicho plan, debido a que para las Relaciones Públicas la segmentación de públicos es de suma importancia ya que se necesita agrupar y diferenciar a las personas que son parte de la organización porque un mismo mensaje no se transmite de la misma manera a todo el personal.

### **Cuadro II:** *Organigrama de Econovo.*



Fuente: “El trabajo en equipo en Econovo y su impacto en el proceso productivo de Noelia Soledad Fantoni (2019)

Luego de observar el organigrama procederemos a realizar un “mapa de públicos internos” el cual dividiremos en 3 (tres) grupos bien diferenciados: Altos mandos (los que dirigen), mandos medios (los que coordinan el trabajo) y nivel operativo (los que lo ejecutan).

Siguiendo la concepción de Capriotti, quien define a los públicos “todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía” (Capriotti, P. 2009), vamos a definir nuestro mapa con un gráfico.

Podemos decir que el mapa de públicos es la herramienta de comunicación que vamos a utilizar para que podamos identificar a todos aquellos a los que actualmente está afectando la problemática antes mencionada. También nos servirá de guía para enviar un mensaje específico a cada grupo, ya que, al ser diferentes, no podemos comunicarlo de la misma manera.

Nuestro mapa se centra en los públicos internos que están formados por aquellas personas que tienen una relación directa con la organización. Se dividen por áreas o sectores y cada uno realiza una función concreta.

### **Cuadro III**

#### *Mapa de públicos internos*





Fuente: Elaboración propia.

En Econovo podemos diferenciar a las partes que componen el público interno como el concepto de “cadena de mando” el cual hace referencia a los distintos niveles jerárquicos que hay en una organización. Podemos entonces hablar de “altos mandos” refiriéndonos a los que dirigen la empresa, los que realizan la toma de decisiones. En este caso, Presidente, accionistas, etc.

Mandos medios: Son los que coordinan el trabajo y los grupos de operación como gerencias, jefaturas y supervisión.

Nivel operativo: Es la parte más numerosa de personas, quienes ejecutan las operaciones.

También cabe aclarar que la comunicación en una empresa debe darse de manera vertical y horizontal. Vertical de manera ascendente y descendente entre los diferentes niveles de una organización desde el mayor cargo jerárquico, hasta los operarios y de igual manera al revés (desde los operarios al presidente). Y la comunicación horizontal se da entre personas de un mismo nivel de la estructura organizacional.

### **Marco Teórico**

En el siguiente apartado se presentarán los principales conceptos sobre los que se sustenta nuestro reporte de caso para la resolución de la problemática planteada. Se analizan, investigan y exponen diferentes conceptos y teorías que se consideran válidos para el desarrollo de nuestro trabajo y luego daremos una opinión sobre los mismos.

El primer concepto que nos parece importante desarrollar es el siguiente.

#### *Concepto de Organización*

Siguiendo el trabajo realizado por Alejandra Gambino y José Luis Pungitore (2020) ellos afirman que:

Las organizaciones son conjuntos de personas (que a veces, pueden también formar parte de grupos que actúan dentro de éstas), cuyo comportamiento se encuentra integrado hacia un objetivo común (al menos, en forma parcial); que actúan en el marco de un orden formal, tanto interno (normas que rigen el comportamiento dentro de la organización) como externo (normas que rigen el comportamiento de las organizaciones y de las personas dentro de la sociedad, las denominadas instituciones) y que para alcanzar sus objetivos, han desarrollado funciones y tareas específicas y una estructura jerárquica de poder.

Otra definición que se encontró según el Dossier del número 37 de la revista *Organic.com* coordinado por Marroquín Velásquez, L., Delevati Colpo, C., Labarca, C., Suárez Monsalve, A. M., Quiroga Sadi, A., (diciembre, 2021) confirman que:

Las organizaciones son ciudadanas activas y como tal tienen voz, y sus acciones, relaciones y discursos promueven valores e intereses que impactan las sociedades en las cuales se desenvuelven. El complejo contexto comunicativo en el que se desempeñan las organizaciones se caracteriza por la desconcentración y diversidad de fuentes informativas. Las implicaciones de estas dinámicas comunicativas son paradójicas; por un lado, han permitido un relacionamiento más directo entre organizaciones, instituciones y sus públicos, y, por otro, han evidenciado la fragilidad de organizaciones e instituciones ante fenómenos como la desinformación y mal información.

Para los autores lo más importante y lo que hace a la organización en sí, es la comunicación.

