



Universidad Siglo 21

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso

Neo comunicación

Caso Econovo

Comunicación Interna

Docente:

Cerruti, Carolina.

Estudiante:

Castelli, Thiago.

Legajo: RPI 02397

DNI: 41.835.285

Córdoba, noviembre 2022.

Agradecimientos

Las primeras personas a las que quiero agradecer son mis viejos. Tanto mi mamá como mi papá me apoyaron en estos años que duró el trayecto, disfrutando conmigo los buenos momentos y bancándome mucho en los malos. Creyeron mas que nadie en mí y eso lo llevo siempre conmigo.

A mi hermano Tino, mi segunda madre Mamonita y mi abuela Tita, personas que siempre se preocuparon en todo mi proceso, en apoyarme antes de cada parcial o final. Cerca o lejos físicamente, siempre me hicieron saber que estaban para mí y me apoyaron.

Agradecer a mi novia Trinidad, que me hizo ser mejor estudiante, mas aplicado, mas ordenado y organizado. Desde el momento 0 me apoyó incondicionalmente y me ayudó a creer en mí y sobrepasar cualquier obstáculo.

Mis amigos, Gaspar y Julia, con quienes pasé horas haciendo trabajos prácticos, tomando mates, repasando antes de rendir y disfrutando el día a día. Muy agradecido de compartir la vida y también la carrera.

A todos los “facuamigos” que me dio la carrera, que me apoyaron en las miles de horas de cursado, de trabajos, exposiciones, parciales, finales. Sin ellos la carrera hubiera sido mucho más difícil y aburrida. Mención especial a Jochu y Caro, que van a ser dos profesionales excelentísimos, y con los que atravesamos momentos duros y nunca aflojamos.

Agradecer a 3 profesores especiales que me marcaron durante la carrera, Osvaldo Salas, Carolina Cerruti y Erika Barzola. Siempre distintos en sus formas de enseñar, dispuestos a ayudar en todo momento y compartiendo todo su saber.

Por último, y no menos importante, a mi perro Bamban, que me acompañó desde que tengo memoria y que desde el 2021 me acompaña desde el cielo.

Índice

Resumen	5
Abstract	5
Introducción	6
<i>Marco de referencia institucional:</i>	6
<i>Breve definición de la problemática:</i>	8
<i>Resumen de antecedentes:</i>	9
<i>Relevancia del caso:</i>	12
Análisis de la situación	12
<i>Descripción de la situación:</i>	12
<i>Análisis de contexto:</i>	16
<i>Diagnostico organizacional:</i>	18
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera:</i>	20
Marco Teórico	24
<i>Públicos:</i>	24
<i>Cultura Organizacional:</i>	25
<i>Comunicación interna:</i>	28
Diagnóstico y discusión	29
<i>Declaración del problema:</i>	29
<i>Justificación del problema:</i>	29
<i>Conclusión diagnostica:</i>	30
Plan de implementación	32
<i>Objetivo General:</i>	32
<i>Objetivos Específicos:</i>	32
<i>Programa 1: Comunicación integral.</i>	32
<i>Táctica 1: Teams.</i>	32
<i>Táctica 2: Yammer y Viva Connections.</i>	34
<i>Táctica 3: “Upside Down”.</i>	35
<i>Programa 2: A veces se gana, a veces se aprende.</i>	36
<i>Táctica 1: Notion.</i>	36
<i>Táctica 2: Capacitaciones.</i>	37
<i>Táctica 3: Jornadas de innovación.</i>	38

<i>Programa 3: Econovo sos vos, somos todos</i>	39
<i>Táctica 1: Programa de beneficios</i>	39
<i>Táctica 2: OutDoors</i>	40
<i>Alcance</i> :.....	41
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
Anexo	46
Referencias	49

Resumen

El siguiente Trabajo Final de Grado se desarrolló sobre la empresa Econovo S.A. y sus deficiencias en materia de comunicación y cultura empresarial. Para rebatir la realidad en la que se encontraba inmersa la organización se recurrió a las herramientas de las Relaciones Públicas e Institucionales y se realizó un análisis desde las diversas teorías sobre los públicos, la comunicación interna y la cultura organizacional.

Se realizó una investigación profunda sobre la organización y su estructura, el sector laboral en el cual está inmerso, la ubicación y el contexto para poder realizar un diagnóstico pertinente de la situación que atraviesa. Así mismo, se realizó un marco teórico y se indagó en distintos antecedentes para establecer un marco de trabajo.

Finalmente, se elaboró un plan de implementación con diversos programas y tácticas para hacer frente a las problemáticas detectadas en un tiempo determinado, con diversos mecanismos de medición para obtener información fidedigna para la toma de decisiones más objetivas en caso de ser necesario.

Palabras claves: Cultura organizacional, Comunicación interna, Públicos, Relaciones Públicas.

Abstract

The following Final Degree Project was developed on the Econovo S.A. company and its shortcomings in terms of communication and business culture. In order to refute the reality in which the organization was immersed, the subject of Public and Institutional Relations was used and various theories about publics, internal communication and organizational culture were applied to practice.

An in-depth investigation was carried out on the organization and its structure, on the labor sector in which it was immersed and on the location and the context in order to make a pertinent diagnosis of the situation it was going through. Likewise, a theoretical framework was made and different backgrounds were investigated to establish a workplan.

Once the investigation was completed, an implementation plan was carried out with various programs including multiple tactics to deal with the problems detected in a given

time, with various measurement mechanisms to obtain reliable information for more objective decision-making in case it was necessary.

Key words: Organizational culture, Internal communication, Audiences, Public Relations.

Introducción

Marco de referencia institucional:

En Oncativo, ciudad destacada por ser una zona rural-industrial privilegiada para el desarrollo de pequeñas industrias relacionadas con el sector agrícola-ganadero. Así mismo, cuenta con industrias metalúrgicas y un centro comercial activo. Prevaliendo los aspectos estratégicos de la ubicación, la empresa Econovo nace y se instala en la misma, en noviembre de 2012 inaugurando su planta productiva. Se puede acceder a la misma desde la autopista Córdoba-Rosario, kilómetro 628,5.

Dicho establecimiento posee la última tecnología industrial con sistemas de líneas continuas de fabricación, robótica, laser, entre otras. Apuntando al proyecto de producción de energías limpias y sustentables propias para alimentar el proceso evolutivo de la planta industrial. Este proyecto de producción sustentable se encuentra en constante desarrollo y evolución adquiriendo las últimas técnicas disponibles para su implementación y mejora.

Para optimizar la logística de tiempos y costos, Econovo abrió una sede en Valentín Alsina, provincia de Buenos Aires, facilitando el servicio técnico y service de los productos.

Econovo es fundada en el año 2003, por Oscar “pupi” Scorza siguiendo el legado de su padre, quien fue el ideólogo de esta innovadora empresa dedicada a la producción de equipos para la higiene urbana y la gestión ambiental sustentable. Contando con una posición de privilegio en el mercado nacional e internacional, es respetada en su entorno competitivo y productivo. Actualmente en Argentina, asiste a cuantiosos municipios y provincias ocupando más del 55% del mercado, e internacionalmente se encuentra en permanente expansión dentro de América Latina y dando el salto de continente, insertándose en India.

La comunidad organizacional cuenta con un total de 180 empleados distribuidos en ventas, administración y producción.

Asimismo, el mismo grupo empresario cuenta con otras tres unidades de negocios que suman un total de ochenta colaboradores distribuidos en: Hidro Servicios de Saneamientos (HSS), Econovo Agrovial y Nono Luigi Campo Hotel.

El enfoque de la empresa orientado a la visión del negocio, tipo de producto y relaciones personales, diferencia a Econovo y da tranquilidad a uno de los conductores de la empresa, Andrés, el director industrial, quien destaca la mentalidad pujante de Econovo, no obstante, no descuida la competencia y la observan constantemente.

Esta tranquilidad mencionada por el director industrial proviene en consecuencia de pertenecer a una localidad pequeña, la empresa ha logrado posicionarse y ser reconocida aumentando su imagen social de manera considerable ya que brinda muchas oportunidades laborales en el pueblo y esto genera un prestigio en los colaboradores de la empresa y en su círculo social cercano.

Un dato a destacar es que, en Econovo, exponen que el capital humano crece un 15% anual y no posee mucha rotación, lo que atribuyen a un sentido de pertenencia a la organización y las condiciones laborales.

Econovo tiene una filosofía basada en una visión, misión y valores claros y marcados.

La visión de la organización es:

“Expansión de la marca a nivel mundial, manteniendo la imagen positiva de cada uno de nuestros productos y servicios, que se caracterizan por su calidad y productividad, con un servicio de posventa que sea modelo de los más altos estándares de eficiencia, otorgando máxima confianza y respuesta a nuestros clientes. Como empresa nos proponemos ser: El número uno en el mercado sudamericano de productos de higiene y, principalmente, en soluciones ambientales. Imponer nuestros productos y tecnología en el mercado internacional. Desarrollar nuevos productos con tecnologías del primer mundo, tal y como nuestros clientes lo requieran. Generar una imagen

corporativa prestigiosa que cumpla con objetivos económicos y sociales. Seguir sumando proyectos sustentables de gerenciamiento.” (Econovo, s.f.).

La misión de Econovo es:

“Fabricación y comercialización de equipamiento de calidad para la higiene urbana, prestación de servicios y realización de proyectos para soluciones integrales que aseguren la sustentabilidad y el saneamiento del medioambiente. Como empresa, valoramos y reconocemos el esfuerzo cotidiano de nuestro personal para llevar a cabo cada uno de nuestros compromisos, respetando nuestra misión y con el fin de superarnos día a día. Seguir siendo el fabricante del mejor equipamiento para la higiene urbana. Brindar un asesoramiento real, a nivel nacional e internacional, acerca del tratamiento y disposición final de los residuos. Innovar constantemente con el desarrollo y mejoramiento continuo de nuestros productos incorporando las últimas tecnologías internacionales. Expandirnos a mercados de otros continentes. Seguir cumpliendo con nuestros clientes y proveedores con la seriedad y compromiso que nos caracterizó desde nuestro nacimiento, adoptando la mejor calidad y teniendo un servicio posventa de excelencia, con personal e instalaciones en toda la Argentina y algunos países del Cono Sur.” (Econovo, s.f.).

