

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Importancia de la gestión de la Comunicación Interna en A.J. & J.A.

Redolfi S.R.L

Autor: Cristián Gustavo Molina

Legajo: VRPI04899

Tutora: Carolina Cerruti

Cañada de Gómez, Noviembre 2022

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado realizado bajo el método reporte de caso, abordó la problemática de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, empresa Pyme del rubro alimenticio radicada en la Provincia de Córdoba. Durante el desarrollo del mismo, luego del análisis de situación, quedó en evidencia que la organización no cuenta con un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales que gestione las comunicaciones de la empresa y que las mismas son llevadas a cabo de manera improvisada. Por tal motivo bajo el sustento de un marco teórico se propuso un plan de intervención integral tendiente a la profesionalización de la gestión de la comunicación interna compuesto de una serie de tácticas orientadas no solo a crear canales comunicacionales, sino también espacios de diálogo que fomenten la participación de los colaboradores con el objeto de fortalecer la cultura organizacional, logrando la cohesión necesaria de los recursos para el logro del objetivo organizacional.

Palabras clave: Relaciones Públicas e Institucionales - profesionalización comunicación interna - cultura organizacional.

Abstract

The present Final Degree Project carried out under the case report method, addressed the problems of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, a Pyme company in the food sector located in the Province of Córdoba. During its development, after the situation analysis, it became clear that the organization does not have a Public and Institutional Relations professional who manages the company's communications and that they are carried out in an improvised manner. For this reason, under the support of a theoretical framework, a comprehensive intervention plan was proposed aimed at the professionalization of internal communication management, composed of a series of tactics aimed not only at creating communication channels but also spaces for dialogue that promote communication. participation of the collaborators in order to strengthen the organizational culture, achieving the necessary cohesion of the resources to achieve the organizational objective.

Keywords: Public and Institutional Relations - internal communication professionalization - organizational culture.

Índice

Introducción	5
Marco de referencia institucional.	5
Breve descripción de la problemática	6
Resumen de antecedentes	6
Relevancia del caso	8
Análisis de la situación	10
Descripción de la situación	10
Análisis de contexto	11
Diagnóstico organizacional	17
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	18
Marco Teórico	23
Las Relaciones Públicas.	23
Las Relaciones Públicas en el ámbito Organizacional.	24
Comunicación Organizacional como elemento formador de imagen.	24
Principio estratégico de la comunicación.	24
Cultura Organizacional , satisfacción en el trabajo y clima organizacional	25
Comunicación Interna.	26
Plan de Comunicación.	27
Diagnóstico y Discusión	28
Declaración del problema.	28
Justificación del problema	28
Conclusión diagnóstica	30
Plan de implementación	31
Objetivo General	31
Objetivos Específicos	31
Alcance	31
Programa de formalización y profesionalización	32
Programa de transmisión y fortalecimiento de la Cultura corporativa.	35
Programa de implementación de herramientas comunicacionales	37
Programa de fomento de espacios de dialogo.	40
Evaluación general del plan.	41
Conclusiones	42

Referencias

Anexos

Introducción

Marco de referencia institucional.

La Empresa A.J & J.A. Redolfi SRL, ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, lleva más 50 años en el sector mayorista, comercializando y abasteciendo con productos de marcas líderes a comercios minoristas de toda la provincia de Córdoba y zonas aledañas. Asimismo cuenta con cuatro (4) autoservicios mayoristas en los que comercializa productos alimenticios, refrigerados, artículos de limpieza, perfumería y cigarrillos entre otros.

Desde sus comienzos, la empresa logró insertarse y afianzarse en el mercado mayorista, logrando un crecimiento sostenido en sus operaciones que trajo aparejado un incremento en su plantilla de colaboradores, llegando a la actualidad a contar con 170 empleados.

El sector mayorista se caracteriza por ser extremadamente sensible a los precios y por comercializar productos de similares características, por lo tanto la empresa diseñó un esquema de negocios basado en precios competitivos y diferenciación del producto.

El volumen de compras que logra la empresa al combinar el negocio de la distribución con la de los autoservicios mayoristas , le otorga un poder de compra que redundo en la obtención de precios altamente competitivos. De esa forma cumple con el primer pilar de su esquema de negocio, por otra parte la diferenciación del producto la logra brindando un amplio mix de productos, financiación, acotados tiempos de entrega y asesoramiento comercial personalizado.

El presente reporte de caso tiene como objetivo analizar la comunicación interna de la organización, para poder detectar las falencias existentes, y posteriormente elaborar un plan de acción para lograr alinear este aspecto estratégico con los objetivos de la empresa.

Breve descripción de la problemática

Del análisis de la información obtenida, se desprende que la organización no cuenta con un profesional idóneo en la gestión de las R.P.I por lo tanto el manejo de las comunicaciones es llevado delante de forma improvisada y reactiva , según los usos y costumbres. Si bien la problemática afecta a la totalidad de la empresa, ya que la gestión de las comunicaciones debe ser abordada de forma integral y alinearse con el propósito de la organización, es en el ámbito interno donde se hace más notoria la necesidad de llevar adelante un plan de acción que permita la formalización y profesionalización de las mismas.

La profesionalización de la gestión de las comunicaciones no solo es necesaria para la construcción de la estructura fundacional de la organización, sino que además permitirá que los distintos elementos que la componen logren la sinergia necesaria para alinearse con la Misión, Visión y Valores corporativos.

Resumen de antecedentes

Como principal antecedente tomaremos a Alvarado, M (2019) que en su Tesis Doctoral titulada “La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización” aborda el estudio de la comunicación interna en el seno de las organizaciones actuales. Tomando como punto de partida el análisis de los factores que han impulsado la aparición de un nuevo paradigma laboral y comunicativo, trata de explicar cómo la comunicación interna se está consolidando como una herramienta estratégica y transversal fundamental para la gestión del trabajo de las personas en las organizaciones del siglo XXI.

También haremos hincapié en el trabajo de Tallarico Strano, R (2014) que en su Tesis de Maestría publicada bajo el nombre de “Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina” parte de la premisa que si una organización maneja la comunicación de manera clara, transparente y constante esta se convierte en una herramienta para mantener al equipo de

trabajo alineado con el plan estratégico de la organización y sus objetivos principales por sector, obteniendo como resultado colaboradores informados, motivados, con compromiso de ejecución de la tarea y orientados al trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos claves para el crecimiento económico, y buen funcionamiento organizacional. Este trabajo nos brindará las herramientas necesarias para generar estrategias de comunicación interna que permitan alinear los distintos sectores de la empresa con los objetivos generales.

Las comunicaciones internas han sido revalorizadas, logrando en la actualidad, un lugar estratégico en el apuntalamiento y crecimiento de todas las organizaciones, por ese motivo tomaremos el trabajo de Maza, M (2017) que en su Tesis de Posgrado titulada “Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba” indica que la importancia de la gestión de la comunicación interna ha crecido más como problema que como disciplina, impulsado principalmente por los avances en las comunicaciones tecnológicas y las tensiones que presentan las nuevas generaciones en el mundo del trabajo.

En el Trabajo Final de Grado de Müller,G (2020) sobre la “Comunicación interna en una organización sin departamento de Recursos Humanos”, encontramos que si bien las Áreas de Relaciones Públicas e Institucionales y la de Recursos Humanos tienen tareas específicas y diferentes, comparten un objetivo: trabajar sobre los colaboradores internos para que puedan desarrollar al máximo sus capacidades. Es de vital importancia tener presente en todo momento esta definición para no incurrir en el error de abordar tareas del Área de Recursos Humanos

Sobre la importancia de un área de comunicación interna, analizamos el caso de la Empresa UALA, que llegó a la conclusión que cuando los colaboradores saben lo que pasa dentro de una compañía y hay transparencia , se genera más sentido de pertenencia y presentan un mayor grado de motivación. Además, los directivos, conscientes de la necesidad de seguir captando talentos para poder sostener el crecimiento de la empresa , y retener a los que ya formaban parte, comprendieron que era necesario alinear los mensajes y continuar fomentando la cultura organizacional , para convertirse en uno de los mejores lugares para trabajar.(Premios Eikon 2021)

En línea con lo planteado anteriormente, Brandolini & González Frígoli (2009, pág. 7) sostienen que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece. Con todo esto, puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.

Para abordar los nuevos paradigmas de los modelos de comunicación , tomaremos el ejemplo de Redcom, que es una nueva manera de gestionar la comunicación interna en la Empresa Arcor. A través de una red de canales de comunicación, gestionada conjuntamente por el área de comunicación interna corporativa y una nueva red de líderes y referentes, se convirtió la comunicación interna en una herramienta cada vez más estratégica que genera transformaciones y está al servicio de los objetivos de negocio corporativos y de la planta o base.(Premios Eikon 2020)

Relevancia del caso

La gestión de las comunicaciones es de vital importancia para las organizaciones, sin embargo el contexto altamente competitivo al que se enfrentan los emprendedores, y la falta de una visión de 360 ° que les permita reconocer la totalidad de los factores con los que debe lidiar el pequeño/mediano empresario, hace que se dejen libradas al azar tareas tan importantes como las comunicaciones.

La mayoría de las Pymes del país, no siendo conscientes de la importancia que presenta la gestión de las comunicaciones (tanto internas o externas) las lleva a cabo según los usos y costumbres, dejando de lado la profesionalización de las mismas y desaprovechando las oportunidades y beneficios que le otorgaría la gestión estratégica de las mismas.