Por último, en el artículo publicado por Pabel Padra (2018) para el portal Gurux.com el autor comenta que desde tiempos primitivos la humanidad se ha enfrentado a la innegable necesidad de organizarse. Expone que en sus inicios dicha organización se hacía de manera empírica y poco planificada, pero a medida que se fueron creando los sistemas de trabajo y producción, las organizaciones empezaron a tomar estructuras más sólidas. En tal sentido, las teorías que se han escrito al respecto han ido evolucionando con el tiempo, hasta alcanzar un alto grado de complejidad. En síntesis, el término organización representa una propuesta ligada a la intención de alcanzar un fin. Es un grupo de personas que conjuntamente actúan en pro de un fin determinado.

Con respecto a estas definiciones podemos apreciar que la más completa y mejor expresada es la primera que se presentó (Alejandra Gambino y José Luis Pungitore (2020)), ya que es la más clara y con la que estamos más de acuerdo, porque no solo habla de un grupo de personas que persiguen un fin determinado, sino que habla de normas, objetivos y estructuras jerárquicas.

El segundo concepto que está altamente ligado al primero es:

### *Cultura organizacional*

En su informe “La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana” publicado por Mónica Llanos Encalada (2016) la autora expone que:

La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. La cultura es su personalidad, con características

positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferentes ámbitos relacionales, tales como: el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes- proveedores y comunidad).

Creemos que este concepto explica de manera concreta y práctica (es fácil de entender) que es la cultura organizacional. Los profesionales de las relaciones públicas nos basamos mucho en este concepto para cualquier labor que haya que realizar en una empresa, para conocerla y saber a qué apunta.

El siguiente concepto es el de comunicación organizacional, ya que es fundamental para el éxito de la misma.

### *Comunicación Organizacional*

En el libro publicado por Vanessa Guzman Paz “*Comunicación Organizacional*” (2012) la autora hace referencia a que la comunicación es la actividad más importante para los seres humanos. Se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida. Es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Además, así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal, porque constituyen parte del mismo “paquete”, tampoco podemos considerar todas esas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados. Todo comunica.

Otro libro que hace referencia a este tema es “*comunicación organizacional*” escrito por Ramos Reyes, W., Paredes Sandoval, D., Teran Andrade, M., Lema Lligota, P. E., Fernando, L., (2017) donde los mismos afirman que la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. Además, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. En efecto, para ellos la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos y coinciden en que las organizaciones que la llevan a cabo de manera eficaz presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta factores humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

En este caso podemos plantear un “mix” de ambas posturas. Estamos de acuerdo con que se origina de manera natural (sobre todo entre pares) y que todo comunica (lo verbal y lo no verbal). Pero también podríamos decir que es fundamental para que se cumplan los objetivos y metas de las organizaciones.

Otro concepto, no menos importante, es el de comunicación interna, ya que nuestro plan se va a centrar en este tema.

### *Comunicación interna*

Peter Durker considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX afirma lo siguiente: “El 60% de los problemas en las empresas son debidos a la falta de comunicación interna”. citado por Bermudez Rus, Coral (2016)

Un artículo que publica Marchiori, M. (2011) titulado “Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones” expone que:

La comunicación interna es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones. El abordaje del diálogo es presentado y discutido en una perspectiva de negociación social del significado, siendo fundamental exponer sobre las cuestiones de relacionamiento e interacción de la dimensión comunicativa en las organizaciones contemporáneas.

Comunicación y organización pasan a ser aspectos indisociables e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos organizacionales.

En otro artículo escrito por Hugo Jesús Salas Canales (junio 2021) se plantea que la comunicación interna desempeña un rol importante para que los colaboradores puedan asimilar efectivamente la cultura organizacional. Para que esta sea efectiva, resulta fundamental la existencia de una persona (un líder) que ayude a canalizar todos los esfuerzos en pro del éxito de la empresa. La comunicación interna es un factor clave para la toma de decisiones y en la creación de la marca interna, la cual permite una mayor identificación de los colaboradores con la organización. Para que la misma sea asertiva tiene que permitir una dinámica y eficaz interrelación entre los líderes y el resto de la organización y así puede incidir de manera favorable en la calidad del servicio.

Este concepto está altamente relacionado (sería como una parte) del concepto de comunicación organizacional, lo que no quiere decir que sean lo mismo, ya que la comunicación organizacional abarca también la comunicación externa, imagen corporativa, etc.

En conclusión, podemos coincidir con lo planteado por Hugo Salas Canales ya que está explicado de manera más simple y concreta y a nuestro entender es más abarcativa y completa que el artículo de Marchiori.

El último concepto para desarrollar es el de Relaciones Públicas. Este concepto está cien por ciento relacionado a los conceptos anteriores ya que esta es nuestra tarea y tiene que ver con el plan que vamos a desarrollar para Econovo.