Los valores destacados de la empresa son:

“Honestidad, innovación, responsabilidad social empresarial, compromiso con el medio ambiente y la sociedad, trabajo en equipo, flexibilidad.” (Econovo, s.f.).

Breve definición de la problemática:

El siguiente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura de Relaciones Públicas e Institucionales emprenderá un plan de comunicación interna para el cambio en la cultura organizacional de la empresa Econovo.

Teniendo en cuenta las afirmaciones de los directivos, que manifiestan estar al tanto de que las condiciones laborales no son las óptimas, afectando al sentido de pertenencia del trabajador con la organización y creando una posible amenaza contra su reputación general. Así como también, afirmando que la organización no cuenta con canales de comunicación definidos, profesionales abocados a la gestión interna de la misma, y menos aún un equipo de trabajo externo que gestione las comunicaciones internas, donde tampoco se encuentra una concordancia en sus discursos a la hora de hablar de cultura organizacional, sentido de pertenencia y condiciones laborales, se advierte una deficiencia comunicacional debido a la falta de gestión estratégica de la comunicación interna.

Para afrontar estas circunstancias, el plan de comunicación interna constará de crear canales de comunicación estratégicos y específicos, con el fin de optimizar el intercambio de mensajes en un sentido bidireccional “ascendente y descendente”; entre la dirección, mandos medios y operarios. Posibilitando la agilización del tiempo y creando la autogestión del capital humano, permitiendo así un sentido de pertenencia más enraizado y en concordancia con la visión de la organización. Esto culminará con un cambio en la cultura personalista impuesta y exigida por los dueños de la organización, por una cultura de trabajo de empresas multinacionales enfocada en procesos y tareas como los dueños anhelan conseguir.

Finalmente se detectó que dichas problemáticas se abordarán desde la creación de un área de comunicación con profesionales idóneos y capacitados en la materia.

Resumen de antecedentes:

Para evidenciar la importancia de todo lo mencionado anteriormente, se utilizarán antecedentes en otras organizaciones y trabajos finales de grado para demostrar los distintos hallazgos y experiencias tomando como referencias conceptos claves como “comunicación interna” y “cultura organizacional”.

De acuerdo a lo indicado en la Revista Imagen (2016), La empresa de origen argentino, MercadoLibre llevó a cabo una experiencia que buscaba empoderar a sus empleados para que ellos gestionen la comunicación interna. Para esto realizaron una encuesta de satisfacción interna sobre la comunicación y sobre cuáles eran sus principales

debilidades. Entre ellas se destacaron tres: La comunicación interpersonal e interna; a la conexión entre áreas; y al trabajo en equipo con metas y estándares compartidos. Utilizaron la estrategia de descentralización y utilizando una herramienta virtual permitieron a los empleados poder gestionar la comunicación interna y entre distintas áreas, permitiendo así comenzar un real cambio de paradigma en su comunicación interna.

En la organización Plaza Cielo Tierra, conforme al Trabajo Final “La comunicación interna como herramienta de gestión organizacional: La relación identidad, comunicación e imagen en Plaza Cielo Tierra” escrita por Vergara, María Lourdes y Visñovezky, María Guadalupe (2022), se trabajó sobre la importancia de la comunicación interna para afianzar la visión y la misión en los colaboradores de la empresa. La falta de formalización de canales y mensajes internos segmentados, provoca dificultades en la gestión de la organización, porque la visión perseguida no es clara y esta debe ser definida por los directores. El problema resulta estar en los intereses de la dirección, donde la decisión solamente es determinar metas más cercanas.

El conocimiento interno de los colaboradores sobre los objetivos clave de la empresa, debería ser una ventaja en la definición de la misión en pos de direccionar el esfuerzo hacia el logro de la visión.

En el 2017, el grupo Clarín fue el ganador del premio Eikon otorgado por la revista Imagen (2018) en la categoría de comunicación interna. Este logro está basado en la implementación de una solución moderna para la gestión interna del personal. La dirección del Grupo decidió progresar en sus prácticas e implementar una poderosa y moderna plataforma de gestión utilizada por otras grandes empresas del mundo: JAM. Esta plataforma se utilizó para centralizar las comunicaciones internas y la carga de archivos necesitados por múltiples empresas que conforman el grupo Clarín.

La herramienta permite el trabajo colaborativo a través de la red 2.0 funcionando como un espacio abierto de colaboración entre los empleados que permitió reemplazar viejas intranets y sistemas de almacenamiento que funcionaban por separado.

El grupo Odebrecht en Argentina planificó una estrategia 360° para su aniversario N° 25, “la boda de plata” destacándose y siendo reconocida por la Revista Imagen (2013). Esta

estrategia se basó en una estrategia de comunicación tanto externa como interna. En la parte interna, siempre tuvo como objetivo tener en cuenta al personal de la empresa como un público muy importante y poder agasajarlos de diferentes formas para demostrar su gratitud hacia ellos y dejar en claro el valor que tienen para la organización. En este marco, utilizaron diversas estrategias para fomentar y mejorar el sentido de pertenencia en los colaboradores. Además, a nivel estratégico de comunicación interna, se relanzó la intranet utilizando una nueva plataforma para potenciar, optimizar y mejorar los procesos en las áreas y entre las mismas.

Además, lanzaron la revista digital “Nos”, con el objetivo de mostrar el lado personal de los colaboradores de la empresa.

Siguiendo el Trabajo Final “Aportes comunicacionales a la cultura organizacional: Caso CREDIL SRL Planificación estratégica en comunicación interna” efectuada por Eleva, Carola y Vera, María Cecilia (2021), uno de sus objetivos a indagar fue “el cómo” circula la información y través de que canales. En el trabajo, se recabó información a partir de entrevistas a determinados colaboradores en distintos puestos para tener una perspectiva completa con los distintos niveles jerárquicos. A partir de los datos obtenidos, se logró determinar que la falta de una gerencia, o en su defecto, personas a cargo de gestionar la comunicación interna, genera pérdida de información. Esta pérdida ocasiona que la misma no alcance a todos los colaboradores, y que estos, no tengan certeza de la veracidad de las informaciones circulantes.

Así mismo, al existir diferentes emisores, se desestima una sinergia en la comunicación organizacional. Cada sector emite los comunicados de la forma que crea más conveniente, y al depender de personas que tienen otras funciones/tareas, no siempre son emitidas todas las comunicaciones.

La creación de un canal oficial de comunicación, donde todos los colaboradores puedan acceder de forma libre y que cada público interno reciba mensajes personalizados manteniendo una sinergia organizacional es fundamental para la estrategia, sentido de pertenencia y la persecución de objetivos.

Relevancia del caso:

Realizada la descripción de la organización y sus problemáticas, podemos afirmar que un plan de comunicación interna es ideal para implementarse en la empresa Econovo. El primer cliente siempre es el colaborador, es quien porta la “camiseta de la empresa” y el primer público afectado por las decisiones que tome o no, la organización.

Se deben crear canales de comunicación que permitan al empleado saber qué ocurre en su entorno de trabajo y brindarle una estructura dinámica de autogestión para lograr que sus objetivos personales de crecimiento se encuentren en sintonía con los objetivos de la empresa. La compañía debe ser capaz de apoyar y acompañar a sus colaboradores y estar a disposición para ellos y sus familias.

De esta forma, apelando a la comunicación interna, se podrá gestar el cambio de cultura organizacional que anhelan los directores y comenzar el proceso de transformación de una empresa personalista y estructurada hacia una empresa internacional, dinámica y preparada para afrontar los desafíos de un entorno en constante cambio.

Análisis de la situación

Descripción de la situación:

Econovo es una empresa industrial, comercial y de servicios que brinda tecnología avanzada en equipos de higiene urbana. La organización se define a sí misma como “una empresa líder en tecnología sustentable para el medioambiente” ya que desde su creación el crecimiento fue vertiginoso y, en la actualidad, cuentan con un amplio catálogo de productos y servicios. Entre ellos, se destacan: barredoras, succionadores de barro de petróleo y minería, plantas de transferencia de última generación, entre otras.

Además, son la única alternativa con referencias internacionales de sistema de enfiado con tecnología europea. En consecuencia, logran cubrir todas las necesidades de higiene urbana y forestal, brindando una solución real al tratamiento de todos los residuos.