Este Reporte de caso presenta la oportunidad de trabajar con una organización que es representativa de la mayoría de las Pymes, y su análisis y posterior plan de intervención demostrará que la gestión estratégica de las organizaciones no debe ser interés solo de las grandes empresas, y que todo el universo de las organizaciones, independientemente de sus características, orientación o tamaño , pueden beneficiarse con la instrumentación de un plan estratégico de comunicación que permita lograr la sinergia necesaria para que la organización logre sus objetivos.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Del material proporcionado se desprende que la organización cuenta con un Gerente General, y que internamente está dividida en 3 áreas bien definidas:

- Comercialización/Ventas conformada por el Supervisor de Ventas y el Equipo de vendedores
- Administración y Finanzas compuesta por los sectores de Cobranzas, Facturación, Formación de Precios y Bancos
- Depósito y Logística constituida por Distribución, Control de stock, Picking y Mantenimiento

De forma externa contrata los servicios de Contadores, Asesores legales y Técnicos en seguridad e higiene.

Al no contar con un sector Recursos Humanos, los procesos relacionados a la gestión de los recursos son llevados de forma poco profesional, apelando a los usos y costumbres. Se puede vislumbrar cómo se confunde la idea de “Empresa Familiar” con una empresa carente de profesionalización. La falta de un sector de Recursos Humanos acentúa las deficiencias comunicacionales, ya que este sector suele ser el encargado de las comunicaciones internas.

Por otra parte se reconoce un manejo improvisado en la comunicación de las acciones comerciales, de branding y principalmente en las de Responsabilidad Social Empresaria.

Por lo expuesto se detecta la falta de un profesional idóneo que se encargue de la gestión de las comunicaciones tanto internas como externas de la empresa, que sea capaz de lograr la cohesión de todo el personal de la organización, logrando la sinergia necesaria para la empresa se comporte como un “todo” unificado, alineado con los valores corporativos y con un horizonte claro de cómo lograrlos.

Análisis de contexto

Según la concepción actual, a la que adherimos, las organizaciones son sistemas abiertos que no solo interactúan con sus distintos públicos, sino que además se ven afectadas por los acontecimientos ocurridos en su entorno. Es imposible sostener que una organización no se ve afectada por lo que ocurre en el contexto donde se encuentra inmersa, por tal motivo es de vital importancia realizar un correcto y acabado análisis del mismo. En este caso, para realizar dicha tarea, haremos uso de la matriz P.E.S.T.E.L ya que la misma presenta las variables más importantes a tener en cuenta y además resulta de fácil comprensión para el lector.

Factor Político

- A nivel internacional, en el plano geopolítico, la invasión de Rusia a Ucrania ha reordenado el tablero, obligando a los países a posicionarse de un lado u otro y por consiguiente a llevar adelante alianzas con otros países como consecuencia de sus pronunciamientos (El País, Mayo 2022).
- En el 2021 se llevaron a cabo las elecciones de medio término, llamadas así ya que corresponden a la renovación parcial de las distintas Cámaras del Congreso Nacional. En dichas elecciones el oficialismo sufrió una abultada derrota, perdiendo en 17 provincias, incluida la de Buenos Aires, que es reconocida como un bastión oficialista (Perfil, Septiembre 2021).
- De los resultados de las elecciones, se puede reconocer la gran polarización que existe entre 2 fuerzas políticas (Frente de Todos y Juntos por el Cambio), sin embargo se puede reconocer la buena performance electoral lograda por una nueva corriente, representada por el Liberalismo/Libertarianismo. Esta corriente no solo está compuesta por Economistas y Profesionales, sino que además presenta una gran adhesión en los votantes adolescentes. (Infobae, Noviembre 2021).

- Si bien el oficialismo conserva la mayoría en ambas Cámaras, ya no lo hace de forma unánime , por lo tanto su “poder” se ha visto reducido, al tener que negociar con el resto de las fuerzas políticas para poder obtener la mayoría parlamentaria (Página 12, Noviembre 2021).
- Como consecuencia del manejo de la Pandemia de COVID 19 y de irregularidades que fueron denunciadas, la imagen del Presidente se ha visto gravemente deteriorada (La Nación, Julio 2022) y el poder político se ha trasladado a la Vicepresidente y al Ministro de Economía (El País, Julio 2022).

Factor Económico

- A nivel Internacional, la invasión de Rusia a Ucrania ha traído consecuencias económicas para todos los países del mundo, y Argentina no es la excepción.
- La consecuencia más directa es la escasez de combustible , sin embargo también genera una desaceleración de la Economía, reducción del flujo de divisas producto de las importaciones/exportaciones, presión sobre el tipo de cambio , aumento generalizado del precio de los productos que posteriormente genera inflación, problemas en la balanza de pagos (IProfesional, Marzo 2022).
- El aumento de la demanda de soja, como consecuencia de la invasión de Rusia a Ucrania, trajo aparejado el aumento del precio , representando una buena oportunidad para el país(Infobae, Febrero 2022).
- Según el Banco Mundial se prevé un aumento en el PBI de 3,6% para el año 2022, sin embargo esta cifra resulta insuficiente ya que dicha suba no compensa la caída del 9,9% sufrida en 2020 y el rebote alcista del 2021 (Télam, Abril 2022).
- Hace varios años que el País presenta inflación, sin embargo en los últimos 3 años el porcentaje ha aumentado drásticamente. Según el

INDEC, la última medición que se tiene del mes de Julio arrojó un 7,4% , además se espera que los meses siguientes se conserve esta dinámica por lo que estaríamos hablando de una proyección del 100% (INDEC, Julio 2022).

- El actual gobierno es de corte populista, por ese motivo, dentro de su concepción ideológica es característico el aumento de la intervención del Estado en la economía, al punto de establecer precios máximos de comercialización, altos niveles de presión fiscal para sostener el elevado gasto público y recurriendo a la emisión monetaria para poder hacer frente al elevado déficit fiscal.(El Economista, Septiembre 2021).
- Para hacer frente al déficit fiscal el Gobierno apela a una altísima emisión (en junio solamente se imprimió el equivalente al 25% de la base monetaria) que genera una reducción del valor nominal de la moneda, por lo tanto las personas (tanto físicas como jurídicas) rechazan al PESO como refugio de valor y buscan posicionarse en moneda extranjera. Ante la imposibilidad de hacer frente a esa demanda de moneda extranjera el gobierno endureció las restricciones para hacer al mercado de cambios oficial, como resultado se generó un mercado de cambio paralelo e ilegal (Cronista, Junio 2022).
- Argentina renegoció su deuda con el F.M.I y dentro del paquete de cláusulas se encuentran metas de reducción del gasto público, sinceramiento de tarifas de servicios, quita de subsidios , y otros elementos que a corto plazo producirán un deterioro de la situación económica del país.(Télam, Marzo 2022).
- Como consecuencia de la falta de inversiones en el plano energético (combustibles fósiles, gas , etc.) El país enfrenta problemas de abastecimiento que se van agravados por la falta de divisas para hacer frente a esas necesidades (EconoJournal, Junio 2022).
- La falta de divisas para hacer frente a las importaciones tienen como consecuencia la falta no solo de productos terminados , sino de materias

primas necesarias para los procesos productivos de las industrias y distintas áreas manufactureras (Infobae, Marzo 2022).

- Como consecuencia del deterioro del poder adquisitivo, los niveles indicadores de consumo han bajado en todos los apartados (Infobae, Agosto 2022).

Factor Social

- Nuevas tendencias mundiales se han arraigado en el sector de alimentación, apuntando a alimentos naturales, saludables por sobre los alimentos procesados (Télam, Noviembre 2022).
- Según el INDEC existe un 7% de personas desocupadas y un 27,9% que vive debajo de la línea de pobreza (dentro de este grupo existe un 6,1% que vive por debajo de la línea de indigencia) (INDEC, Agosto de 2022).
- Una mala gestión económica indefectiblemente implica malos indicadores sociales, por lo tanto desde el Ministerio de Desarrollo Social se han implementado una gran cantidad de planes para brindar asistencia a los sectores más vulnerables (tarjeta alimentar, Programa Hogar, Programa de ayuda urgente a Personas, Programa de asistencia directa por situaciones especiales, Plan Potenciar Trabajo). (Ministerio de Desarrollo social, Agosto 2022).
- Como consecuencia de la situación económica, se produjeron cambios en los hábitos de consumo tales como, compra de segundas o terceras marcas, compra de presentaciones de menor tamaño/gramaje, alta sensibilidad a los precios, pequeñas compras diarias en reemplazo de grandes compras mensuales (Infobae, Marzo 2022).

Factor Tecnológico

- El uso de nuevas tecnologías afianzó el e-commerce, por lo que hoy día es posible comercializar prácticamente cualquier producto por esta vía.

- En la actualidad existe una gran cantidad de sistemas integrales de gestión que permiten la eficiente administración de las distintas áreas que componen a la organización.
- El correcto manejo de la información (DATA) permite a las organizaciones contar con gran cantidad de elementos que ayudan a una correcta/acertada toma de decisiones.
- La variedad de software y hardware existente permite la automatización de muchas tareas, redundando en procesos más económicos y eficientes.
- La utilización del teléfono celular más allá de su función para transmitir mensajes , sino como una computadora de bolsillo trajo consigo el desarrollo de infinidad de aplicaciones hechas a medida para cada cliente
- Desde el Ministerio de Desarrollo y Producción se instrumentó una serie de beneficios económicos y tributarios para la llamada “Economía del Conocimiento” para favorecer su desarrollo y crecimiento.