### *Relaciones Públicas.*

Rosario Peiró (2017) escribió para la revista *economipedia.com* define a las relaciones públicas como “una serie de acciones estratégicas desarrolladas en un determinado tiempo con el objetivo de crear vínculos, relaciones y comunicación entre los distintos grupos de personas a los que van dirigidas”. Además, agrega que “son una herramienta más de la comunicación empresarial. Su importancia hace que se sitúen como función directiva dentro del entorno empresarial”

Por otro lado, en su trabajo “medio siglo de evolución del concepto de las relaciones públicas” (1970-2020) los autores plantean que:

Los principales objetivos de las Relaciones Públicas consisten en crear, establecer, obtener, suscitar, mantener y mejorar el entendimiento, la confianza y la comprensión recíproca con los públicos, fundamentados en el beneficio mutuo de la organización y los diferentes grupos sociales con los que se relaciona. García Nieto,

M. T., Viñarás Abad, M., Cabezuelo Lorenzo, F. (2020)

Por su parte Antonio castillo en su libro “Introducción a las relaciones públicas” (2010) dice que las Relaciones Públicas son:

Un mecanismo implementado por las empresas económicas que pretenden crear y mantener una determinada imagen sobre el conjunto de la sociedad. Son una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización.

El autor de esta publicación quiere resaltar que la expresión anglosajona “Public Relations” no ha sido traducida de una manera correcta ya que debería haber sido expresada como Relaciones con los Públicos. Esa es la esencia de las Relaciones Públicas ya que consiste en conocer, gestionar e investigar a los diferentes públicos que posee una organización.

En este caso podemos coincidir con las tres posturas que plantean los autores, ya que se plantean desde el mismo lugar, centrándose en la importancia que tienen las Relaciones Públicas para las organizaciones y que su función es el contacto con los diferentes públicos para crear y mantener relaciones con los mismos de manera estratégica.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Por todo lo expuesto y analizado en el apartado anterior podemos confirmar que la comunicación interna en las organizaciones es de suma importancia no solo para tener una buena cultura organizacional, y que la misma se transmita a todos los empleados por igual, sino que también es necesaria para contar con un buen clima de trabajo y obtener así resultados positivos en el producto final.

En Econovo la mayoría de las comunicaciones son unidireccionales y es solo a modo informativo y no tiene diferenciado el público hacia el cuál va dirigido. No cuentan con un plan estratégico de comunicación interna, ni con un área o responsable de esta tarea. Los empleados no son tenidos en cuenta para la toma de decisiones y al no tener un feedback en todas las direcciones comunicacionales dentro de la empresa, (todos éstos aspectos fundamentales y de gran valor para la cultura organizacional) no cuentan con una comunicación corporativa eficaz.

Esto se comprueba luego de verificar los conceptos del marco teórico con lo que plantean, por ejemplo, Peter Durker y Hugo Salas Canales (2021), los cuales confirman que la mayor parte

de los problemas de una empresa son por la falta de comunicación interna y que para que la misma sea asertiva tiene que ser una dinámica y eficaz interrelación entre los líderes y el resto de la organización y así puede incidir de manera favorable en la calidad del servicio.

### *Justificación del problema*

Más allá de los problemas enunciados, la gerencia implementa un método de comunicación a través de los diferentes estratos de la organización que no es suficiente ni tampoco útil para la misma.

El único canal de comunicación interna que posee actualmente es un grupo de whatsapp que solo poseen los altos mandos (en su mayoría familiares) de la empresa y se utiliza para cosas menos relevantes como cumpleaños y fechas especiales, pero hoy en día no es un canal formal, ni participan todos los empleados de Econovo, ni están conectados con los mandos medios, ni los operarios.

Por otro lado, no se realizan reuniones para calibrar métodos de trabajo, feedbacks y gestiones que tienen que ver con todos los empleados de la empresa. Los sectores están diferenciados y no hay ninguna opción para que los empleados interactúen y conozcan en líneas generales todos los trabajos que se realizan en las diferentes áreas. Tampoco hay un canal concreto para sugerencias y con los conceptos anteriormente mencionados, pudimos verificar que la comunicación interna en una organización es clave para tener un impacto positivo que conlleva la gestión efectiva del personal. Además, no hay un esquema claro para que los empleados incorporen la misión, visión y objetivos de la empresa.

### *Conclusión diagnóstica*

Es de imperiosa necesidad el desarrollo de un canal de información y comunicación que atraviese toda la empresa desde los altos mandos hasta el nivel operativo. La misma podría responder a un sistema de mensajería interna donde todos los empleados de la organización tengan acceso a dicha herramienta.

Se necesita implementar un plan que sea acorde a las necesidades de la organización haciendo foco en los operarios, ya que muchos de los receptores carecen de recursos físicos



necesarios en su lugar de trabajo como un pc u otros ordenadores, por lo tanto, el sistema a desarrollar debe ser práctico y accesible para llegar a los mismos.