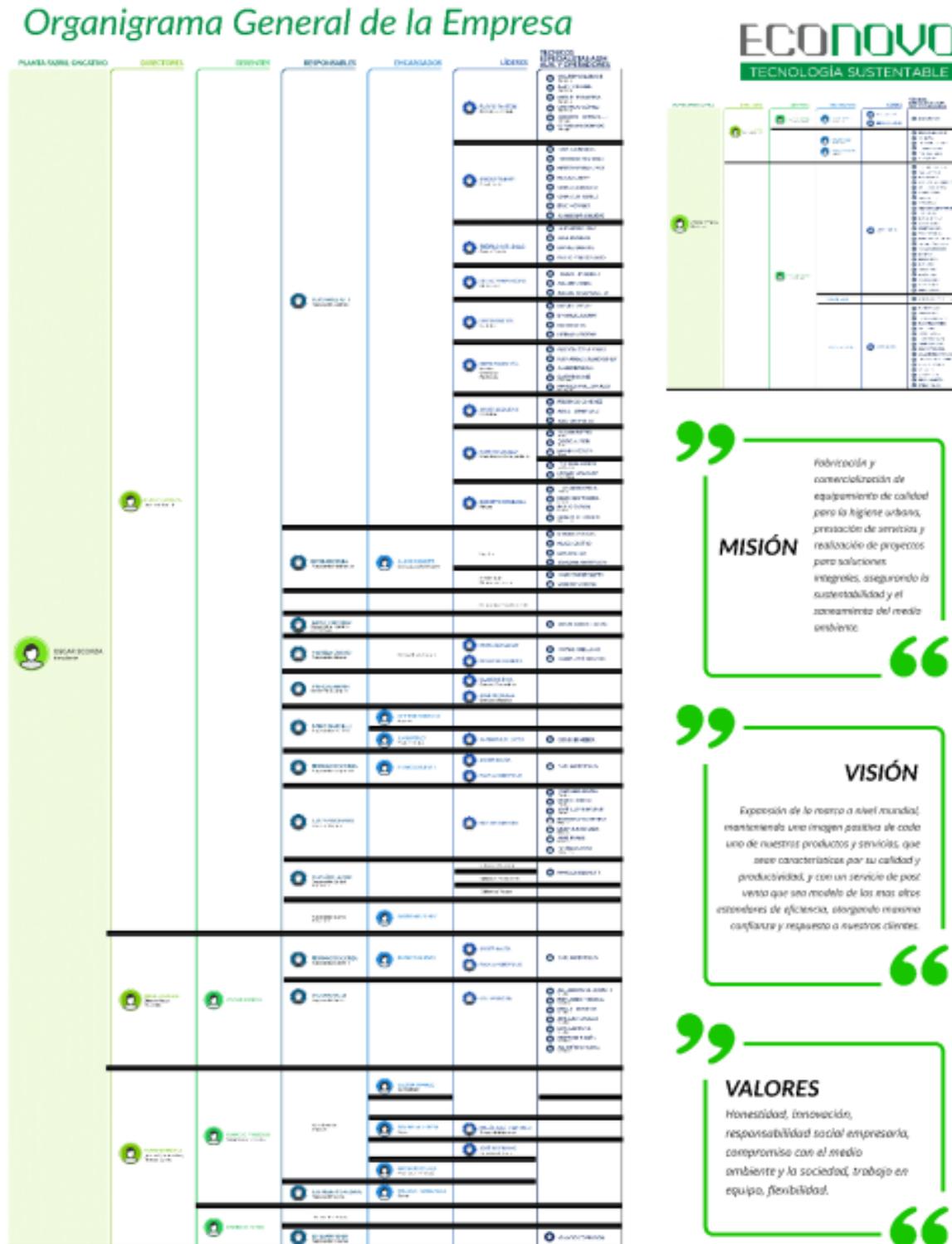
El organigrama adjunto a continuación, describe el personal de la empresa que se organiza en: dirección, gerencias, responsables, encargados, líderes y técnicos, especialistas,

administradores, auxiliares y operarios. Asimismo, el organigrama adjunto, brindado por Econovo, evidencia la escasa atención que desde la empresa le brindan a la comunicación organizativa, ya que el mismo es muy difícil de leer y con escasa practicidad para entender la información.

De igual modo, un breve resumen de la misión, visión y valores que ya fueron expuestos previamente.

Econovo afirma que: “En cuanto a los roles y las características de los empleados, el personal de Econovo está organizado bajo diferentes liderazgos, pero la filosofía de la empresa busca que todos los empleados sean polifuncionales.” (Econovo, s.f.).

Figura 1: Organigrama de Econovo.



Fuente: Desarrollo Caso Econovo (2022). Canvas Instructure Siglo 21.

Econovo cuenta con tres tipos de normas que engloban asistencia, conducta y calidad.

La primera abarca normas de puntualidad y modificación de horarios.

La segunda alcanza información del legajo personal, prohibición de fumar y el uso del celular durante la jornada laboral, la indumentaria y elementos de seguridad provistos por la empresa y principalmente los modales y buenos tratos.

La tercera, con el fin de brindar soluciones más completas a los clientes y la industria; mantienen las siguientes responsabilidades:

“Brindar plena satisfacción a los clientes, suministrando productos y servicios que superan las exigencias, con innovación tecnológica y preservando el medioambiente.

Realizar un planeamiento de calidad para todos los productos y servicios.

Mantener un fuerte compromiso con lograr la mejora continua de las actividades, procesos, productos y servicios.

Lograr que el desarrollo humano de todo el personal esté basado en la capacitación y se mantenga un clima de armonía, productividad y desarrollo tecnológico.

Compartir esta política con proveedores y clientes, para que contribuyan con el cumplimiento de nuestros objetivos.”

Al describir la cultura organizacional, se valora y reconoce el esfuerzo de su capital humano por cumplir los objetivos de una empresa que busca expandirse constantemente.

Recalcan ser una empresa familiar donde todos se conocen entre ellos y que tienen claro que el objetivo es brindar soluciones integrales a sus clientes en un contexto de sustentabilidad.

Confirmando lo anteriormente expuesto, a nivel de comunicación no cuentan con canales ni con procesos de formales de transmisión de mensajes, valores y cultura.

Como menciona el director industrial, Andrés, no consideran la falta de comunicación como una problemática ya que la empresa siempre funcionó de manera adecuada y permitió

el crecimiento de la misma todos estos años, pero si observa que la implementación de estrategias comunicativas podría ser una oportunidad de mejora.

Análisis de contexto:

A continuación, se presenta un análisis de los factores del entorno general que afectan a la empresa Econovo a través de un análisis P.E.S.T.E.L.

Político:

- Medidas políticas locales, provinciales y nacionales. Incluyen cambios de dirección en materia de políticas sociales, económicas, entre otras. Se incluyen también los contrastes entre las medidas nacionales y las provinciales.
- Desde 2019, con el cambio de gobierno, la actividad se encuentra fuertemente regulada con tasas impositivas altas.
- Poca/Nula previsibilidad a largo plazo debido a constantes cambios en el cuerpo gubernamental.
- Sindicatos: influencia, paro de trabajadores, cortes de circulación.

Legal:

- Afectados por Resolución N°420/11 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas y aprobada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba que solicita balances contables y financieros aplicando los procedimientos sobre prevención de lavado de activos de origen delictivo y financiación del terrorismo previstos.
- Preparación y presentación razonable de los estados de contabilidad en conformidad con las normas contables profesionales argentinas emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) y aprobadas por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE de Córdoba).

Ecológico:

- Regulada por la ley general de ambiente: 25.675
- Regulada por la ley de desarrollo sustentable 11.737

Tecnológico:

- Actualizaciones constantes de maquinarias y autopartes referidas al sector agroindustrial.
- Permanente mejora en el sistema de procesos de producción y estrategias competitivas.
- Nuevas herramientas y desarrollos tecnológicos que requieren capacitaciones.

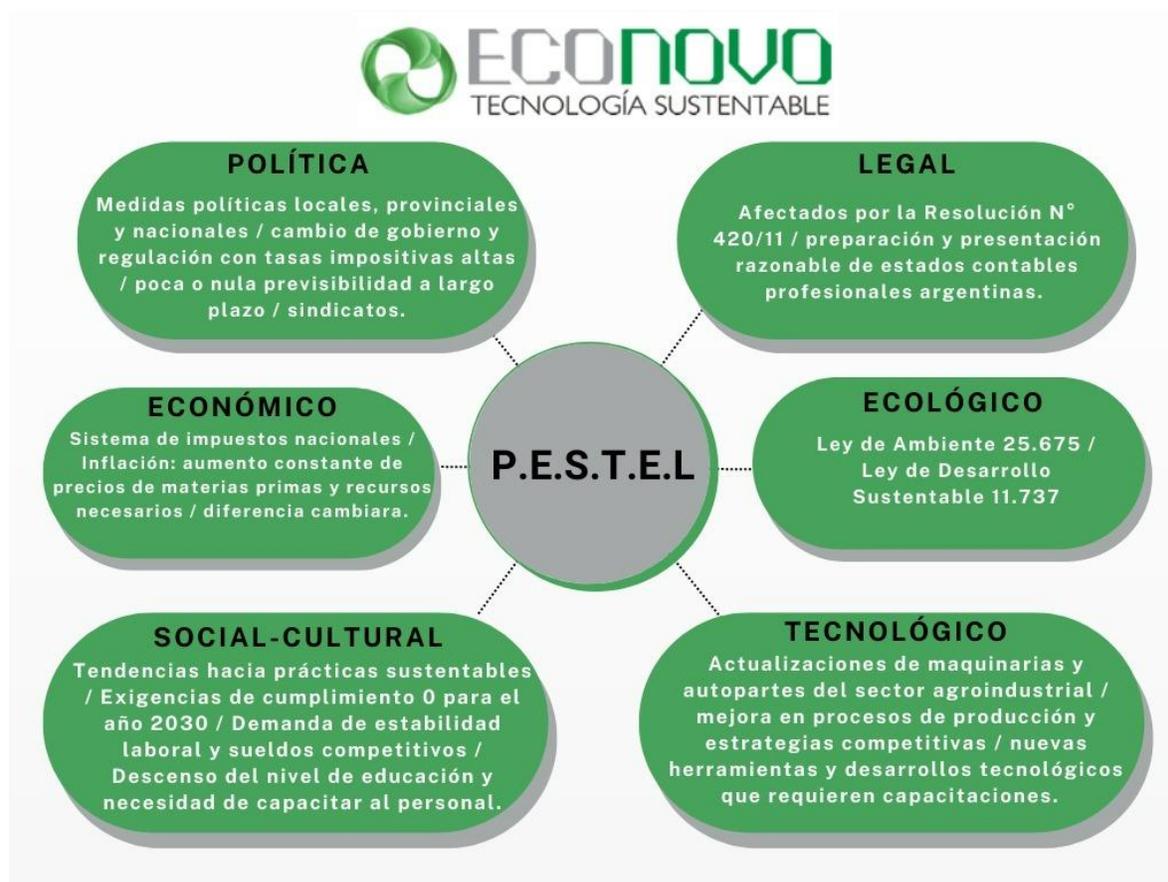
Social - Cultural:

- Tendencia hacia las practicas sustentables.
- Exigencias en los ODS para el cumplimiento de contaminación 0 para el año 2030.
- Demanda de estabilidad laboral y sueldos competitivos.
- Afectado por el constante descenso de nivel de educación y formación generando la necesidad de capacitar al personal constantemente.