Factor Ecológico/Ambiental

- Los problemas actuales referentes a la matriz energética, interpela a retomar la senda iniciada por la gestión anterior para aumentar la utilización de energías renovables, no solo por su disponibilidad, sino también por su efecto limpio (Redacción, Febrero 2022).
- La Sociedad se muestra atraída a la utilización de tecnologías verdes y limpias, por lo tanto se está viendo la utilización de paneles solares , calentadores solares, recicladores de agua y demás artefactos no solo en el ámbito hogareño sino también en el industrial (Redacción, Abril 2022).
- Las personas valoran y se identifican con aquellas organizaciones que se presentan como verdes, alineándose con ellas y eligiéndolas por sobre el resto (TN, Febrero 2020).

- Las organizaciones tienen la oportunidad de desmarcarse sobre el resto adoptando hábitos y procesos que le permitan posicionarse como sostenibles y sustentables ecológicamente. Este posicionamiento no solo genera beneficios económicos directos sino también indirectos al lograr destacarse por sobre el resto en la psiquis del consumidor.(TN, Febrero 2020).
- La implementación de la norma ISO 14001 – Sistemas de Gestión ambiental, es una excelente herramienta para que las organizaciones la adopten, pudiendo así llevar esta gestión ambiental a todos los sectores que forman parte de ella, asegurándose mitigar los posibles riesgos medioambientales inherentes a la actividad desarrollada.

Factor Legal

- En la actualidad existen una serie de leyes cuyo cumplimiento es obligatorio para las organizaciones, leyes que regulan la relación laboral (ley 20.744 régimen contrato de trabajo) leyes que establecen las condiciones técnicas y sanitarias de los establecimientos (ley 19.587 Higiene y Seguridad) también existen leyes que versan sobre la prevención de riesgos del trabajo (ley 24.557 Riesgos del trabajo)
- Se promulgó la ley 27.545, conocida como Ley de góndolas cuya finalidad es que los precios sean comunicados de forma clara y transparente, que todos los productos cuenten con un lugar predeterminado en las góndolas, independientemente del peso económico de la empresa , y lograr el acceso por parte del consumidor a productos regionales, artesanales, de agricultura familiar, campesina e indígena, de cooperativas y de economía popular.
- En lo referente a alimentos, también se promulgó la ley 27.642 conocida como Ley de etiquetado frontal. Esta ley tiene como objetivo garantizar el derecho a la salud y a una alimentación adecuada, por lo que se busca dar información nutricional comprensible de los alimentos envasados y bebidas analcohólicas para resguardar los derechos de los consumidores.

A su vez se busca advertir sobre los excesos de azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías.

- También cabe mencionar la existencia de la Ley 20.680 de abastecimiento interno, ya que la aplicación de la misma es esgrimida como amenaza por parte del Gobierno cuando se generan faltantes/desabastecimiento de productos de consumo masivo . Dicha norma faculta al Estado a intervenir en los mercados, estableciendo precios máximos y márgenes de utilidad , obligando a las empresas, cuando lo considere necesario, a abastecer el mercado interno en las cantidades y precios que establezca discrecionalmente.

Diagnóstico organizacional

Para realizar un correcto Diagnóstico organizacional de la empresa vamos a utilizar como herramienta una Matriz F.O.D.A que nos permitirá detectar los distintos aspectos internos que representan una fortaleza o una debilidad de la empresa , como aquellos aspectos externos que representen una amenaza o una oportunidad.

Con esta herramienta vamos a poder llevar adelante una gestión estratégica integral de la empresa, que nos permitirá lograr la sinergia necesaria para que la organización deje de funcionar como la unión de varios departamentos/sectores aislados, sino como un todo homogéneo.

Imagen 1

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> *Trayectoria *Situación Patrimonial solida *Ubicación Estratégica *Comercializa marcas líderes *Financiación propia *Precios Competitivos *Amplio mix de productos *Acciones de RSE *Relación de cercanía con los colaboradores *Atención personalizada *Empresa con buena imagen ante la Sociedad *Plazos de entrega acotados 	<ul style="list-style-type: none"> *Carece de Área de Comunicación *Carece de Área de RRHH *Estructura Organizacional débil *Falta de estrategia comunicacional *Falta de sistemas de seguridad en los depósitos *Baja utilización de sistemas informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento de productos saludables *Innovación constante en nuevos productos *Asistencia Financiera de parte del Estado *Utilización de las novedades tecnológicas para eficientizar la gestión del negocio *Profesionalización de las distintas áreas de la Empresa *Instrumentación de un plan integral de comunicación *Aumento de E-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> *Situación económica *Controles de precios *Faltante de productos *Empresas competidoras de mayor envergadura *Cambio en las costumbres de consumo (compra On line) *Rubro sensible a precios (baja lealtad comercial) *Falta de personal capacitado

Fuente: Elaboración Propia

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Luego de un análisis pormenorizado del material aportado por la Universidad Siglo XXI para la realización de este trabajo, hemos podido realizar un análisis P.E.S.T.E.L para poder tener una real dimensión del contexto donde está inserta la organización, y un análisis F.O.D.A para lograr un diagnóstico “puertas adentro de la Empresa”.

Para seguir ahondando en la organización vamos a utilizar un Mapa de públicos a los efectos de determinar los distintos tipos de públicos con los que la organización se vincula, y de esa forma poder individualizarlos para poder llevar adelante las estrategias que cada tipo de público requiera según sus características.

Mapa de Públicos

Uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de público por el de públicos. Esta modificación, por pequeña que parezca (paso del vocablo del singular al plural), no fue sólo la modificación de una palabra, sino la variación de toda una

concepción del sujeto receptor. Con este cambio, se pasó de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se pasó del todos al algunos. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información (Capriotti, 2012, pág.36).

Para la clasificación de los públicos, utilizaremos el concepto y el criterio de Avilia Lammertyn (1999, pág.107) "Denominamos público en Relaciones Públicas a aquel agrupamiento que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional".

Clasificación de los grupos de interés según la proximidad con la misión de la organización:

- Públicos internos: colaboradores (gerencia, mandos medios, operativos).
- Públicos semi-internos: familiares de los colaboradores, accionistas, distribuidor y/o proveedor exclusivo, delegados sindicales.
- Públicos semi-externos: proveedores o distribuidores no exclusivos, bancos, sindicatos, asesores externos.
- Públicos externos: consumidores, clientes, comunidad, empresas competidoras, medios de comunicación, líderes de opinión, cámaras y asociaciones empresarias, gobierno (Nacional, Provincial, Municipal y organismos estatales como AFIP, ANSES, API), organizaciones no gubernamentales.

El presente Reporte de caso aborda como temática la comunicación interna, por tal motivo haremos foco en los colaboradores ya que estos son el público objetivo de nuestro trabajo. De acuerdo al material relevado los podemos individualizar como:

- Gerente General/Gerente Comercial
- Gerente de Administración y Finanzas

- Jefe de Depósito y Logística
- Supervisor de vendedores
- Vendedores
- Vendedor de mostrador
- Personal administrativo (cobranzas, facturación, formación de precios)
- Personal de distribución (choferes y ayudantes de chofer)
- Personal de depósito (stock, picking y mantenimiento)
- Recepcionista
- Sereno

La falta de un área de Relaciones Públicas e Institucionales, o un profesional idóneo, ya sea propio de la estructura de la organización como externo adoptando el modelo de Consultora/Staff, que se encargue de la gestión de las comunicaciones, se ve agravada por la ausencia de un sector de Recursos Humanos, ya que este último suele encargarse de las comunicaciones internas. La formación profesional del Relacionista Público permite detectar falencias en el ámbito de otras disciplinas, en este caso podemos detectar la falta de proceso metodológico de reclutamiento del personal, la falta de un manual de inducción, de un manual del empleado, procedimiento de formación interna y un esquema de desarrollo/ plan de carrera. Como se mencionaba anteriormente, son aspectos relacionados a la gestión de los Recursos Humanos, sin embargo también forman parte del ámbito de las RPI ya que por medio de estos aspectos la empresa “se comunica y relaciona” con sus colaboradores.

Del material fotográfico analizado (recorrido virtual) se puede identificar la falta de herramientas de comunicación interna del tipo “cartelera o murales” ya sean de carácter analógico como digital. Cabe destacar que la Empresa no cuenta con ningún tipo de herramienta que permita/facilite las comunicaciones, esto sumado a la falta de gestión de las comunicaciones internas no favorece al buen clima laboral que la empresa aspira tener, ya que “el rumor puede ser una tentación para organizaciones con sistemas de comunicación muy anquilosados e ineficientes. Dejar que continúe reinando por

los pasillos puede ser una de las políticas a adoptar, pero en general es suicida. Tarde o temprano un rumor se transforma en disfuncional para la organización. Para combatir los rumores, no hay nada mejor que “vacunarse”: mantener fluidos canales de comunicación formales y “poner los pies en la tierra” en las comunicaciones, siempre bajo la ley básica: decir la mejor verdad, de la mejor manera y en el mejor momento (Avilia Lammertyn, 1999, pág.187)

La empresa carece de herramientas que permitan la comunicación en sus distintos sentidos, no solo entre los directivos y los colaboradores, sino que tampoco presenta herramientas que permitan interactuar a los distintos sectores/áreas. La organización tampoco cuenta con herramientas ni canales que permitan/fomenten la participación de los colaboradores.

Existe una falta de comprensión por parte de los directivos, acerca de la importancia de gestionar las comunicaciones de forma integrada para lograr que todos los colaboradores actúen de forma cohesionada , alineados con los objetivos de la empresa. Solo cuando se logre ese discernimiento y haya un compromiso real por parte de los propietarios será posible abordar las acciones necesarias para lograr la profesionalización de la empresa en todos sus componentes.