## **Plan de implementación**

A continuación, vamos a presentar un plan de comunicación que desarrollamos exclusivamente para la empresa Econovo, centrándonos en la comunicación interna de la organización, poniendo énfasis en que la misma sea fluida tanto en forma ascendente como descendente y que impacte de manera positiva en el día a día de la empresa.

Empezamos planteando los objetivos y metas (general y específicos), el alcance que tendrán los mismos y los recursos que vamos a necesitar para implementarlo. Luego las actividades o acciones concretas para la correcta implementación del plan, el tiempo en que se van a desarrollar con fechas específicas estipuladas para cada acción y la evaluación o medición de las mismas plasmadas en un diagrama de Gantt, además de los costos (si es que tuviéramos) lo cual calcularemos en base a precios actuales del mercado que también informaremos en un apartado al final de la descripción de los objetivos y tácticas.

### *Objetivo general:*

Nuestro objetivo general es optimizar los procesos de comunicación, debemos lograr que esta fluya a través de toda la organización y también debemos consolidar una cultura organizacional homogénea.

### *Objetivos específicos:*

1) Equiparar la comunicación, creando canales prácticos de información y comunicación interna, donde todos los integrantes de la empresa formen parte del mismo circuito. (modelo multidireccional)

2) Lograr que los empleados tengan mayor sentido de pertenencia, integración y cohesión grupal.

3) Potenciar el rol de los líderes brindando herramientas prácticas y capacitación para la escucha activa y comunicación efectiva.

4) Generar espacios, medios y canales para las sugerencias y feedback entre todos los colaboradores.

*Alcance:*

*De contenido:* Generar un plan específico y asertivo para la comunicación interna el cual será un “piloto” para la sede de Oncativo (Córdoba) esperando excelentes resultados para luego implementarlo también en la sede de Buenos Aires.

*Temporal:* Se realizará en un periodo de 7 meses comenzando en julio del corriente año.

*Limitaciones:* Por el momento no verificamos limitaciones.

*Ámbito geográfico:* El plan se realizará en la ciudad de Oncativo, Córdoba. De tener éxito se implementará también en la sede de Buenos Aires.

Como ya expresamos atraviesa a toda la empresa, todos los niveles jerárquicos implementando diferentes propuestas adaptadas a cada público involucrado.

Objetivo específico I:

El objetivo es que haya un solo canal de comunicación para todos y así evitar o reducir el “radiopasillo” y que cada empleado tenga la posibilidad de manejar la misma información que los demás.

- Táctica A: Listas de difusión de WhatsApp con información relevante.

°Públicos: Esta táctica va dirigida a los operarios y mandos medios (jefes de cada área) de la empresa.

°Descripción: El objetivo es que todos manejen un canal de información que sea concreto y específico para todas las novedades que haya dentro de la empresa que sean relevantes e involucren a estos públicos. Como ya explicamos anteriormente muchos de los receptores no disponen en su lugar de trabajo una computadora u otros ordenadores, por lo tanto, tenemos que desarrollar un sistema que sea accesible y práctico para todos. Para ello proponemos la implementación de un código QR donde cada empleado pueda acceder por medio de su dispositivo móvil a un número de Whatsapp que remita al encargado de comunicación donde consignando el número de legajo, nombre y apellido y puesto que ocupa dentro de la organización pueda identificarse y recibir información del área que lo demande, mediante listas de difusión que pueden contener capacitaciones, campañas, reuniones, etc. Es una decisión estratégica basada en aprovechar las herramientas actuales que tenemos a nuestro alcance. La comunicación de este nuevo método estará a cargo de los jefes o encargados de cada área.

°Recursos: Para la implementación de este plan vamos a necesitar un responsable de comunicación que va a ser quien envíe los mensajes de difusión y realice las listas correspondientes a cada área, un celular empresarial y la creación de un código QR.



Fuente: [wikipwdia.org](https://es.wikipedia.org)

°Duración: Comienza en Julio del 2022.

°Método de evaluación: El método para evaluar esta herramienta será la cantidad de usuarios a las que le llegue el mensaje y que luego se sumen a las listas de difusión. Además de los que participen activamente en la dinámica propuesta, respecto de la cantidad de usuarios que componen la organización. El departamento se encargará de determinar, dependiendo del porcentaje obtenido, si el método utilizado fue o no útil. Por ejemplo, un nivel alto sería una respuesta entre 61/100, un nivel medio entre 31/60 y un nivel bajo entre 1/30.

°Presupuesto: Un celular empresarial para el encargado o área de comunicación (los precios varían dependiendo de la marca, el modelo, la memoria y las funciones) pero arrancan desde los \$30000 en adelante. El código QR se saca del WhatsApp empresarial

- Táctica B: Creación de carteleras o pizarras dinámicas.