Económico:

- Sistema de impuestos nacionales realizado por la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP), que se ocupa de regular y monitorear que las empresas cumplan con el régimen fiscal del país.
- Inflación: aumento constante de precios de materias primas y recursos necesarios.
- Diferencia cambiaria: Múltiples tipos de cambio a la moneda estadounidense y restricciones gubernamentales para el envío y entrada de divisas extranjeras.

Figura 2: P.E.S.T.E.L. de Econovo.



Fuente: Elaboración propia.

Diagnostico organizacional:

A través de la herramienta F.O.D.A. se expondrá la situación de Econovo, analizando sus características internas y externas.

Fortalezas:

- Empresa líder en el mercado Nacional y Regional.
- Empresa con perfil sustentable.
- Crecimiento sostenido y una destacable trayectoria.
- Ubicación estratégica.
- Empresa moderna.

- Visión de negocios.

Debilidades:

- Organigrama estructurado.
- Toma de decisiones personalistas.
- Escasa comunicación.
- Ausencia de planes estratégicos en comunicación.
- Falta de concordancia en sus discursos.

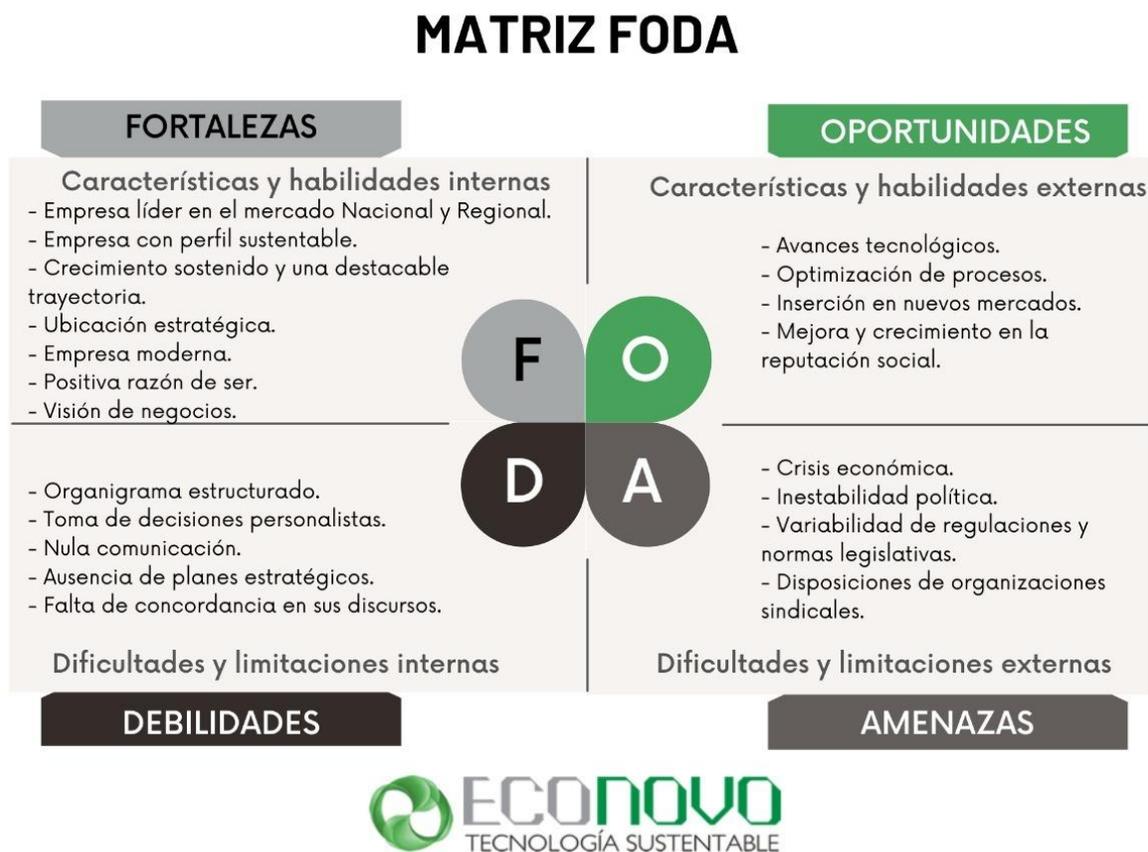
Oportunidades:

- Avances tecnológicos.
- Optimización de procesos.
- Inserción en nuevos mercados.
- Potenciar la imagen de la empresa
- Mejora y crecimiento en la reputación social.

Amenazas:

- Crisis económica.
- Inestabilidad política.
- Variabilidad de regulaciones y normas legislativas.
- Disposiciones de organizaciones sindicales.

Figura 3: F.O.D.A. de Econovo.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera:

Desde la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales se pueden identificar en la empresa Econovo distintas ineficiencias en materia de comunicación.

Los relacionistas públicos entendemos la comunicación como un eje central de todos los procesos que ocurren en la diaria de cualquier organización. Según menciona Avilia Lammertyn (1999) “a quienes trabajamos en Relaciones Públicas el tema de las comunicaciones en la organización nos interesa especialmente, ya que la opinión del público interno es sumamente importante para alcanzar los objetivos empresarios y acrecentar las posibilidades de las organizaciones” (p.176).

Cuando se refiere a los públicos de las organizaciones, según Capriotti Paul (1992), en realidad se está haciendo referencia a aquellos grupos humanos que están unidos por el interés en común con la empresa/organización, y no a todos los grupos de la sociedad.

Los públicos de una organización pueden tener distintos tipos de clasificación. En este trabajo haremos foco en la clasificación de Avilia Lammertyn (1999) quién los define en internos, mixtos y externos.

En el caso trabajado, se identificarán a los públicos de índole internos y semi-internos ya que serán los principales destinatarios del plan de comunicación planteado y sus beneficios:

- Internos: CEO, Directores Industriales, Gerentes, Encargados, Líderes, Operarios, Técnicos, Auxiliares.
- Semi-internos: Familiares de los colaboradores, Personal con contrato eventual, Proveedores exclusivos, Pasantes.

Figura 4: Mapa de públicos de Econovo.



Fuente: Elaboración propia.

En el mapa de públicos, se determina el orden jerárquico de arriba hacia abajo en ambos públicos, internos y semi-internos. Esta jerarquía se basa en la influencia dentro de la organización y en el poder de toma de decisiones.

Teniendo definidos los públicos, se continua con un análisis de contenido de los mensajes proporcionados por la organización.

El análisis de contenido según Hostil y Stone (1969 p.5, citado en Abela, J. A., 2018) abogan por una definición que aporta varios aspectos muy importantes. “El análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto”. Por lo tanto, desaparecen los requisitos de que los análisis de contenido sean “cuantitativos” y “manifiestos” admitiéndose de esta manera la posibilidad de que dichos análisis puedan ser “cualitativos”, haciendo referencia al contenido “latente” de los textos.

A partir del análisis realizado, se observan falencias en la comunicación con los públicos internos, mixtos y externos. En el caso de los internos y mixtos, si bien la organización cuenta con un organigrama que detalla cada uno de sus colaboradores internos, no tiene en cuenta la influencia e importancia que poseen los semi-internos. Ninguno de ellos, semi-internos e internos recibe mensajes por canales formales ni por distintos medios (gráficos, digitales, etc). En vista de esta negligencia por parte de la dirección, se observa que tampoco se realiza una segmentación en los mensajes para cada público específico.

A nivel externo, puede observarse que la empresa tampoco se encuentra comprometida en brindar una eficiente comunicación con sus públicos externos.

Podemos destacar que realiza algunas apariciones en la prensa más tradicional, como el diario de Córdoba “La Voz”, o menciones en “CBA24N”, “Forbes”. Sin embargo, en su página web, principal cara de la organización a nivel virtual, la sección de “Prensa” no se encuentra actualizada desde 2017, mucho tiempo antes de la pandemia por Covid-19, por lo tanto, se entiende que no tienen interés en actualizar, mantener y crecer las relaciones con la prensa. Las redes sociales como Twitter y YouTube hacen más de 10 meses que no tienen contenido nuevo, descuidando su imagen ante los clientes y posibles nuevos clientes.

Además, en caso de querer dejar un currículum en su web para trabajar, ninguna de las opciones a contratar son especialistas en comunicación, dejando en claro que no está en sus prioridades revertir la situación de descuido de la empresa hacía sus públicos en materia de comunicación.

Por consiguiente, queda en evidencia que la gestión a conciencia y de manera organizada de todas estas comunicaciones, permitiría, a nivel interno, mejorar no solamente el clima laboral y reducir la incertidumbre del colaborador, sino también generar una cohesión mucho más enraizada entre los objetivos de la empresa con los objetivos personales de sus empleados. Asimismo, una gestión de la comunicación a nivel externo, en sintonía con las comunicaciones internas, permitiría una administración comunicacional de forma integral y orgánica.

Marco Teórico

En el marco teórico encontraremos explicaciones y definiciones de los diferentes conceptos que abordaremos a lo largo de este trabajo. La función es facilitar el entendimiento de los mismos y formar una base que permita comprenderlos de una manera más integral y orgánica.

Públicos:

Para definir que son los públicos utilizaremos la definición de Capriotti Paul (1992): “El concepto de público se ha estudiado desde diferentes disciplinas y cada una de ellas lo ha enfocado de un método distinto”. Tiene fundamento en el concepto grupo, definido como “un número de individuos los cuales se hallan en situación de mutua integración y relativamente duradera” (Giber 1985, citado en Capriotti Paul, p.39, 1992).

Para acercarnos a una definición más completa y precisa, lo determinamos como “conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (Sanchez Guzmán 1989, citado en Capriotti Paul, p.141, 1992)

Agregamos la definición de Daniel Scheinsohn (1998):

Un público no es un grupo de existencia “real”, sino un agrupamiento imaginario que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en sus comunicaciones. El vínculo entre un público y una empresa será más armonioso cuanto más determinadas tenga la empresa la ubicación, características y necesidades de ese público.