En lo referente a la imagen corporativa, en el año 2016 la empresa realizó un cambio en el Logo, lo que trajo aparejado un rediseño de la imagen institucional, sin embargo a pesar de este hecho, la organización solo aplicó este rediseño a la identificación de los vehículos pertenecientes a la flota y a la cartelería de los locales comerciales, no haciéndolo extensivo a todos los elementos de la empresa, como por ejemplo la utilización de los colores corporativos ni cartelería en los depósitos y tampoco en las oficinas.

A pesar del rediseño del logo, la empresa no cuenta con un manual de identidad institucional o en su defecto con un manual de comunicaciones que contenga toda la normativa de la organización referente a su papelería (membretes, tarjetas comerciales y personales, sobres, publicaciones), al sistema de señalización interna y externa, y a las características de colores, tipografías, y formatos utilizados en toda su comunicación. Incluyendo la uniformización en

la apariencia de vestimentas, maquinaria y vehículos, así como las estructuras básicas para la confección de cartelería.

La falta de canales de comunicación tiene como consecuencia que la Dirección de la empresa no pueda transmitir efectivamente los atributos y valores corporativos que pretenden establecer como parte de la cultura de la organización, por lo tanto se produce una discrepancia entre la imagen corporativa y la identidad de la empresa.

En el marco de RSE, podemos detectar que la organización participa de varias actividades, sin embargo la falta de profesionalismo en el armado y ejecución de dichas acciones hace que la empresa no pueda capitalizar los beneficios de dichas acciones. Se vuelve a poner en evidencia la importancia del rol de las RPI para no solo ejecutar las acciones sino para comunicarlas y finalmente poder capitalizar dicha inversión.

Marco Teórico

El presente Reporte de caso se enmarca en la importancia de una gestión integral de la comunicación organizacional , haciendo principal foco en las comunicaciones internas como elemento que no solo provee los cimientos necesarios para que la organización pueda proyectarse hacia el exterior en busca de la consecución de sus objetivos , sino también como herramienta que permite la cohesión de los colaboradores para que estos se alineen con los valores y la cultura corporativa. Partiendo de esta premisa se citarán y analizarán los distintos autores que brindarán el marco teórico de este trabajo. Como se podrá confirmar a continuación , todos los autores citados, dan sustento a la importancia que tienen las comunicaciones dentro de las organizaciones, y remarcan no solo que la correcta gestión aporta innumerables beneficios, sino que además dejan en claro que es inherente a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, orientación y particularidades.

Las Relaciones Públicas.

Para comenzar tomaremos la definición de los profesores Lawrence W. Long y Vincent Hazelton (cit. en Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: pág. 6) que describen las Relaciones Públicas como «una función directiva de comunicación a través de la cual las empresas se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización. Su planteamiento representa la que, de alguna manera, se considera la más moderna teoría, según la cual las Relaciones Públicas son algo más que simple persuasión. También deberían fomentar una comunicación abierta, bidireccional, y una comprensión mutua, con la idea de que la empresa también cambie sus actitudes y comportamientos a lo largo del proceso, sin que esto se deje únicamente al público objetivo»

La razón por la cual adoptamos la anterior definición radica que está elaborada desde un concepto moderno, que toma las Relaciones Públicas como un elemento de suma importancia en el ámbito organizacional, que deja de lado la simple función persuasiva , para tomar un rol estratégico dentro de la empresa.

Las Relaciones Públicas en el ámbito Organizacional.

Con el paso del tiempo , de la misma forma que evolucionó su definición, las Relaciones Públicas también lo hicieron como disciplina y lograron una revalorización dentro del ámbito organizacional, dejando atrás el paradigma que sostenía que solo las grandes empresas necesitan de las Relaciones Públicas.

La mediana y pequeña empresa se está dando cuenta de la utilidad que buenas Relaciones Públicas pueden traerles. Y también aquellas instituciones que, con otros objetivos que no son comerciales, necesitan de una opinión pública favorable para alcanzar sus metas propias(Avilia Lammertyn, 1999)

Comunicación Organizacional como elemento formador de imagen.

Una de las funciones claves de las Relaciones Públicas dentro de las organizaciones es la de influir positivamente , a través de la comunicación organizacional, en la formación de la imagen corporativa que tienen los distintos grupos de interés.

Al respecto tomaremos las palabras de Capriotti(2013) sabiendo que existen otros factores que inciden en la formación de la Imagen Corporativa, las organizaciones no esperan a que los públicos se elaboren una imagen de ellas, sino que actúan para intentar influenciar positivamente en la formación de la imagen de la organización, y con ese fin establecen unas determinadas estrategias de acción y comunicación. Esto permite que la comunicación de la empresa sea un elemento altamente controlable, a diferencia de las informaciones del entorno. Así pues, llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos.

Principio estratégico de la comunicación.

Como se remarcó anteriormente, la comunicación pasó a cumplir un rol estratégico dentro de la organización. En ese sentido volveremos a tomar las palabras de Capriotti (2021) que hace referencia a la gestión de toda la actividad que realizará el área de comunicación para lograr un determinado impacto

comunicativo en los públicos y así contribuir a alcanzar las metas y necesidades centrales de una entidad. La clasificación de estratégica se la otorgan tres características inherentes:

- Dirección -señala la orientación o línea directriz de la comunicación hacia el futuro.
- Consistencia -define un patrón de gestión comunicativa coherente, coordinando los esfuerzos comunicativos y dando continuidad en el tiempo.
- Control -orienta los criterios de medición, monitorización y evaluación de resultados.

Cultura Organizacional , satisfacción en el trabajo y clima organizacional

Sin dudas otra función relevante de las Relaciones Públicas es la de comunicar eficientemente para lograr fortalecer la cultura organizacional y generar herramientas que permitan un *feedback* constante con los colaboradores, con el fin de detectar y satisfacer sus necesidades.

En este aspecto Robbins (2009) sostiene que la cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo. Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo(pág.552)

En la misma línea y haciendo referencia al clima laboral podemos agregar las palabras de Villafañe (2016) que expone que la “gestión de la comunicación interna exige la existencia de mecanismos de control que permitan medir el grado de adhesión del personal al proyecto de la empresa y, más

generalmente, evalúen su clima interno. Esta evaluación implica dos funciones de carácter permanente: el diagnóstico del estado actual y el seguimiento de la situación” (pág. 244).

Comunicación Interna.

Como hemos podido ver, la comunicación cumple varias funciones, todas de igual importancia, sin embargo Villafañe (2016) sostiene que “la función principal de la Comunicación Interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de Management; pero la trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa conceda en su desarrollo y competitividad a sus Recursos Humanos” (pág. 238)

A la definición de Villafañe podemos agregarle las palabras de Wilcox, Cameron y Xifra (2012) que plantean que los empleados han sido denominados los «embajadores» de la organización. Por ello, el departamento de Relaciones Públicas, junto al de recursos humanos, se concentra, o debería concentrarse, en la comunicación interna tan vigorosamente como lo hace en su comunicación externa. Un lugar de trabajo en el que hay respeto hacia la dirección, en el que se está orgulloso de los productos que se elaboran o fabrican y en el que se considera que el trato es justo, es un factor clave en el éxito de la corporación.

Por su parte Ritter (2008) enumera las funciones principales de la comunicación interna:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros. (pág. 7).

Plan de Comunicación.

Las acciones de los profesionales de las Relaciones Públicas deben estar detalladas en un plan de comunicación, el cual debe contener no sólo las tácticas a llevar a cabo, sino detallar los recursos humanos y económicos, el marco temporal y las herramientas de control pertinentes para poder medir los resultados.

En este sentido un plan de comunicación interna debe estar alineado a la misión de la organización. A partir de ella surgirá el eje comunicacional y los lineamientos generales. Un buen plan de comunicación debe ser lo suficientemente flexible como para adecuarse a los condicionamientos cambiantes del entorno. Una vez que se ha confeccionado el plan de comunicación y definido el núcleo y el estilo de la comunicación, debe concentrarse en la correcta elección de los medios de comunicación (Rey Lennon y Bartoli Piñero, 2020, pág. 182).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema.

Luego de un análisis pormenorizado de todos los aspectos planteados anteriormente, queda en evidencia que la organización gestiona la totalidad de sus comunicaciones/relaciones de manera informal, de acuerdo a los usos y costumbres, careciendo de una política comunicacional que abarque la totalidad de la empresa. La falta de un profesional que gestione las comunicaciones de la organización trae aparejada la falta de un plan estratégico e integral de comunicación, que permita direccionar los esfuerzos de los diversos componentes de la empresa hacia la consecución de los objetivos previamente fijados por ésta.

Otra consecuencia que se hace notable es la falta de gestión de las comunicaciones internas. Ya desde un comienzo se pueden ver las deficiencias en los procesos de selección de los colaboradores , la falta de manuales de inducción, del empleado, desarrollo de carrera o formación , siguiendo por la falta de herramientas o canales que faciliten la comunicación y el feedback necesario para que la empresa se retroalimente y pueda continuar su crecimiento.

La falta de canales formales de información atenta contra el buen funcionamiento de la organización tal es el caso de los vectores descendentes, cuya ausencia resulta en que la organización no logra transmitir a los colaboradores los valores corporativos, teniendo como resultado una cultura organizacional débil , y por otra parte la falta de información fomenta la aparición de rumores o “radio pasillo” que deterioran la estructura de la Empresa.

Justificación del problema

La mayoría de las Pymes de nuestro país comienzan sus actividades de manera informal y con el paso del tiempo, a medida que van ganando experiencia , van profesionalizando su estructura. La profesionalización suele comenzar con las áreas productivas y comerciales para luego seguir con el resto, sin embargo es muy común encontrar que gran cantidad de Pymes no llevan esa

profesionalización a la gestión de las comunicaciones, tal es el caso de la empresa que se analiza en este Reporte.