°Públicos: Esta táctica va dirigida a los operarios de la empresa principalmente.

°Descripción: Esta táctica va de la mano de la anterior. No puede haber táctica A sin la B y viceversa. La idea es que en las carteleras esté el código QR para que todos puedan escanearlo, pero también el número de whatsapp empresarial para el que no tenga un smartphome con la posibilidad de escanear QR y sería la misma opción; enviar un whatsapp con número de legajo, nombre y apellido y puesto que ocupa dentro de la organización para poder también ser agrupado en las listas de difusión. Además, las carteleras van a contener afiches o campañas relevantes, pero la idea es que allí principalmente puedan encontrar los datos para la comunicación de la táctica A.

°Recursos: El mismo responsable de comunicación que se encargue de las listas de difusión del whatsapp se encargaría de las carteleras y las carteleras en sí.

°Duración: También comienza en julio del corriente año.

°Método de evaluación: En este caso la evaluación se medirá verificando la cantidad de usuarios que envíen el whatsapp con los datos solicitados, así podemos tener una medición de esta táctica. Por otro lado, podemos enviar una encuesta una vez finalizado el proceso de crear las listas para saber cuál fue el método post el cual se adhirieron.

°Presupuesto: Los costos implicarían: Las carteleras de corcho cuestan entre \$1500 y \$5000. Si fuera un pizarrón para también realizar anotaciones varían entre los \$4000 y \$10000; contamos con al menos catorce áreas para llevar la cartelera. Más un valor estimativo de \$1000 por mes en folletería, marcadores, etc.

## Objetivo específico II:

La clave es que los empleados se sientan escuchados y tenidos en cuenta y se organice óptima y ordenada con objetivos a corto, mediano y largo plazo el trabajo.

- Táctica A: Briefings diarios/semanales.

°Públicos: La táctica A de este objetivo involucra a los operarios y mandos medios.

°Descripción: Los briefings son pequeñas reuniones que pueden ser diarios o semanales (no dura más de quince minutos), para charlar sobre temas inmediatos como la semana laboral en curso, algún resultado importante o alguna urgencia que deban encarar en el inmediato y también alguna duda o consulta que tengan los operarios que también pueda ser relevantes para sus

compañeros. El objetivo es principalmente que se designe un “líder” de cada área entre los mandos medios, alguien con experiencia y que tenga contacto directo con los jefes inmediatos y así poder tener una porción de tiempo destinada a charlar con los operarios de temas relevantes e importantes o urgentes que no dure más de veinte minutos.

°Recursos: Esta táctica solo requiere de recursos humanos, no posee costos.

°Duración: Esta táctica comienza a implementarse a partir de septiembre del 2022.

°Método de evaluación: Al cumplirse 4 semanas de la implementación se les consultará verbalmente a los participantes si les parece útil la herramienta, que sugerencias tienen y se les enviará una “miniencuesta” por WhatsApp valorando con estrellas la herramienta como se realiza en varias redes sociales y sitios de internet. Además, a través de estadísticas mensuales que realizaremos con las sugerencias o comentarios que surgen de las reuniones, se tratará buscar posibles soluciones a las situaciones planeadas.

°Presupuesto: No requiere de presupuesto.

- Táctica B: reuniones quincenales de no más de 90 minutos.

°Público: mandos medios y altos mandos.

°Descripción: Las reuniones serán designadas según nivel jerárquico. Cada sector deberá charlar sus estrategias, a corto, mediano y largo plazo. Las reuniones pueden ser de manera virtual o presencial. El objetivo es Fortalecer el Flujo de información dentro de las mesas directivas de la empresa y darle a gerentes y jefes un visión global de la empresa.

°Duración: Comienza en septiembre del 2022.

°Método de evaluación: Se realizará trimestralmente en una reunión específica en la que los participantes debatirán si el nuevo método de organización funciona y poner una puesta en común las mejoras que se realizaron y si aún hay alguna para mejorar. Además de realizar estadísticas con los problemas planteados y resueltos a partir de las mismas.

°Presupuesto: No requiere de presupuesto.

- Táctica C: Desayunos de trabajo en una sala de reuniones.

°Públicos: Está táctica va dirigida a los mandos medios, altos y operarios.

°Descripción: Se organiza bimestralmente un desayuno con un jefe o gerente de la organización, para el cual son convocados para asistir diferentes áreas y así informar sobre el trabajo específico de ese sector y compartir un momento distendido con un estilo más descontracturado y cercano y que los empleados tengan la posibilidad de conocer a otros empleados (tanto de su mismo rango u otro) y los trabajos que se realizan, quienes dirigen y cómo operan las diferentes áreas de la empresa. Tiene un cupo máximo de 21 personas, incluyendo al responsable, líder, gerente, director, etc. Tiene una duración máxima de 2hs y media y debe ser dentro del horario laboral. La comunicación se enviará en un link por el whatsapp empresarial y también podrán anotarse en la misma.