Públicos internos, ¿Qué son?

Siguiendo a Capriotti (1992) la clasificación de públicos en internos y externos se vuelve simplista. Se torna difícil establecer los límites que abarca una empresa para determinar qué públicos se encuentran dentro de ella y cuales fuera.

Las organizaciones cuentan con públicos naturales, configurados alrededor de la misma y necesarios mutuamente para funcionar. Capriotti los define en: proveedores, empleados, revendedores, entorno social, instituciones y agrupaciones.

Retomando lo expuesto anteriormente, los públicos de una organización pueden tener distintos tipos de clasificación. Siguiendo la clasificación de Avilia Roberto (1999) se pueden definir en internos, mixtos y externos. Por el objetivo del trabajo, se hará énfasis los internos y mixtos.

Los internos son los que están estrechamente vinculados con la organización. Están comprometidos con la misión y son colaboradores permanentes. Pueden estar divididos por jerarquías o por áreas/especialidades de trabajo. Los mixtos son aquellos que no se encuentran estrechamente vinculados a la organización, pero si tienen una relación cercana con la misión, aunque no sean colaboradores permanentes. Se dividen en dos, los mixtos semi-internos y los semi-externos.

Cultura Organizacional:

¿Qué es?

Entendemos como cultura organizacional a las formas que poseen las personas de actuar en un determinado lugar y contexto. Este actuar se suele basar en valores y creencias compartidas. Siguiendo las palabras de Kotter (s.f., citado en Michael Ritter, 2008) podemos decir que la cultura organizacional son las maneras de comportarse o el conjunto de normas que posee un grupo de personas desarrollado a lo largo de los años. Por otro lado, Edgar Schein (1991, citado en Michael Ritter, 2008) la define como: “conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización”.

La cultura provee un campo común de referencia permitiendo así una realidad concebida de manera homogénea por quienes participan en ella. De esta forma, posibilita un patrón similar de comportamiento y reacción ante situaciones específicas y cotidianas. Es como se hacen las cosas y como se piensan/creen que se deben hacer.

Robbins (1987, citado en Michael Ritter, 2008) sostiene que el cambio de las organizaciones a lo largo del tiempo afectó a la forma de utilizar la cultura dentro de las

empresas. Antes, conforme a Robbins, la cultura se utilizaba para coordinar y controlar un grupo de personas a través de relaciones verticales y de autoridad.

Se produce un quiebre en el uso de esta forma cuando las organizaciones comienzan a institucionalizarse, en ese momento, la organización toma vida propia. De esta forma “se produce un entendimiento común entre los integrantes sobre lo que es un comportamiento correcto y fundamentalmente significativo”. (Robbins 1987, citado en Michael Ritter, 2008). Cuando las organizaciones sostienen en el tiempo la institucionalidad, las conductas aceptadas son evidentes para todos, y de esta manera, todos comienzan a saber cómo se hacen las cosas y como no hacerlas.

¿Para qué sirve?

La cultura organizacional tiene determinadas funciones, entre las primarias se encuentran: la identificación, la integración, la coordinación y la motivación. A continuación, se hará una explicación breve de cada una de ellas:

- Identificación: Responde la pregunta ¿Quiénes somos? Esta función permite a la cultura ser la personalidad de la organización y brindarle un carácter específico y propio permitiendo la diferenciación con la competencia y también la identificación del personal con la misma.
- Integración: Esta función es “el consenso de supuestos básicos. La cultura reasegura el entendimiento básico común, [...] es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?” Ritter (2008).
- Coordinación: Contesta al ¿Qué? y ¿Cómo? Siguiendo a Ritter (2008) decimos que coordina procedimientos bajo las normas y valores. Esta función de la cultura permite mayor libertad de acción y toma de decisiones a los colaboradores debido al auto convencimiento de las normas y valores, permitiendo un mismo alineamiento hacia los mismos objetivos, comportamientos deseados y valores de la organización.
- Motivación: Remedando a Ritter (2008) sostenemos que al compartir valores, conductas, creencias y nociones de éxito y fracaso por parte de los colaboradores con la empresa facilita la motivación hacia el trabajo siendo así también un fuerte motivador hacia el interior de la empresa.

Cambios en la cultura organizacional:

Para explicar la importancia de un cambio en las culturas organizacionales ortodoxas y personalistas hacia una cultura dinámica y preparada para el cambio, tomamos la siguiente frase: “No se puede mirar al futuro como una continuación del pasado porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que conseguir desaprendernos de la manera en que manejábamos el pasado para poder manejar el futuro” (Charles Handy, s.f., citado en Michael Ritter, 2008).

En la nueva realidad, marcada por la aceleración de los procesos gracias a los avances tecnológicos y los constantes cambios que atraviesa la sociedad por las modas, tendencias, entre otros, las organizaciones deben estar preparadas para mantenerse en primera línea ante esos cambios.

Continuando con las palabras de Ritter (2008) decimos que, por esta nueva realidad la filosofía de las empresas debe encontrarse en constante cambio, reestructurando prioridades permitiendo así, estar listas para afrontar la competencia, destacarse ante ella y brindar el mejor servicio posible a sus clientes.

Para realizar este cambio cultural y estar en la vanguardia permanentemente, las organizaciones no deben planificar un cambio, sino por el contrario, estar preparadas para no dejar de cambiar nunca. Para lograrlo, se requiere un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación. La participación activa y el apoyo de los directivos es fundamental para alcanzar los objetivos ya que el cambio cultural es un proceso lento que requiere tiempo, paciencia y una reestructuración de principio a fin.

Estos cambios vendrán con una resistencia al mismo por parte de los colaboradores. Siguiendo a Elliot Jaques (1965, citado en Michael Ritter, 2008) decimos que la resistencia al cambio se concibe como resistencia de grupos de personas que se aferran inconscientemente a las instituciones vigentes, porque los cambios sociales amenazan las defensas sociales existentes. Jaques demostró que el cambio cultural moviliza las angustias de quienes lo atraviesan.

Por lo mencionado anteriormente, Mike Hammer (1993, citado en Michael Ritter, 2008) sostiene que, en los procesos de cambios, un factor clave para lograr el éxito son los

mandos medios. Ellos son quienes dejan de funcionar como un simple canal de información para transformarse en la representación de los nuevos valores, objetivos y cambios estructurales. Es fundamental potenciar el rol de los mandos medios para promover un modelo positivo de roles, superando las barreras organizacionales arraigadas que impiden el éxito del nuevo cambio.

Para lograr modificar o reforzar una cultura organizacional, el rol de la comunicación toma protagonismo imperioso. La esencia de la comunicación será, en un proceso de cambio, transmitir los nuevos valores de juego, el nuevo norte empresarial, y como cada uno de los colaboradores tendrá un rol clave.

Comunicación interna:

Definimos la comunicación interna siguiendo las palabras de Avilia: “Las comunicaciones institucionales van siendo aquellos procesos que fluyen vertical, horizontal y oblicuamente hacia adentro o hacia afuera de una organización, por medio de las cuales las personas integrantes se relacionan entre sí, intercambiando mensajes en busca de armonía y homeostasis” (Avilia Lammertyn, 1999).

Estas cumplen un rol fundamental dentro de cualquier organización ya que son el nexo entre todas las personas que conforman la organización. “Un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable “indoor image”. La comunicación con los empleados, mandos medios y gerencias tiene características especiales” (Avilia Lammertyn, 1999).

Siguiendo al mismo autor, si buscamos la comunicación interna como proceso integrador en busca de satisfacer necesidades mutuas, el resultado será superior. La participación será mucho más activa y a retroalimentación sirve, como excelente dispositivo de alarma para detectar puntos de conflicto potencial que pueden solucionarse antes de que se agraven.

La existencia e intensidad de las relaciones comunicacionales muestra un avance sustancial en la tipología de organización: si se llevan a cabo, contribuyen a que aumente el sentido de pertenencia de trabajador; si no se

fomentan, éste se considerará simplemente un colaborador, alejado de la política y los objetivos empresariales (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas 2010).

Siguiendo con los autores, Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (2010): “La comunicación interna es el pilar básico para que una organización sea eficaz; es fundamental que la alta dirección esté dispuesta a compartir información y que se produzca un contacto personal entre directivos y subordinados”.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema:

Partiendo del análisis realizado desde la perspectiva de Relaciones Públicas e Institucionales en el análisis de situación, podemos afirmar que la organización Econovo posee inconvenientes en materia de comunicación interna y una cultura organizacional añeja y obsoleta. A nivel cultural, la empresa se encuentra con una cultura personalista, con comunicación descendente desde la directiva, impidiendo un flujo bidireccional donde los colaboradores puedan disponer un rol más activo y auto suficiente.

Por el lado comunicacional, haciendo referencia meramente a la comunicación interna con los públicos internos y semi-internos (expuestos anteriormente), se detectan ineficientes canales formales para comunicarse entre colaboradores del mismo, o distinto nivel. Así mismo, tampoco se encuentran organizados encuentros generales entre las distintas áreas que fomente una cohesión por parte de los empleados, entre ellos y con la empresa.

Justificación del problema:

La importancia de solucionar las deficiencias internas a nivel comunicacional, se basan en evitar una posible crisis a nivel interno. Esta puede generar diversos rumores, provocando descontentos en los colaboradores que afecte a la satisfacción del entorno laboral y el sentido de pertenencia. A nivel externo, la inestabilidad dentro de la empresa puede poner

en riesgo la posición prestigiosa en los mercados que se encuentran insertos y dañar la reputación de la misma.

A fin de remediar los obstáculos en la comunicación interna, se considera clave la incorporación de tácticas que consideren las deficiencias comunicacionales y se aboquen a la resolución de las mismas en un proceso de cambio estructural para la empresa.