Luego de la exploración bibliográfica realizada en el Marco Teórico del presente trabajo quedaron reflejadas las posturas de diversos autores que sostienen la importancia de las Relaciones Públicas e Institucionales como la disciplina encargada del diseño, ejecución y control de un plan estratégico e integral de comunicaciones que tenga como objetivo el cumplimiento de los objetivos de la organización. Dentro de este plan integral de comunicación se encuentran las comunicaciones internas como factor determinante en la estructura de cualquier organización que pretenda perpetuarse en el tiempo, imponiendo sus valores corporativos.

En el caso de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L la falta de un plan estratégico de comunicación trae aparejado que la organización realiza sus comunicaciones de manera informal, según los usos y costumbres, por lo tanto en sus acciones no se puede identificar cuáles son los objetivos de las tácticas utilizadas y por sobre todo y más importante, al no existir un seguimiento y herramientas de control, es imposible saber el resultado de dicha acción.

La falta de una visión integral en el aspecto comunicacional hace que las acciones no presenten la coherencia y uniformidad necesaria para transmitir el mensaje deseado.

En los autores consultados existe consenso sobre la importancia de la profesionalización de la gestión de las comunicaciones en todas las organizaciones, independientemente del tamaño, actividad, o características que estas presenten, ya que la comunicación implica aspectos de suma importancia, tales como la cultura organizacional, la imagen corporativa, el clima laboral y la cohesión de los colaboradores.

De lo expresado anteriormente se puede identificar como efecto adverso producto de la falta de una gestión profesional de las comunicaciones que la empresa no es capaz de transmitir a sus colaboradores sus valores corporativos y su objetivo. Este aspecto también queda reflejado en el proceso de inducción, formación y promoción de los colaboradores, generando grandes inconvenientes dentro de la organización.

Conclusión diagnóstica

De lo expuesto anteriormente resulta claro que *la organización necesita un Plan estratégico e integral de comunicación* capaz de lograr la unificación de todos los esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa. Dentro de este plan estratégico es necesario el abordaje de las comunicaciones internas no solo como un grupo de herramientas que permitan el flujo de información por toda la organización (y en todos los sentidos) sino también como herramientas que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la transmisión de los valores corporativos, logrando una mayor implicación de los colaboradores.

El diseño del Plan de comunicación interna debe contemplar estrategias de comunicación que se alineen con los objetivos de la empresa y a su vez contener las tácticas más adecuadas que permitan la obtención de los resultados buscados.

Plan de implementación

A partir de las conclusiones diagnósticas y tomando como sustento teórico los conceptos aportados con anterioridad, se procede a la elaboración de un Plan de implementación que permita el abordaje de las distintas problemáticas detectadas.

Dicho plan estará compuesto por un objetivo general y por cuatro objetivos específicos, cuya consecución será lograda a través de las tácticas pertinentes para cada problemática. Cada acción contendrá los recursos necesarios para su implementación, un cronograma y herramientas de control específicas que permitan la evaluación de la táctica ejecutada.

Objetivo General

- Profesionalizar la gestión de las comunicaciones internas de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L

Objetivos Específicos

- Transmitir de forma eficiente los valores corporativos.
- Implementar herramientas que permitan el flujo de información entre las distintas áreas de la organización.
- Fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.
- Fomentar espacios de diálogo, intercambio de ideas y aprendizaje.

Alcance

Teniendo en cuenta que nos encontramos con una situación que exige un enfoque práctico sobre aspectos fundacionales de la empresa, la duración temporal del Plan de intervención será de 6 meses. En este tiempo se formalizarán todos los procesos relacionados a nuestra disciplina y se dejarán sentadas bases sólidas que luego permitirán empalmar con este plan, nuevos planes estratégicos de mayor duración.

El alcance en términos geográficos será todo aquel en que se desempeñan los colaboradores de las distintas unidades de negocios de la

empresa. En términos humanos , se afectarán todos los recursos de la Organización , no solo los colaboradores, sino también los dueños.

La ejecución del plan de implementación propuesto es viable en todos los aspectos que lo componen, ya que la organización cuenta con los recursos materiales, económicos y humanos para llevar adelante dicha actividad.

Programa de formalización y profesionalización

Como se viene remarcando a lo largo del presente Reporte de caso, es de vital importancia para la organización que formalice y profesionalice todas sus áreas, por tal motivo es que se plantean las siguientes acciones para lograr dicho objetivo.

Táctica 0 – Contratación profesional de RPI.

Para poder comenzar con las tareas de diseño, ejecución y seguimiento del presente plan es necesario que la empresa cuente con un profesional de las RPI, por lo tanto su contratación será tomada como el punto inicial. La organización podría optar por la contratación de un consultor externo, sin embargo consideramos más pertinente la contratación de un profesional *full time* y en forma exclusiva.

Los recursos necesarios para esta acción serán:

- Honorarios profesionales \$ 200.000
- Mobiliario y equipamiento de oficina \$ 150.000

Costo total de la táctica \$1.200.000 honorarios profesionales + \$150.000 mobiliario y equipamiento oficina = \$1.350.000

El cumplimiento de esta acción se dará por realizado al momento de la vinculación contractual y las reuniones mensuales con los directivos serán tomadas como herramientas de seguimiento.

Táctica 1- Confección del Manual de inducción , Manual del empleado y Manual de formación, desarrollo y promoción.

El profesional de RPI trabajará en el diagrama, confección , impresión y puesta en circulación de los manuales de inducción, del empleado, formación y desarrollo , y en un circuito de promoción de los colaboradores.

El recurso involucrado en esta acción será el profesional de RPI con la colaboración de los referentes y directivos de la organización, por lo tanto no significaría un gasto extra para la empresa.

Los recursos económicos necesarios son los comprendidos en la impresión de los distintos manuales, a saber:

200 manuales del empleado \$200 c/u. Total \$40.000

200 manuales de formación y desarrollo \$200 c/u. Total \$40.000

50 manuales de inducción \$200 c/u. Total \$10.000

50 circuitos de promoción \$200 c/u. Total \$10.000

Costo económico total \$ 100.000

Se estima que la confección de los manuales demandará 1 mes, por lo tanto se realizarán reuniones semanales con los directivos para analizar el progreso de dicha tarea. Una vez confeccionados, se estima 1 semana el tiempo de impresión por parte de la gráfica. Finalmente se dará por cumplida la acción tentativamente en la semana 6, y se utilizará como elemento de medición una breve encuesta de valoración numérica que los colaboradores deberán responder obligatoriamente.

Táctica 2- Confección de Manual de Comunicación Organizacional.

En el año 2016 la empresa realizó un cambio de logo, lo que implicó un rediseño de la imagen institucional que se vio plasmado en el ploteo de los vehículos, cartelería y vestimenta de los colaboradores, sin embargo estas acciones no están enmarcadas dentro de un manual de comunicación organizacional.

Si bien el rediseño de la imagen institucional se llevó a cabo hace 6 años, no se considera necesaria su revisión, ya que la misma continúa vigente según los criterios estéticos y comunicacionales imperantes. En el año 2025 se

cumplen los 50 años de la Empresa, por lo tanto se sugiere que en ese año se realice un nuevo rediseño.

Teniendo en cuenta la importancia de la correcta gestión de los elementos constitutivos de la Imagen corporativa y la necesidad de mantener una coherencia estética, es que resulta necesaria la confección del Manual de comunicación de la Organización.

Esta acción será llevada adelante por el profesional de RPI y se contratarán de forma temporaria los servicios de un diseñador gráfico que se encargará del diseño del material institucional de oficina , indumentaria y cartelería.

El costo económico de esta acción está comprendido por los honorarios de 1 mes de trabajo *part time* del diseñador gráfico, estipulados en \$50.000 y el costo de impresión del manual en papel de alta calidad y encuadernado por un monto de \$3.000, totalizando la acción en \$53.000

El diseño del manual se estima en un tiempo de 8 semanas, con reuniones semanales de seguimiento, su impresión y encuadernación en 1 semana, y finalmente se dará por concluida la acción (semana 10) cuando se realice la presentación institucional del manual a la totalidad de los colaboradores .

Se creará una publicación en el Workplace (herramienta que se verá más adelante) donde se pondrá a disposición de los colaboradores el manual en formato digital y se remarcará su importancia y la necesidad de su aplicación . Como elemento de medición se utilizará una breve encuesta al pie del posteo, utilizándose las métricas de la plataforma para evaluar el grado de interacción con la publicación y el número de participantes de la encuesta.

Táctica 3- Readecuación de la papelería institucional según el Manual de Comunicación Organizacional.

Una vez presentado el Manual de comunicación, será necesario el reemplazo de la papelería institucional existente, por una nueva que cumpla con los requisitos establecidos en el manual. Para cumplir con ese objetivo se imprimirá toda la papelería institucional; hojas membretadas, tarjetas personales,

sobres , carpetas y se implementará una firma institucional en todos los correos electrónicos.

El factor humano comprometido será el profesional de RPI, y el costo económico total para la impresión del nuevo material institucional se estima en \$100.000.

En cuanto al marco temporal , se estipulan 2 semanas de trabajo de la imprenta, por lo tanto se programa una reunión al finalizar la semana 1, a modo de control del trabajo solicitado, y se dará por concluida la acción en la semana 3, cuando en una reunión con los referentes de la organización se presente el nuevo material institucional y el mismo sea entregado a sus usuarios finales. Pasadas las 4 semanas de su implantación, a modo de control, se realizará un relevamiento del material existente, para corroborar que el mismo esté siendo utilizado y verificar la necesidad de aumentar el stock de dicho material.