°Recursos: En este caso los mismos son la sala de reuniones y un desayuno para 21 personas.

°Duración: Cuatro meses comenzando en agosto del 2022.

°Método de evaluación: Esta táctica se medirá por la cantidad de participantes que haya en cada desayuno, además del número de visualizaciones del evento que podremos verificar mediante los “me gusta” que tenga la invitación enviada. Al finalizar se enviará una encuesta anónima para que ingresen desde sus celulares a los participantes para medir el nivel de satisfacción con la propuesta.

°Presupuesto: Se consultó con varias empresas de Catering, el presupuesto que elegimos fue de \$31500

- Táctica D: Beneficio por cumpleaños.

°Públicos: Todos los empleados.

°Descripción: La táctica cuatro involucra a todos los empleados, cualquiera sea su jerarquía. La idea es que se tomen un día dentro del mes de cumpleaños, como un “regalo” de la empresa. El objetivo de esta es fidelizar al cliente interno, con este premio o regalo, siempre y cuando sea dentro del mes de su cumpleaños y pactando la fecha con su jefe directo, antes que este ocurra.

Recursos: No requiere de recursos.

°Duración: Seis meses comenzando en Julio del 2022.

°Método de evaluación: Cuando llegue la comunicación del beneficio se pondrá un método de evaluación con “estrellas” como se realiza en varias aplicaciones para saber si la propuesta es aceptada.

Presupuesto: No requiere de presupuesto

### Objetivo específico III

Este objetivo apunta a toda la empresa. A los que tienen gente a cargo se les brindará herramientas de liderazgo

- Táctica A: Capacitar a los mandos medios y altos en PNL. (Programación neurolingüística) y Coaching Ontológico

°Público: Gerentes, jefes y todas las personas en la organización que tengan gente a cargo.

°Descripción: La programación neurolingüística (PNL) es un área de estudios sobre el comportamiento humano enfocada en favorecer en los individuos el desarrollo de habilidades y aptitudes. Es una excelente estrategia para optimizar y mejorar los resultados de la empresa. La clave es entender mejor quien es el público interno, cómo se comporta el mismo y como se crea una relación de confianza. Con respecto al Coaching Ontológico es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. El objetivo es dar a los líderes de Econovo herramientas y aptitudes de escucha activa y comunicación efectiva.

°Recursos: Consultora/escuela que dicte el curso.

°Duración: Cuatro meses comenzando en septiembre del 2022.

°Método de evaluación: Se realizará una evaluación al final del curso, con preguntas y respuestas y situaciones a resolver aplicando lo aprendido para corroborar cuan útil fue el mismo y si saben implementar lo aprendido específicamente para su empresa.

°Presupuesto: Se pidió presupuesto a varias empresas. En relación Precio/contenido el valor del curso total es de \$350000 (incluye a todos los empleados que lo realicen).

### Objetivo específico IV: Evaluación.

## Objetivo específico IV

- Táctica A: Encuesta de clima 360.

°Público: La totalidad de la empresa.

°Descripción: La encuesta es netamente anónima y consta de preguntas referidas al jefe inmediato, a los altos mandos, a los compañeros y a la organización en general. Se enviará un link por whatsapp para que todos los empleados puedan contestarla. El objetivo es cuantificar la cultura organizacional, medir el compromiso de los empleados y generar un impacto significativo, además de saber los aspectos a mejorar. Después del cuestionario en cuestión se pueden dejar comentarios si hay algún tema que no se reflejó o que quieran complementar.

°Recursos: Empresa externa que realice la encuesta.

°Duración: Dos meses comenzando en diciembre del 2022, hasta enero del 2023 para contestarla.

°Método de evaluación: Luego del tiempo específico transcurrido se evaluará cuantos empleados contestaron la encuesta y los resultados de las misma, verificando si la implementación del plan fue satisfactoria, verificando indicadores de las preguntas relacionadas con los cambios realizados en los últimos 6 meses.

°Presupuesto: Valor de consultora externa que realiza las encuestas \$400000.

El plan presentado anteriormente tendrá una duración total de 7 meses comenzando en julio del 2022. Controlaremos cada objetivo y táctica para corroborar que las mismas se cumplan de acuerdo con lo estipulado y realizar un informe final con los resultados obtenidos de cada evaluación, los avances y las mejoras que hubo con la implementación de este y también si hay algún mejorable.