A nivel cultural, la política personalista de los dueños impide la posibilidad de que Econovo pueda ser una empresa de vanguardia, al frente de todos los mercados en los que se encuentra inserto, ya que no están preparados para adaptarse a los constantes cambios del entorno. No es recomendable asentarse en su posición actual ya que la excesiva dependencia del personal hacia los líderes no permite la autogestión ni la voluntad de seguir capacitándose para estar preparados.

Para lograr el cambio en la cultura personalista enraizada en la organización se deberá impulsar un cambio desde la directiva, trabajando en conjunto con los mandos medios hacia una cultura dinámica como se emplean en las destacables empresas multinacionales.

Conclusión diagnóstica:

Teniendo en cuenta la actualidad del entorno donde está inserta la empresa, a nivel nacional e internacional en conjunto con las observaciones realizadas a Econovo en materia de comunicaciones, se puede afirmar que la organización se encuentra en un momento clave y estratégico para iniciar la transformación cultural que anhelan los dueños y que permita destacarse de manera notable en el sector.

Como mencionamos anteriormente, por su deficiencia comunicacional y su dependencia a los directivos, Econovo no se encuentra en condiciones de afrontar un entorno cambiante e inestable, tendencia acorde y característica al contexto moderno.

Dicho Trabajo Final de Grado apunta a resolver las problemáticas descritas desde la perspectiva de las Relaciones Públicas e Institucionales. Es claro que para poder construir una empresa de vanguardia se necesita que todos los que conforman la organización estén comprometidos por y para la causa. Es por esto que para lograr que el personal se “ponga la camiseta” de la empresa, es muy importante que estén seguros que sus objetivos personales

de crecimiento y sus valores coincidan con los de la organización. A fin de alcanzar esto, se trabajará en un cambio en la cultura organizacional personalista de Econovo, donde el personal no se sienta un simple engranaje en una empresa exógena, sino parte de la empresa en sí misma. Que se cambien las formas y maneras dependientes en que se realizan las cosas y que, en conjunto con los mandos medios, la directiva pueda desarrollar capacitaciones y herramientas para promover la auto-suficiencia y motivación de los colaboradores.

Para conseguir el cambio cultural, es fundamental que existan canales de comunicación donde la transformación pueda apoyarse. Se establecerán nuevos y modernos canales internos de comunicación, jornadas out-door, y diversas herramientas que promuevan el sentido de pertenencia y que permitan la disipación de potenciales rumores o distintas versiones del mismo mensaje.

Con estas estrategias se podrán efectuar los cambios dentro de la organización, y una vez que sean implementadas, permitirá ser uno de los mejores lugares para trabajar dentro del sector, con los valores y la visión bien definidos y entendidos por todos. Se contará con las herramientas necesarias para que aumente el sentido de pertenencia. Donde los colaboradores puedan desarrollarse y, de esta forma, llenarse y llenar de valor a la empresa.

Cabe destacar que este plan es un proceso sistemático, una vez que sea aplicado por primera vez, tendrá que ser actualizado y contar con una modernización permanente si la empresa desea mantenerse en el futuro constantemente en la primera línea.

Plan de implementación

Concluido el proceso de investigación sobre la realidad y actualidad de la empresa Econovo y realizado el diagnóstico del/los problemas con su debida explicación y justificación, podemos proceder al Plan de implementación. El mismo se plantea como solución a las deficiencias detectadas.

Objetivo General:

Resignificar la cultura organizacional de Econovo como empresa de vanguardia a través de la implementación de un plan estratégico de comunicación interna.

Objetivos Específicos:

- Implementar nuevos canales formales y digitales de comunicación.
- Promover la autogestión del mando medio y operario a través de los canales formales y digitales de comunicación.
- Impulsar las comunicaciones de forma bidireccional.
- Fomentar el sentido de pertenencia y cohesión con la empresa.

Programa 1: Comunicación integral.

Este programa está destinado a la creación de nuevos y modernos canales de comunicación para la organización y sus colaboradores.

Se centrará en las áreas internas, en particular con la relación mando medio – operario y también en la relación operario – operario. Por otro lado, también hará énfasis en la totalidad de la organización, con un canal de comunicaciones centrales para todos en general, y para las relaciones entre áreas.

Táctica 1: Teams.

Con esta táctica lo que se busca es, en primer lugar, diferenciar las herramientas utilizadas para el trabajo de las herramientas utilizadas en la vida personal y privada. La herramienta Teams, proveniente de Microsoft, es una aplicación de mensajería multi-

plataforma muy poderosa que cumple con todos los requisitos para ser el canal de comunicaciones de Econovo.

Teams se encuentra dividida en chats privados, chats grupales, llamadas vía Wi-Fi, videollamadas, cast de contenido, entre otras funciones. Con estas funcionalidades se le brinda a cada integrante de la organización la posibilidad de centrar y unificar su flujo de comunicaciones laborales sin perder ninguna comodidad (como puede ser WhatsApp) ya que al ser multiplataforma puede instalarse en el celular, tablet y computadora. Al mismo tiempo puede silenciarse finalizada la jornada laboral y programar, junto al celular, modos de “Trabajo” y “No Molestar” para no ser interrumpido en horarios fuera de la jornada laboral, fines de semana, feriados, vacaciones, etc.

Esta aplicación de mensajería laboral será utilizada por todos los colaboradores de la empresa Econovo a partir del 09 de enero de 2023. A partir de diciembre de 2022, se les mandará un instructivo a los colaboradores sobre como descargar la aplicación e iniciar sesión con su cuenta. Además, se realizarán 2 capacitaciones durante diciembre para aprender cómo utilizar la herramienta y exprimir al máximo sus funcionalidades.

Para la utilización de la herramienta, además de los recursos económicos que se encuentran en el presupuesto, se necesitarán capital humano capacitado en compras, para la adquisición del paquete de Microsoft y colaboradores con conocimientos tecnológicos para las capacitaciones.

Con la finalidad de poder medir la utilización y adopción de la herramienta, así como su efectividad, se utilizarán variables diferentes. La primera será el flujo de mensajes, los primeros dos meses cada 15 días, luego mensualmente durante todo el 2023. La segunda variable será el control de los viejos grupos de WhatsApp, revisar quienes los siguen usando para brindarles más ayuda en la adopción de Teams. Esto se hará cada 2 semanas los primeros 2 meses del año. La tercera variable, destinada a la efectividad, se realizarán consultas a mandos medios y operarios de distintos sectores para conocer su feedback acerca de la aplicación y sobre su uso diario.

Táctica 2: Yammer y Viva Connections.

Yammer será el nuevo “House Organ” de Econovo. Al igual que Teams, la aplicación Yammer, de Microsoft, será la encargada de centralizar las comunicaciones generales y entre áreas de la organización.

Con posibilidad de gestión independiente de grupos de trabajo, notificaciones, avisos de alta y baja importancia, comunicaciones a toda la red o a determinados grupos, entre muchas funciones más, Yammer cuenta con todas las facilidades para que los colaboradores puedan interactuar como un área de trabajo ante el resto de la organización. Cada área tendrá su página de inicio donde estén detalladas las funciones, quienes la integran, su diaria y sus logros. De esta manera, todos los colaboradores sabrán quién hace qué y cómo lo hace, permitirá la comunicación entre áreas, y posibilitará la actualización diaria de novedades que competan a todo el personal de Econovo disipando potenciales rumores o diversas versiones de un comunicado.

Por otro lado, se incorporará la novedosa herramienta “Viva Connections”, un flujo de trabajo que permite conectar de forma mucho más orgánica las aplicaciones Teams y Yammer, permitiendo una cohesión y unidad de trabajo más fácil de entender para el colaborador, brindando facilidades para el uso diario y la personalización de las aplicaciones a la conveniencia del empleado.

Yammer y Viva Connections serán utilizada por todos los colaboradores, cuentan con los mismos usuarios que Teams, permitiendo su agilización al uso y disminuyendo la cantidad de usuarios y claves para los empleados. También cuentan con su aplicación móvil y de escritorio, separadas de la vida personal permitiendo los modos “No Molestar” o silenciar determinadas notificaciones.

Para la utilización de la herramienta, además de los recursos económicos que se encuentran en el presupuesto, se necesitarán capital humano capacitado en compras, para la adquisición del paquete de Microsoft y colaboradores con conocimientos tecnológicos para las capacitaciones.

Estas aplicaciones se utilizarán desde el 09 de enero de 2023, contando con el instructivo para uso e instalación desde diciembre de 2022. Además, se realizarán 2

capacitaciones durante diciembre para aprender cómo utilizar la herramienta y exprimir al máximo sus funcionalidades.

Con el propósito de poder cuantificar su utilización, mensualmente se utilizarán las métricas brindadas por las aplicaciones. Además, los mandos medios observarán la participación de los operarios en su área para proveerles ayuda en caso de que vean dificultosa la adaptación.

Táctica 3: “Upside Down”.

Con la nueva modalidad llamada “Upside Down”, en español “Al Revés”, se buscará romper con la uni-direccionalidad que se encuentra en la organización. Desde el 09 de enero de 2023, los colaboradores pueden acercarse, en momentos establecidos, a sus supervisores, líderes, gerentes e incluso a los dueños de Econovo para poder conversar sobre lo que ocurre dentro de la organización y la actualidad de la misma. Con estas reuniones se impulsará el sentido de pertenencia para dejarle claro al colaborador que a la empresa le interesa su opinión, sus recomendaciones y que sus aportes son escuchados.

Como segunda funcionalidad clave, el objetivo de estas reuniones será despejar cualquier rumor que pueda existir y que no haya sido paleado por los medios formales y oficiales. Los colaboradores podrán preguntarles directamente a quienes toman las decisiones más importantes de la empresa sobre diversas temáticas que puedan estar ocurriendo.

Estas reuniones serán individuales o en grupos no mayores a 10 personas para permitir que cada una tenga tiempo de explayarse y que la duración de las mismas no supere los 30-40 minutos. Se realizarán 2 reuniones por semana, los días martes y viernes, cada 15 días. Para poder solicitar un lugar en la reunión, cualquier colaborador que lo desee, lo podrá hacer a través de un formulario por Yammer, en el grupo de Recursos Humanos.