Al igual que en la táctica anterior, se realizará una publicación en Workplace, y al pie se habilitará la posibilidad de calificar el posteo. Se utilizarán las métricas propias de la plataforma para evaluar la cantidad de participantes y la interacción.

Programa de transmisión y fortalecimiento de la Cultura corporativa.

Tal y como se remarcó en el marco teórico del presente trabajo, la eficiencia en la transmisión de los valores corporativos es de vital importancia para el fortalecimiento de la cultura corporativa, por ese motivo se plantea este programa con sus herramientas correspondientes.

Táctica 1- Encuesta clima laboral

Antes de realizar cualquier tipo de acción, para poder elaborar tácticas tendientes a solucionar aspectos que no se pueden visualizar desde un análisis superficial es necesario conocer las opiniones de los colaboradores. Una vez relevados estos aspectos se va a tener un diagnóstico puntual de la situación, por tal motivo resulta necesario la realización de una encuesta de clima laboral.

La encuesta será elaborada por el profesional de RPI por lo tanto no tendrá costo económico para la organización . La misma tendrá un formato on

line, para que los colaboradores puedan acceder desde las distintas computadoras existentes en las instalaciones donde prestan tareas, y estará disponible durante 2 semanas para que todo el personal pueda realizarla.

Se estima un tiempo de 1 semana para el diseño de la encuesta y posterior puesta on line. Una vez concluidas las 2 semanas de disponibilidad, se estima 1 semana para procesar los datos y 1 semana para preparar el informe con las conclusiones.

Como herramienta de medición se tomará la cantidad de participantes de la encuesta. La táctica se dará por concluida a la semana 6 cuando se entregue a los directivos el reporte con las conclusiones.

Táctica 2- Reunión celebración.

Teniendo en cuenta que ya ha pasado la fecha de conmemoración de la creación de la empresa, y ante la necesidad de realizar una reunión con la totalidad de los colaboradores, es que se propone la realización de una celebración en el mes de diciembre, bajo el motivo de una fiesta de despedida del año.

La realización de esta fiesta tiene como fundamento estrechar lazos y generar camaradería entre los colaboradores, en un ámbito descontracturado y festivo. La celebración tendrá el formato de cena, y durante el transcurso de la misma se llevarán a cabo una serie de acciones tendientes a fortalecer la cultura de la organización:

A modo de bienvenida, se proyectará un video institucional , narrado en primera persona por los dueños, en el cual se contará la historia de la empresa.

Luego de la proyección del video institucional, los dueños darán un breve discurso, haciendo hincapié en la importancia de los colaboradores en el crecimiento de la empresa, y en la necesidad de seguir trabajando juntos para que Redolfi sea una empresa líder en el mercado.

Una vez concluida la cena, se dará reconocimiento mediante el otorgamiento de un obsequio a los colaboradores utilizando distintos criterios por ejemplo empleado con mayor antigüedad, mejor vendedor , mejor repartidor, mejor empleado de depósito, mejor empleado administrativo y finalmente mejor compañero.

Para finalizar, al concluir el evento se entregará a cada colaborador una caja navideña y una breve encuesta sobre su experiencia en la celebración, que deberá completar y depositar en una urna a la salida del evento.

En cuanto a los recursos humanos involucrados en la realización de la presente acción, principalmente será llevada adelante por el profesional de RPI que contará con todos los colaboradores de la empresa a modo de apoyo para la realización de las tareas necesarias.

En relación al marco temporal, la organización del evento requerirá 8 semanas, por lo que se plantean reuniones semanales a modo de seguimiento para poder llevar adelante la fiesta en la 3er semana de diciembre. Como herramienta de control se utilizará la breve encuesta que los colaboradores realizarán al cierre del evento, de esa forma se podrá evaluar la experiencia de los mismos.

En cuanto a los recursos económicos involucrados, los mismos totalizan \$ 2.100.000 y están compuestos por:

- 200 tarjetas cena fin de año \$1.000.000 (\$5.000 c/u).
- Video institucional \$50.000.
- 10 obsequios \$50.000 (\$10.000 c/u).
- 200 cajas navideñas \$1.000.000 (\$5.000 c/u).

Programa de implementación de herramientas comunicacionales

Como quedó evidenciado en la justificación del presente trabajo, es de suma importancia la existencia de canales formales de comunicación que

permitan el flujo eficiente de información y que a su vez nos brinden el *feedback* necesario para que exista un continuo proceso de retroalimentación.

Táctica 1 - Herramienta de comunicación interna (Workplace como herramienta de información y Messenger como herramienta de mensajería para ganar fluidez)

Dentro del gran abanico de opciones existentes en el mercado de software para la gestión de grupos, se opta por Workplace de Facebook, ya que este software presenta una interfaz similar a la red social Facebook, por lo tanto es muy intuitiva y de fácil acceso y manejo para todos los colaboradores independientemente de su edad. Este programa nos permite informar a todos los colaboradores, desde una interfaz amigable y promueve la participación en los posteos realizados.

La aplicación además de su función de Intranet con aspecto de red social nos permite la creación de grupos y salas de chat de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa y como extra nos permite utilizar la herramienta propia de mensajería instantánea (Messenger) para aquellos casos en los que se necesite un mayor grado de premura.

La implementación de esta acción involucra a todos los colaboradores, ya que todos deberán instalar la aplicación en sus computadoras de escritorio y smartphones, sin embargo el encargado de la puesta en marcha será el profesional de RPI. En cuanto al costo económico del software de gestión de grupos, el mismo es de \$79.900 mensuales (\$470 por colaborador)

El marco temporal de esta acción se estipula en 3 semanas, compuestas por 1 semana para que los colaboradores descarguen la aplicación, durante la 2da semana los colaboradores accederán a los tutoriales de funcionamiento y en la 3er semana la aplicación estará operativa de forma definitiva. Como seguimiento se plantea que al término de la primer semana los referentes de cada sector notifiquen al profesional de RPI los avances en la instalación de la aplicación por parte de los colaboradores a su cargo, al término de la segunda semana informaran sobre la realización de los tutoriales y finalmente en la cuarta semana se accederá al panel de control de la aplicación para poder acceder a las

distintas métricas aportadas por el sistema (cantidad de usuarios, cantidad de interacciones, permanencia, etc.)

Táctica 2- Boletín mensual de novedades , se envía por medios digitales , se trata en la táctica posterior.

Mensualmente cada sector de la empresa enviará las novedades al profesional de RPI, para que éste las recopile y confeccione un boletín de novedades en formato digital, que luego será publicado en la plataforma Workplace y además será enviado por mensajería a todos los colaboradores.

Esta acción no requiere erogación de ningún tipo ya que es llevada adelante por el profesional de RPI con el apoyo de los distintos referentes de la empresa. Su confección se estima en 1 semana (la última de cada mes) y como herramienta de control se utilizarán las métricas propias de la plataforma Workplace.

Táctica 3- Implementación de desayunos de trabajo (semanal) con los referentes de todas las áreas para intercambiar novedades, información e ideas.

Todos los días lunes a las 9 de la mañana se reunirán en un desayuno de trabajo, los referentes de las distintas áreas de la empresa. Dicha reunión no tendrá una duración superior a 1 hora y tendrá como objetivo propiciar un espacio de dialogo e información para llevar adelante las tareas de la semana.

El costo económico de los desayunos ofrecidos a los colaboradores es de \$12.000 mensuales. Como herramienta de control de dicha acción se tendrá la realización de un informe breve, que luego será entregado a los directivos, donde se detallen los aspectos abordados en la reunión.

Táctica 4- Implementación de desayuno de trabajo de Jefes con los colaboradores a su cargo.

De la misma forma que se plantea la realización de desayunos semanales para los mandos medios de la organización, se establece una acción similar con el resto de los colaboradores, sin embargo a diferencia de la táctica

anterior, los desayunos serán mensuales (primer miércoles de cada mes), y el objetivo será transmitir la información recabada en los desayunos semanales con los referentes de área, novedades del boletín y abrir un espacio de diálogo para que los colaboradores se expresen.

Los recursos humanos involucrados serán todos los colaboradores y la acción será coordinada por el profesional de RPI, por lo tanto la erogación económica será la resultante de la organización de los desayunos, que se estima en \$200 por colaborador, totalizando \$34.000.

Dentro de la plataforma Workplace se habilitará una sección denominada “Tu opinión nos interesa” donde los colaboradores podrán expresarse en relación a los temas tratados en los desayunos y a otras inquietudes u opiniones que pudieran tener. Se utilizarán las métricas de la plataforma para medir el grado de participación de los colaboradores.

Programa de fomento de espacios de diálogo.

Si bien en el programa anterior se desarrollan herramientas de comunicación de vector vertical descendente en las que se propicia la participación de los colaboradores para lograr el *feedback* necesario, en este programa se plantea una herramienta complementaria que represente un espacio de diálogo e intercambio de ideas, y que a su vez le otorgue a los colaboradores una visión integral de la empresa.

Táctica 1- Jornadas de intercambio

Todos los colaboradores en el transcurso del año, cuando la situación laboral lo permita, deberán cumplir tareas durante 1 semana en otro puesto dentro del mismo sector de la compañía para entender en qué consiste el trabajo, aportar ideas y darle una visión más macro de la Organización. También puede tomarse desde la óptica de la formación para un futuro ascenso.

En el caso de los referentes de la organización, también realizarán este intercambio con la intención de que logren entender la problemática del resto de los sectores y de esa forma poder aportar ideas o sugerencias que faciliten la

sinergia entre los distintos sectores de la compañía. Además se busca que los colaboradores perciban la cercanía de sus referentes y esto alimente el intercambio de información e inquietudes.