### *Presupuesto*

El presupuesto es el cálculo y exposición de los recursos económicos que serán necesarios para la implementación de un plan determinado, es una herramienta de gestión que vincula la asignación de recursos con resultados medibles y evaluables. El mismo debe contemplar el concepto de percibido, considerando aquellos movimientos que generan ingreso o egresos de



dinero en el momento en que estos ocurren. Es importante establecer la moneda de presupuestación (pesos corrientes, pesos constantes, dólares o precios relativos), ya que en contextos inflacionarios o donde se contemplen bienes o servicios en moneda extranjera es necesario establecerla a priori para evitar desvíos que responden a diferencias de cambio o ajustes por inflación. A los fines de este presupuesto trabajaremos con precios relativos de bienes y servicios, ajustaremos ingresos y egresos de acuerdo con el IPC (índice de precios al consumidor) y servicios a valor dólar. (Ver anexo I)

### *Diagrama de Gantt*

Es una herramienta gráfica de gestión cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas a lo largo de un tiempo determinado. Sirve para planificar y programar dichas tareas, el cual en nuestro caso será de 7 meses. (ver anexo II)

## **Conclusiones y recomendaciones**

Como conclusión de nuestro reporte de caso realizado en base a la empresa Econovo se observan que la misma es una marca reconocida en su rubro la cuál fue creciendo en los últimos años a nivel nacional e internacional. También están comprometidos con el medio ambiente y siguen mejorando día a día sus políticas sustentables como las de RSE. También encontramos algunas falencias atribuibles a problemas de comunicación interna. Las mismas responden a la carencia de estrategias definidas para integrar a los colaboradores con todos los estratos de la empresa y su flujo de comunicación. Nuestra recomendación es llevar a cabo el plan de relaciones públicas el cual está centrado en la creación de canales de comunicación formal tanto ascendente como descendente, contribuyendo a la profesionalización de las redes

comunicacionales y a su puesta en práctica de manera eficiente. Los objetivos perseguidos conllevarán a potenciar el sentido de pertenencia de los empleados y una mayor cohesión grupal resultante de un mejor clima laboral.

La implementación de estas estrategias requiere de un seguimiento y evaluación de resultados mensurables en función a parámetros claros de medición y consecución de objetivos. Dicho seguimiento y evaluación de las estrategias propuestas requerirán del cumplimiento total del plazo temporal establecido para su análisis. A medida que el plan está siendo implementado podremos ir evaluando cada una de las propuestas y reevaluar alguna de ellas si el resultado no es el esperado. Por otro lado mantendremos reuniones periódicas (la periodicidad responderá a la disponibilidad de cada sector) con el área de Recursos humanos para trabajar en conjunto. El plan podrá ser complementado con estrategias de comunicación externa que acompañen a las anteriores para que las mismas en su conjunto sigan un lineamiento general de comunicación global de la organización.

## Referencias

- aclima, (2020).  
<https://aclima.eus/nuevas-tecnologias-aplicadas-a-la-gestion-de-residuos/>
- antonio castillo en su libro “Introducción a las relaciones públicas” (2010)  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49555726/Introduccion\\_a\\_las\\_RRPP\\_-\\_Antonio\\_Castillo-with-cover-page-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49555726/Introduccion_a_las_RRPP_-_Antonio_Castillo-with-cover-page-)
- Berceruelo, B., (2011) Recuperado de  
<https://www.topcomunicacion.com/redactar-el-manual-de-cultura-corporativa-y-el-manual-de-bienvenida/>

- capriotti, Paul., (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Andros Impresores 1ª Edición.
- cardozo, L., 2021 recuperado de <https://www.zenvia.com/>
- Diana Marcela Gómez y Kewy Sarsosa Prowesk, (2011) “Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali” [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- dyson (2004), recuperado de “Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama” (Nikulin, C. y Becker, G. 2015) <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- García Abad, G. Hablemos de empresas.com 01/2022 <http://hablemosdeempresas.com/empresa/que-es-la-inflacion/>
- Garcia, J (1998) Comunicación interna, Madrid, Editorial Díaz de Santos
- García-Nieto, María-Teresa; Viñarás-Abad, Mónica; Cabezuelo-Lorenzo, Francisco (2020) <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/may/garcia-vinaras-cabezuelo.pdf>
- García-Nieto, María-Teresa; Viñarás-Abad, Mónica; Cabezuelo-Lorenzo, Francisco (2020) <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/may/garcia-vinaras-cabezuelo.pdf>
- houben (1999), recuperado de “Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama” (Nikulin, C. y Becker, G. 2015) <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- vanesa Guzman Paz (2012) [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman\\_2012.\\_Comunicacion\\_organizacional-with-cover-page-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizacional-with-cover-page-)
- Hugo Jesús Salas Canales (2021) Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2226-4000202100010126&lang=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-4000202100010126&lang=es)
- infobae (2022) (<https://www.infobae.com/economia/2022/08/01/>)
- Manzano Churia, H. B. 2017 “La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca”