Para la utilización de la herramienta, se necesitarán capital humano para establecer y moderar las reuniones. Además, se necesitarán los recursos económicos que se encuentran detallados en el presupuesto.

El programa se medirá con la solicitud, por parte de los colaboradores, que tengan las reuniones. Además, se medirá semestralmente la imagen de la empresa en los colaboradores con encuestas de opinión.

Programa 2: A veces se gana, a veces se aprende.

El siguiente programa se encuentra dedicado a la transformación en las formas de trabajo de los colaboradores de Econovo. Actualmente, cada empleado responde directamente a las órdenes de sus superiores de manera diaria y lineal, sin ningún tipo de proyección ni siquiera en el corto plazo.

Con este programa se buscará brindarle herramientas a los colaboradores que promuevan la autogestión de su trabajo, quitando así dependencia de sus superiores y proporcionales la capacidad de solución de problemas de manera autónoma.

Táctica 1: Notion.

Para poder lograr la autogestión es muy importante que los colaboradores primero estén informados sobre las tareas que tienen que realizar, de qué forma deben ser realizadas, con quién deben ser realizadas, para cuándo deben estar listas y la importancia/urgencia de cada una.

Para lograr todo lo anteriormente mencionado, se introducirá “Notion”. La herramienta es un software de gestión de proyectos. Está diseñada para ayudar a los miembros de una empresa u organización a coordinar plazos, objetivos y tareas en aras de la eficiencia y la productividad. Con esta herramienta, los superiores podrán dejar establecidas las tareas mensuales y semanales, así como también los lineamientos a mediano plazo. De esta forma, en las áreas donde la organización lo encuentre factible, podrá comenzarse a trabajar en función de objetivos rompiendo con la jornada tradicional y brindando responsabilidad, flexibilidad y autogestión a los colaboradores.

En sintonía con la búsqueda de solución de problemas de forma autónoma, en la herramienta Notion se encontrarán instructivos de cada proceso realizado, sus especificaciones, funcionalidades y diversas ayudas. Además, los supervisores podrán hacer

seguimiento de las tareas en desarrollo, y agregando comentarios que crean necesarios para los colaboradores.

Notion buscará también permitirle al colaborador una independencia y privacidad con respecto a la empresa, funcionando en conjunto con las nuevas apps Teams, Yammer y Viva Connections, permitiendo silenciar las notificaciones fuera del horario laboral, feriados, vacaciones, etc.

Para la utilización de la herramienta, además de los recursos económicos que se encuentran detallados en el presupuesto, se necesitarán capital humano capacitado en compras, para la adquisición de la app y colaboradores con conocimientos tecnológicos para las capacitaciones.

El uso de la herramienta será medida con las estadísticas que brinda la misma aplicación sobre su uso en cada cuenta para brindar una medición individual a nivel colaborador mensualmente. Para conocer su eficiencia, se cotejarán los objetivos alcanzados en los últimos tres meses utilizando la nueva herramienta con la forma tradicional de ordenes diarias anteriormente utilizada.

Se implementará a partir del 02 de enero del 2023. De igual modo que con Teams, Yammer y Viva Connections, desde diciembre del 2022 se encontrarán los aplicativos para descarga e instalación de la app tanto en los dispositivos móviles como en las computadoras.

Además, se realizarán 2 capacitaciones durante diciembre para aprender cómo utilizar la herramienta y exprimir al máximo sus funcionalidades.

Táctica 2: Capacitaciones.

La nueva era de la digitalización trae consigo un factor clave y determinante para todas las organizaciones, el cambio constante. Estos cambios cada vez son más acelerados y quien sobresalga será quien tenga una estructura preparada para adaptarse a estos vertiginosos cambios. La clave para mantener un capital humano en la vanguardia de conocimientos y listos para seguir aprendiendo son las capacitaciones.

Para esto se contratará a un especialista de recursos humanos que determine que capacitaciones son las más adecuadas para brindar a los colaboradores tanto en las obligatorias como en las electivas.

Anualmente, todos los colaboradores deberán, mensualmente, realizar capacitaciones obligatorias en temas que la empresa y los especialistas de Recursos Humanos consideren fundamentales para cada sector particular. Además, se brindará a los colaboradores acceso a un catálogo de capacitaciones electivas, de diversas temáticas para que ellos puedan elegir en que temas seguir capacitándose. Cada trimestre, los colaboradores deberán tener al menos 2 de estas capacitaciones de temáticas electivas realizadas.

Para la contratación del especialista, se necesitará la que el capital humano desarrolle un proceso de análisis y creación de puesto para poder seleccionar a la persona óptima para el puesto.

El aprendizaje de las capacitaciones se medirá en base a un test al final de cada una, donde tendrán que obtener más de 75 puntos para descargar el certificado de la capacitación. En el caso de las capacitaciones electivas, también se medirán que capacitaciones son las más elegidas para brindar nuevas opciones en la/s gama/s de mayor preferencia.

A partir de diciembre de 2022 se comenzarán a preparar estas capacitaciones y a partir del 05 de junio del 2023 los colaboradores tendrán accesos a las mismas.

Táctica 3: Jornadas de innovación.

Para promover la innovación en la empresa, en los procesos diarios, en los productos, entre otros, se utilizarán concursos de mejora para los colaboradores. El objetivo de estos concursos es buscar dentro de la empresa ideas que puedan generar impactos altamente positivos para la organización y al mismo tiempo reconocer a los colaboradores que tengan las mejores ideas.

Para lograr esto, la empresa contará con premios atractivos que motiven a los colaboradores a participar de estos concursos. Conjuntamente, esta táctica está orientada a reforzar el sentido de pertenencia por parte del capital humano con la empresa, ya que las

ideas para mejorar la organización serán de ellos mismos y no de consultoras externas, dejando bien claro que Econovo tiene en primer lugar a sus colaboradores.

Estos concursos se realizarán cuatrimestralmente, comenzando en abril del 2023. Adicionalmente, en caso de necesitar soluciones de manera imprevista, se podrán hacer concursos fuera de lo planificado.

En fin de realizar esta táctica, se necesitará capital humano de la organización para la planificación y puesta en marcha de las actividades en la jornada de innovación, así como también información sobre cuáles son las necesidades que deban proponerse como objetivos para las jornadas.

Para conocer la efectividad de los concursos, se medirá la participación de los colaboradores con el fin de recabar información sobre si es una idea que les agrada o no. Por otra parte, se evaluarán las ideas brindadas por los colaboradores para determinar si sirven o no a la organización.

Programa 3: Econovo sos vos, somos todos.

Lo más importante para que una empresa pueda seguir funcionando es que su personal esté a gusto en donde trabaja, quiera seguir mejorando y creciendo dentro de la misma y que, principalmente, que sienta que la organización lo aprecia y necesita.

Táctica 1: Programa de beneficios.

Con esta táctica se buscará que el personal de Econovo cuente con beneficios por fuera de su sueldo mensual, como cortesía de la empresa. En la plataforma de Yammer, en conjunto con Viva Connections, se publicarán mensualmente los beneficios con los que cuenten los colaboradores por pertenecer a Econovo y puedan aprovecharlos y disfrutarlos.

Con los beneficios se buscará que los empleados se sientan más a gusto trabajando para la organización y que tengan en claro que Econovo siempre está buscando la manera de agasajarlos y hacerlos más felices.

Para adquirir estos beneficios, Econovo deberá destinar colaboradores capacitados en compras y negociaciones para poder contactar y contratar los beneficios de diversas empresas.

Desde diciembre del 2022, Econovo se encargará de crear las relaciones comerciales con diferentes empresas que brinden beneficios como, por ejemplo, “Club LaVoz”, “Pedidos Ya”, “Personal&Flow”, entre otros para que los colaboradores puedan comenzar a disfrutar los beneficios desde marzo del 2023.

Estos beneficios serán medidos en la repercusión que tengan por parte de los colaboradores al ser anunciados por Yammer y Viva Connections. También se medirá el uso de estos beneficios y por quienes se utilizaron. De esta forma, la organización podrá conseguir mejores beneficios para quienes los utilizaron anteriormente, y nuevos beneficios para atraer a los colaboradores que no los usaron.

Táctica 2: OutDoors.

Las jornadas fuera de la empresa son muy importantes para romper con la rutina diaria y generar nuevos vínculos además de reforzar los ya existentes. En estas jornadas se realizarán actividades recreativas, charlas y comidas para congratular el trabajo y el esfuerzo realizado por los colaboradores.

El objetivo de las jornadas Outdoors será fomentar el sentido de pertenencia del colaborador hacia con la empresa y con el resto de sus compañeros, de manera que se sienta importante para la organización y pueda seguir vinculando y conociéndose con el resto de los colaboradores de la empresa para no sentirse extraño en su lugar de trabajo.

Para la organización de los OutDoors, además de los recursos económicos, se necesitarán colaboradores que destinen tiempo de su jornada laboral en la organización y planificación de las jornadas.

Las jornadas OutDoors serán 2, repartidas cada 6 meses, en junio y diciembre. Para conocer la efectividad de la estrategia, será medida con la asistencia por parte de los colaboradores, encuestas de satisfacción para conocer como pasaron el día y que actividades fueron de mayor agrado. Finalmente, se analizarán las redes sociales con el hashtag

#JornadaDiferente para medir la participación en redes y que comentarios surgieron del evento.

Alcance:

Para que la implementación del plan de comunicación en la organización Econovo tenga efecto y sea llevado a cabo de manera exitosa se recomienda que el alcance del mismo sea para todas las personas que conforman la organización en ambas sedes, Oncativo y Buenos Aires. Su duración está estipulada en 12 meses.

Es fundamental que la alta dirección y mandos medios se encuentren completamente comprometidos con la puesta en marcha del plan de comunicación para lograr los objetivos del mismo. Será necesario que comprendan el nuevo proceso por el cual se embarcará la empresa, donde las tareas no se harán de la misma forma que se hacían antes, desembarcará en momentos de resistencia por parte de los colaboradores e intentos de boicoteos para volver al modo anterior.