Esta herramienta no presenta un costo económico y su alcance será la totalidad de los colaboradores. El profesional de RPI será el responsable de la coordinación y ejecución de este plan.

Como herramienta de control se utilizará una encuesta de satisfacción y un breve informe donde el colaborador comentará su experiencia y podrá realizar comentarios y sugerencias. Dicho formulario será analizado y resguardado por el profesional de RPI y servirá para futuras acciones comunicacionales.

Evaluación general del plan.

A pesar de que cada táctica cuenta con los elementos de medición necesarios para poder cuantificar los resultados obtenidos es necesario evaluar el plan de implementación de una forma integral, por lo tanto se propone la realización de una encuesta de clima laboral al concluir el mes 6 desde el comienzo del presente plan.

Esta acción no representa costo para la organización ya que se replicará la encuesta realizada a comienzos del plan, y será coordinada y ejecutada por el profesional de RPI con la colaboración de los referentes de cada sector.

Una vez concluida la encuesta, se procesarán los datos y se compararán con los obtenidos en primera instancia. Como resultado final se entregará un reporte a los directivos de la empresa para que puedan conocer el impacto de las distintas tácticas llevadas adelante en el plan de acción.

Conclusiones

En un mercado cada día más competitivo se vuelve imprescindible la profesionalización de las Organizaciones en todas sus áreas, sin importar su objeto, tamaño o características particulares. La gestión eficiente de las comunicaciones es de vital importancia para las empresas, y es incumbencia de los profesionales de las Relaciones Públicas e Institucionales revalorizarlas y concientizar a los directivos de las Organizaciones sobre el rol estratégico que cumple la comunicación para el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta las particularidades de la empresa objeto de este reporte de caso, es que se planteó la necesidad de incorporar un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales que como primer tarea lleve adelante un proceso de formalización en la gestión de las comunicaciones, para luego poder articular una serie de acciones que tienen como objetivo la creación de herramientas de comunicación que permitan un flujo constante de información y que a su vez fortalezcan la cultura organizacional. Adicionalmente se propone la creación de distintos espacios de diálogo, para el intercambio de ideas y reforzar el concepto de empresa que “escucha a sus colaboradores”.

Recomendaciones

A modo de recomendación, se sugiere continuar con el proceso iniciado con este plan de intervención, manteniendo dentro de la estructura de la organización al profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, de esta forma no solo se consolidarán los logros obtenidos, sino que además permitirá que éste se aboque a otros aspectos de la organización que presentan falencias tales como la RSE y comunicación externa. La continuidad del profesional de Relaciones Públicas e Institucionales permitirá la elaboración de un Plan Integral de comunicación con objetivos de mediano y largo plazo, que unificará todas las comunicaciones organizacionales bajo un mismo núcleo comunicacional.

Referencias

- *Alvarado, M (2019). La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización (Tesis Doctoral) Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/62469/1/T41953.pdf>
- *Maza, M. (2017). Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba (Tesis de Post Grado de Magister en Dirección de Empresas). Universidad Católica de Córdoba , Argentina. Recuperado de http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/1/TM_Maza_Melisa.pdf
- *Tallarico Strano, R (2014). Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina (Tesis de Maestría en Administración). Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas, Argentina. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0413_TallaricoStranoR.pdf
- *Müller, G (2020). La comunicación interna en una Organización sin departamento de Recursos Humanos (Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales). Universidad Empresarial Siglo XXI, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18840>
- * Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. (1ª ed.) Buenos Aires: La Crujía
- *Capriotti, Paul (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. (4ºed) IIRRP – Instituto de investigación en Relaciones Públicas . Málaga, España
- *Avilia Lammertyn, Roberto E. (1999). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora (3ºed.) Buenos Aires: Revista Imagen
- *Dennis L Wilcox, Glen T. Cameron, Jordi Xifra (2012). Relaciones Públicas – Estrategias y tácticas (10º ed.). Pearson Educación. Madrid, España.
- *Capriotti, Paul (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. (4ºed) IIRRP – Instituto de investigación en Relaciones Públicas . Málaga, España

- *Capriotti, Paul (2021) DircomMAP – Dirección estratégica de comunicación. Bidireccional. Barcelona, España
- *Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) Comportamiento Organizacional (13° ed.) Pearson Educación, México
- *Villafañe Gallego, Justo (2016). Imagen Positiva : Gestión estratégica de la imagen de las Empresas. Ediciones Pirámide. Madrid, España
- *Ritter, Miguel (2008) Cultura Organizacional: gestión y comunicación (1° ed.) La Crujía. Buenos Aires
- * Rey Lennon, Federico y Bartoli Piñero, Javier (2020). Manual de Comunicación en las Organizaciones.(1° ed.) Libro digital . Ediciones Rey Lennon. Capital Federal, Argentina.

Otras Referencias

- *Premios Eikon Argentina 2021 – Categoría Comunicación Interna - Recuperado de <https://premioeikon.com/wp-content/uploads/2021/11/Premios-Eikon-Uala-Creacion-del-area-de-comunicacion-interna-1.pdf>
- *Premios Eikon Argentina 2020 – Categoría Comunicación Interna – Recuperado de https://premioeikon.com/index.php?gf-download=2020%2F07%2FArcor_Caso-Redcom1.pdf&form-id=71&field-id=13&hash=6da95456a2bef150cfa6b870dbf1aa9bfbac0d387ab360732748919e41880ef1
- *Kristina Spohr (23/05/2022) La Inesperada transformación geopolítica de Europa: como la guerra de Rusia contra Ucrania ha hecho que la OTAN renazca en el Norte. *Diario el País* . Recuperado de <https://elpais.com/opinion/2022-05-23/la-inesperada-transformacion-geopolitica-de-europa-como-la-guerra-de-rusia-contra-ucrania-ha-hecho-que-la-otan-renazca-en-el-norte.html>
- *Las distintas lecturas que el mundo hizo de los resultados de las Paso 2021 en Argentina (1370972021). *Diario Perfil*. Recuperado de

<https://www.perfil.com/noticias/actualidad/la-disimil-lectura-que-el-mundo-hizo-de-las-paso-2021-en-argentina.phtml>

*Matías Russo Coroman y Sebastián Alonso (15/11/2021) Con Milei y Espert, los libertarios fueron sorpresa y ya pusieron un pie en el congreso. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2021/11/15/con-milei-y-espert-los-libertarios-irrumplieron-con-fuerza-en-la-politica-argentina-y-ya-pusieron-un-pie-en-el-congreso/>

*Miguel Jorquera (16/11/2021) Sin mayoría propia, el Oficialismo Deberá construir consensos ley por ley en un Congreso dividido. *Diario Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/382918-sin-mayoria-propia-el-oficialismo-debera-construir-consensos>

*Se profundiza la caída de la imagen de Alberto Fernández, según las cifras de la encuestadora favorita de La Cábora. (05/07/2022) *Diario La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/se-profundiza-la-caida-de-la-imagen-de-alberto-fernandez-segun-las-cifras-de-la-encuestadora-nid05072022/>

*Federico Rivas Molina (31/07/2022) El poder de Alberto Fernández se apaga en Argentina. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/argentina/2022-07-31/el-poder-de-alberto-fernandez-se-apaga-en-argentina.html>

*Tras la invasión de Putin a Ucrania, sube el precio de la soja y roza los USD 600 (22/02/2022) *Infobae* . Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/campo/2022/02/22/tras-la-invasion-de-putin-a-ucrania-sube-el-precio-de-la-soja-y-roza-los-usd-600/>

*Mariano Jaimovich (06/03/2022) Guerra Rusia-Ucrania, ¿Cómo afecta a la economía Argentina? Los riesgos que advierte una consultora. *IProfesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/finanzas/358151-guerra-rusia-ucrania-como-afecta-a-la-economia-argentina>

*Lara López Calvo (25/02/2022) Guerra Rusia-Ucrania: los precios de la soja y el trigo tocan récords, pero la fiesta no es completa. *Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/guerra-rusia-ucrania-los-precios-de-la-soja-y-el-trigo-tocan-su-maximo-en-10-anos-se-pueden-sostener/>

- *Alejandro Giacoia (07/09/2021) El déficit fiscal gobierna y la emisión monetaria obedece. *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/economia/el-deficit-fiscal-gobierna-emision-monetaria-obedece-n46024>
- *El Banco Mundial prevé un crecimiento de 3,6% para la Argentina en 2022 (07/04/2022) *Telam*. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202204/588840-argentina-crecimiento-2022-banco-mundial.html>
- *Inflación Julio 2022, *INDEC*, Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/>
- *Tomas Carrio (30/06/2022) El BCRA emitió en Junio casi \$1 BILLON, un 25% de la base monetaria, *Cronista*, Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-bcra-emitio-en-junio-casi-1-billon-un-25-de-las-base-monetaria/>
- *El FMI aprobó el acuerdo con la Argentina y confirma el primer desembolso por U\$D 9.656 millones (25/03/2022) *Telam*. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202203/587519-argentina-fmi-deuda-acuerdo-aprobacion.html>
- *Agostina Visconi (23/06/2022) Se extiende la crisis por la falta de gasoil: YPF salió a importar tres cargamentos más para reforzar la oferta en Julio. *EconoJournal*. Recuperado de <https://econojournal.com.ar/2022/06/se-extiende-la-crisis-por-la-falta-de-gasoil-ypf-salio-a-importar-tres-cargamentos-mas-para-reforzar-la-oferta-en-julio%EF%BF%BC/>
- *Ximena Casas (30/03/2022) Importaciones frenadas: qué productos ya faltan y cuáles son las industrias más afectadas. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/30/importaciones-frenadas-que-productos-ya-faltan-y-cuales-son-las-industrias-estan-mas-afectadas/>
- *Baja en el consumo: las ventas minoristas cayeron 3,5% en Julio en medio de la incertidumbre y las remarcaciones de precios (08/08/2022) *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/08/baja-en-el-consumo-las-ventas-minoristas-cayeron-35-en-julio-en-medio-de-la-incertidumbre-y-las-remarcaciones-de-precios/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20C3%BA%20ultima%20encuesta%20realizada,%20con%20respecto%20a%20junio.>

*Eva Marabotto (12/11/2020) Cada vez más argentinos eligen comer sano. *Telam*.

Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202011/534713-alimentacion-sustentable-tendencias.html>

*Estadísticas , *INDEC*, Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

*Ministerio de Desarrollo social (Agosto 2022) Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/informacionsocialestrategica/programas>

*Natalia Donato (20/03/2022) Los consumidores se atrincheran contra la inflación: segundas marcas, precios cuidados y otras estrategias para cuidar el bolsillo. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/20/los-consumidores-se-atrincheran-contra-la-inflacion-segundas-marcas-precios-cuidados-y-otras-estrategias-para-cuidar-el-bolsillo/>

*Tais Gadea Lara (14/02/2022) Cuáles son las oportunidades y desafíos que tiene la Argentina para avanzar en la urgente transición hacia energías renovables. *Redacción* . Recuperado de <https://www.redaccion.com.ar/como-se-compone-la-matriz-energetica-argentina/>

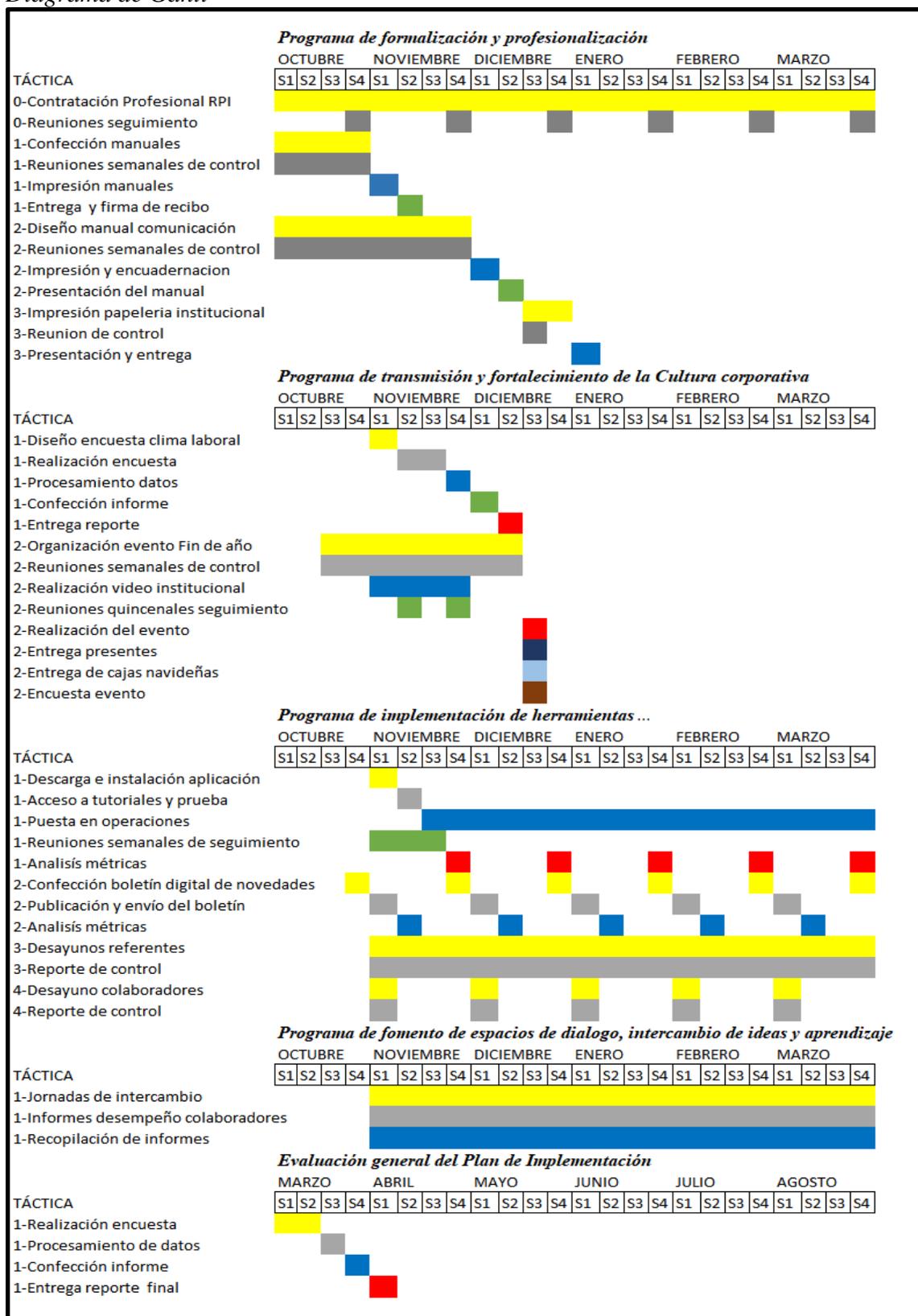
*Delfina Campos (04/04/2022) El uso de energía solar creció en 2021 como nunca en la historia: ¿Por qué es la renovable que más avanza en la Argentina y el mundo?. *Redacción*. Recuperado de <https://www.redaccion.com.ar/el-uso-de-energia-solar-crecio-en-2021-como-nunca-en-la-historia-por-que-es-la-renovable-que-mas-avanza-en-argentina-y-el-mundo/#:~:text=50%20pa%C3%ADses%20generaron%20m%C3%A1s%20de,63%25%20en%20solo%20un%20a%C3%B1o.>

*Marcas sustentables: por qué las empresas “verdes” venden más (17/02/2020) *TN* . recuperado de https://tn.com.ar/economia/marcas-sustentables-por-que-las-empresas-verdes-venden-mas_1035072/

Anexos

Anexo 1

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2

Presupuesto

PRESUPUESTO PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		
Honorarios Profesional RPI	\$	1.200.000,00
Mobiliario y equipamiento oficina	\$	200.000,00
Impresión manuales	\$	100.000,00
Honorarios Profesional Diseño Gráfico	\$	50.000,00
Impresión manual comunicación	\$	3.000,00
Papelería institucional	\$	100.000,00
Evento fin de año (total)	\$	2.100.000,00
WorkPlace (herramienta comunicación)	\$	479.400,00
Desayuno referentes	\$	72.000,00
Desayuno colaboradores	\$	204.000,00
TOTAL	\$	4.508.400,00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3

Logotipo



Anexo 4

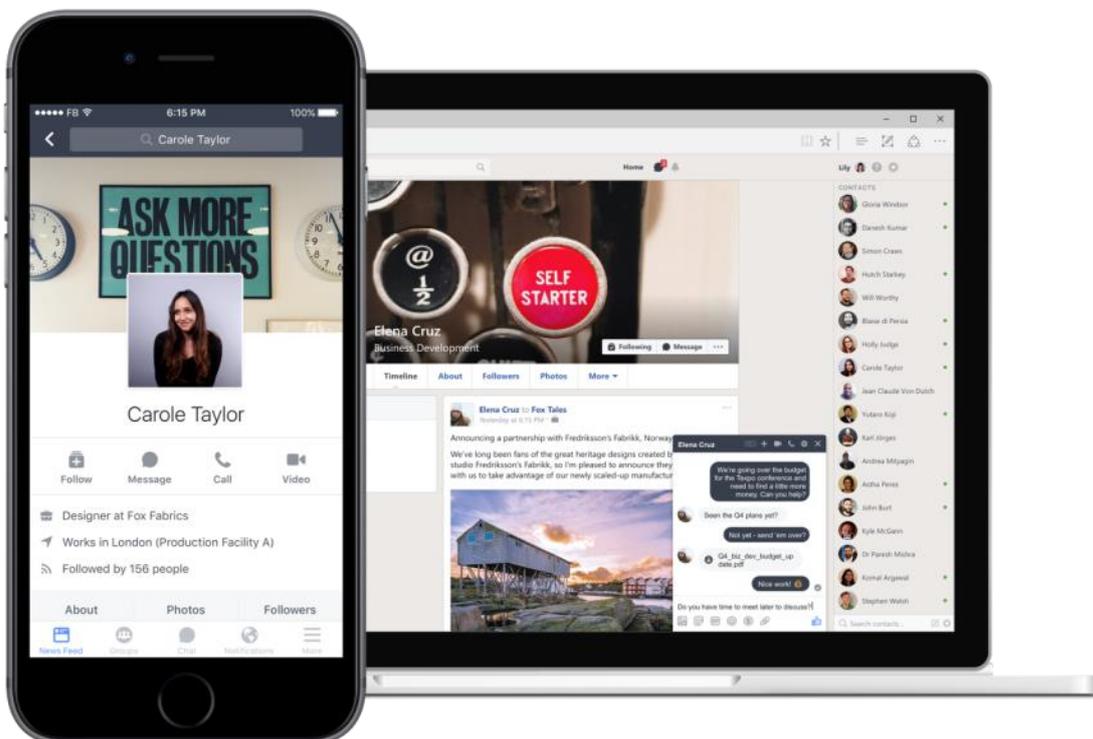
Paleta de colores Logotipo



Anexo 5 Workplace



Anexo 6 Facebook Workplace



Anexo 7

Facebook Workplace