2016[http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano\\_Chura\\_Hilda\\_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano_Chura_Hilda_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias De La Información*, 42(2), 49–54. Recuperado a partir de <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/305>
- ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, (2020) <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/accion/basurales>
- ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, (2021) <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/educacion-ambiental/que-es-educacion-ambiental>
- Nikulin y Becker, (2015) <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Pavel Prada (2018). <https://www.elgurux.com/organizacion-significado.html>
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- qmamericas, 2020. <https://qmamericas.com/cambiar-hacia-una-mentalidad-ecologica>.
- Ramos Reyes, Washington David Paredes Sandoval, Mauricio Teran Andrade, Paulina Elizabeth Lema (2017) <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Rosario Peiro (2017) revista economipedia.com [https://economipedia.com/definiciones/relaciones-publicas.html#:~:text=Las%20relaciones%20p%C3%ABablicas%20\(RRPP\)%20se,a%20los%20que%20van%20dirigidas](https://economipedia.com/definiciones/relaciones-publicas.html#:~:text=Las%20relaciones%20p%C3%ABablicas%20(RRPP)%20se,a%20los%20que%20van%20dirigidas).
- Rosario Peiró, 05 de julio, 2017 [https://economipedia.com/definiciones/relaciones-publicas.html#:~:text=Las%20relaciones%20p%C3%ABablicas%20\(RRPP\)%20se,a%20los%20que%20van%20dirigidas](https://economipedia.com/definiciones/relaciones-publicas.html#:~:text=Las%20relaciones%20p%C3%ABablicas%20(RRPP)%20se,a%20los%20que%20van%20dirigidas).
- Samuel Merlano Medrano “La Comunicación Interna En Las Organizaciones,” 2012, Revista Contribuciones a la Economía ISSN: 1696-8360. <https://www.eumed.net/ce/2012/smm.pdf>
- Scorza, A., comunicación personal, 10 de junio de 2021.
- Vanessa Guzman Paz COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (2012) publicado por
- Vilanoba, N. (2018). La Esencia de la Empresa Familiar. Recuperado de: <https://es.scribd.com/read/373822095/La-esencia-de-la-empresa-familiarValores-y-comunicacion>

- Villamil, E. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodriguez%20ElisaEnidia2017..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_QR](https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_QR)
- <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2165>
- [https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/63423335/La\\_cultura\\_organizacional.\\_Eje\\_de\\_accion\\_de\\_la\\_gestion\\_humana20200525-61852-17z28rl-with-cover-page](https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/63423335/La_cultura_organizacional._Eje_de_accion_de_la_gestion_humana20200525-61852-17z28rl-with-cover-page)

## Anexo I

Presupuesto.

Presupuesto Económico 2022							
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
<b>Objetivo 1</b>							
Listas de difusión	\$ 30.000						
Creación de carteleras	\$ 140.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	
<b>Objetivo 2</b>							
Briefings semanales							
Reuniones quincenales							

Desayunos de trabajo			\$ 31.500		\$ 31.500		
Beneficio por cumpleaños							
<b>Táctica 3</b>							
PNL y coaching			\$ 350.000				
<b>Táctica 4</b>							
Encuesta de clima 360						\$ 400.000	
Total mensual	\$ 170.000	\$ 1.000	\$ 382.500	\$ 1.000	\$ 32.500	\$ 401.000	
Presupuesto total							\$ 988.000

Fuente: Elaboración propia

## Anexo II

A continuación, vamos a presentar el diagrama de Gantt.

**Diagrama de Gantt Econovo**

Mes (2022)	Julio					Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre					Enero (2023)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Tácticas</b>																																			
<b>Listas de difusión</b>																																			
Implementación																																			
Evaluación																																			
<b>creación de carteleras</b>																																			
Implementación																																			
Evaluación																																			
<b>Briefings</b>																																			
Implementación																																			
Evaluación																																			
<b>reuniones quincenales</b>																																			
Implementación																																			
Evaluación																																			
<b>desayunos de trabajo</b>																																			
Implementación																																			
Evaluación																																			
<b>Beneficio por cumpleaños</b>																																			
Implementación																																			
Evaluación																																			
<b>PNL y Coaching ontológico</b>																																			
Implementación																																			
Evaluación																																			
<b>encuesta de clima 360</b>																																			
Implementación																																			
Evaluación																																			
Preparación																																			
Implementación																																			
Evaluación																																			

Fuente: elaboración propia.