Una vez establecido y aplicado el plan en la organización, todos los colaboradores podrán disfrutar los beneficios de las nuevas formas de trabajo y herramientas a disposición.

Figura 5: Presupuesto

Táctica	Presupuesto Unitario	Unidades	Presupuesto Total Anual
Teams 365 para empresas	\$750 por mes	300	\$2.700.000
Yammer y Viva Connections	\$1250 por mes	300	\$4.500.000
Notion para empresas	\$1200 por mes	300	\$4.320.000

Premios para jornadas de innovación	\$200.000 por premio	4	\$800.000
Encargado de Capacitaciones	\$150.000 por mes	1	\$1.800.000
Jornada diferencial "OutDoor"	\$10.000 por jornada	300	\$6.000.000
Licenciado en Relaciones Públicas	\$250.000 por mes	1	\$3.000.000

Fuente: Elaboración propia.

En caso de que la organización se encuentre imposibilitada de realizar el plan en su totalidad por motivos económicos, se podrán establecer pasos para hacerlo de manera escalonada y así disminuir el costo.

Figura 6: Diagrama de GANTT

Conclusiones

A partir de lo expuesto en el actual trabajo, se observan y detectan las distintas y variadas falencias que posee la empresa Econovo S.A. en materia de comunicación. Teniendo en cuenta la actualidad de los mercados laborales y como trabajan las empresas de vanguardia, encontrándose en un constante cambio y diversas dinámicas de trabajo, Econovo se encuentra un escalón por debajo.

Ante esta situación, se propone un cambio radical en la cultura organizacional de la empresa, la cual es personalista y descendente por una cultura organizacional moderna y fortalecida, donde el capital humano tenga independencia en determinadas tomas de decisiones y autogestión de su trabajo. Así mismo se proponen también tácticas que apelan al sentido de pertenencia entre los colaboradores con la empresa y unión entre colaboradores de diversas áreas.

Para lograr el cambio de cultura se considera clave el factor comunicacional. La comunicación interna será la principal herramienta que poseerá el Licenciado de Relaciones Públicas para ejercer y aplicar el plan de comunicación establecido. La creación de canales formales para las comunicaciones de la empresa constituirá una fuente oficial de información que disipe las diversas versiones o posibles rumores sobre determinados hechos.

Así mismo, además de las herramientas de comunicación, la actualización tecnológica para la gestión de tareas y las nuevas formas de interactuar con la organización, potenciarán la voluntad y las capacidades de los colaboradores hacia con la empresa. Además del reconocimiento del colaborador por parte de la organización, las recompensas, beneficios, jornadas diferentes, entre otras serán de gran importancia para la unión del colaborador y sus visiones personales con las de la empresa.

La creación de una cultura organizacional adaptable a los entornos en constante cambio requiere de un plan que pueda medir resultados en tiempo real y poder accionar las modificaciones que se consideren pertinentes. Es por esto que se proveen diversas formas de

medición para cada táctica que sea aplicada con el fin de corroborar su eficacia y tener información pertinente para poder tomar decisiones fundadas.

Por lo expuesto a lo largo del trabajo, se considera que las estrategias y tácticas que se utilicen en Econovo S.A. pueden ser de utilidad para incorporar a los conocimientos que competen a la asignatura.

Recomendaciones

Debido al análisis realizado en la organización Econovo S.A. para la realización del Trabajo Final de Grado, se procede a realizar las siguientes recomendaciones que escapan al objetivo general del plan establecido:

- Comunicación externa: la falta de atención por parte de la organización a las comunicaciones no solo se limita a la parte interna, las comunicaciones externas, las relaciones con la prensa, con el Estado, entre otros es una gran oportunidad de crecimiento institucional y con el resto de sus públicos.
- Imagen: la posibilidad de seguir alcanzando a diversos y nuevos públicos, permite la posibilidad de modificar la imagen que pueden tener los públicos que ya conocen la empresa y generar un gran impacto en aquellas mentes de los públicos que no los conocen.
- Relaciones Públicas Internacionales: Econovo se destaca por ser una empresa que no solo se limita al territorio nacional, sino que se expande a nivel regional y cruzando el continente a Asia con la inserción en India. Las diferentes leyes, costumbres, etc, le permite a Econovo a poder realizar un trabajo de RPI internacionales que le permitan ingresar a los mercados de manera más dominantes.

Anexo

Figura 7: Página Web principal Econovo.



Figura 8: Página de prensa en la web de Econovo.



Figura 9: Sector de la web caído.

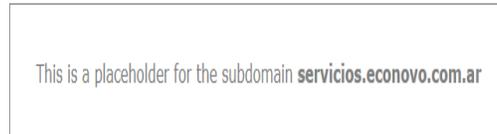


Figura 10: Página Econovo para enviar CVs. No figura la opción de especialistas en comunicación.

ECONOVO

[EMPRESA](#) [COMPLIANCE](#) [INNOVACION](#) [PRODUCTOS](#) [SERVICIOS](#) [PRENSA](#) [VIDEOS](#) [CONTACTO](#) [EN](#)

INFO DE CONTACTO

**UBICADA EN COLECTORA EN AUTOPISTA
CÓRDOBA-ROSARIO KM 628,5, ONCATIVO
CÓRDOBA.**

La nueva fábrica de ECONOVO está ubicada en la ciudad de Oncativo, Córdoba Argentina, en el departamento Río Segundo. A 64 km de la ciudad de Villa María, 76 km de la capital provincial; y 628 km de la ciudad de Buenos Aires.

ECONOVO
Oscar Scorza Equipos y Servicios S.R.L.
Autopista Córdoba-Rosario Km 628,5
Teléfono: +54 3572 462665 Rot.

Noelia Fantoni
E-mail: recusoshumanos@econovo.com.ar

Luis Maldonado
E-mail: rrhh@econovo.com.ar

FORMULARIO DE ENVÍO DE CV

Nombre:	Apellido:	Nivel de Estudios:
Dirección:	E-mail:	Teléfono:

Ingeniería y desarrollo
Producción
Compras
Comercialización y venta

Seleccionar archivo Sin archivos seleccionados

Mensaje:

Figura 11: Página de la Revista Imagen – Premios Eikon.

PREMIOS
EIKON
A LA EXCELENCIA EN OBLIGACIÓN INSTITUCIONAL

PREMIOS EIKON ▾ CÓMO PARTICIPAR ▾ BIBLIOTECA DE CASOS COMUNICADOR DEL AÑO EIKON JR ▾ PRENSA NOVEDADES

Home ▾ Blog ▾ Eikon 2013 ▾ Plan Integral de Comunicación 25° Aniversario de Odebrecht en Argentina

Plan Integral de Comunicación 25° Aniversario de Odebrecht en Argentina

Categories: EIKON 2013 | Date: 19 NOVIEMBRE, 2013

BUSCAR

REVISTA IMAGEN

COMUNICACIÓN 0: EL GOBIERNO PROMUEVE EL LIBRO QUE NO QUIERE QUE LEAS
Fuente: revista imagen | Publicada el 01-11-2022

BÚSQUEDA LABORAL: EJECUTIVO/A DE CUENTAS
Fuente: revista imagen | Publicada el 28-10-2022

Referencias

Fuentes bibliográficas:

- Capriotti, P. (1992). La Imágen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona: Editorial El Ateneo.
- Gruning, J. E; Hunt, T (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Editorial Gestión.
- Hammer, M; Champy, J (1993). Reengineering the Corporation. Nueva York: Editorial Harper-Collins.
- Elliot, J. (1965). “Los sistemas sociales como Defensa contra las Ansiedades Persecutoria y Depresiva”. Buenos Aires.
- Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (2010). La gestión de las relaciones con los públicos. Alicante: Editorial Servicio de Reprografía Limencop S.L.

Fuentes Digitales:

- Desarrollo Caso Econovo (2022). Canvas Instructure Siglo 21.
Recuperado de:
<https://siglo21.instructure.com/courses/16846/pages/reporte-de-caso-modulo-0#Econovo>
[Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2022].
- Econovo (s.f.). Recuperado de: <https://www.econovo.com.ar/historia/>
- Recuperado de premios Eikon: <https://premioseikon.com/conoce-cuando-la-comunicacion-interna-se-vuelve-cosa-de-todos-la-campana-de-mercado-libre/> (Fecha de consulta: 10/09/2022).
- Recuperado de premios Eikon: <https://premioseikon.com/smart/> (Fecha de consulta: 10/09/2022).
- Recuperado de premios Eikon: <https://premioseikon.com/plan-integral-de-comunicacion-25o-aniversario-de-odebrecht-en-argentina/> (Fecha de consulta: 10/09/2022).

- Recuperado de premios Eikon: <https://premioeikon.com/de-la-estrategia-a-la-accion-el-sistema-de-comunicacion-interna-en-fiat/> (Fecha de consulta: 10/09/2022).
- Recuperado de: https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUUNC_bc4Oddc19684236226a200f062da5a85 (Fecha de consulta: 29/09/2022).
- Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/134419> (Fecha de consulta: 29/09/2022).
- Recuperado de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,16.htm (Fecha de consulta: 22/10/2022).
- Recuperado de: <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/free#office-InlineSKUChooser-idpsh8s> (Fecha de consulta: 22/10/2022).
- Recuperado de: <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/enterprise/compare-office-365-plans> (Fecha de consulta: 22/10/2022).
- Recuperado de: https://www.cba24n.com.ar/econovo_t5de57e9fd91dda4989145805 (Fecha de consulta: 23/10/2022).
- Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/como-econovo-compania-higiene-urbana-concreto-su-primera-exportacion-eeuu-n12931> (Fecha de consulta: 23/10/2022).
- Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/econovo-abrio-el-mercado-estadounidense-y-ahora-apunta-a-paises-arabes-y-africanos/> (Fecha de consulta: 23/10/2022).