

---

## **Trabajo Final de Grado**

### **Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales**



### **Reporte de caso**

### **La comunicación interna y el fortalecimiento de las relaciones para afrontar una transformación estructural**

Abril 2023, Córdoba

Issolio Arnodo, Lisa  
DNI: 41441947  
Legajo: RPI02396

## Índice

<b>Resumen/Abstract</b>	2
<b>Introducción</b>	3
Marco de referencia institucional	3
Breve descripción de la problemática	4
Resumen de antecedentes	5
Relevancia del caso	7
<b>Análisis de la situación</b>	8
Descripción de la situación	8
Análisis del contexto	9
Diagnóstico organizacional	11
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	13
<b>Marco teórico</b>	18
<b>Diagnóstico y Discusión</b>	23
Declaración del problema	22
Justificación del problema	23
Conclusión diagnóstica	24
<b>Plan de implementación</b>	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Alcance	25
Limitaciones	26
Programas y tácticas	26
Presupuesto	36
Diagrama de Gantt	38
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	42
<b>Referencias</b>	44
<b>Anexos</b>	48

## Resumen

El siguiente reporte de caso se enfoca en Econovo, empresa dedicada a producir equipos para higiene y soluciones ambientales sustentables. El plan de implementación que se propone aborda una de sus principales problemáticas: la falta de canales de comunicación interna y de procesos formales de transmisión de cultura y valores; situación que se ve agravada debido a las transformaciones estructurales que está atravesando la empresa. Se presentan programas y tácticas a largo plazo que contribuyan a mantener a los miembros integrados, informados y motivados en el logro de objetivos. Si bien se trata de un plan a ser implementado en el interior de la empresa, se expone un análisis sobre el contexto situacional en el que la misma se encuentra inmersa, y se presenta un acercamiento desde la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales.

*Palabras clave: comunicación interna, relacionamiento, sentido de pertenencia, transformación estructural.*

## Abstract

The following case report focuses on Econovo, a company that produces equipment for hygiene and sustainable solutions. The proposal presented ahead contemplates one of its main problems: the lack of internal channels of communication and also formal processes that help transmit its culture and values. This situation gets even more complicated because of the structural changes that are taking place in the company. Programs and actions in the long term are presented. They contribute to integrate the members of Econovo, to keep them informed and motivated in the way of achieving the goals the company has. Although this plan is going to be implemented inside Econovo, the analysis ahead explores the context in which the company is inserted. This work also presents an approach from the Public and Institutional Relations discipline.

*Keywords: internal communication, relationships, sense of belonging, structural changes.*

## Introducción

En el presente trabajo final de grado se expondrá la importancia de planificar estratégicamente la comunicación al interior de una organización para aumentar la productividad, optimizar la transmisión de información, fortalecer los vínculos y contribuir a un clima de trabajo ameno. En este caso, la empresa sobre la que se trabajará es Econovo, cuyo diagnóstico organizacional reveló una falta de planeamiento y de canales formales de comunicación.

### *Marco de referencia institucional*

Econovo es una empresa fundada a comienzos del 2003 por Oscar Scorza, dedicada a producir equipos para higiene y soluciones ambientales sustentables.

Posee una planta en la ciudad de Oncativo, en la provincia de Córdoba, y otra en Buenos Aires. Oncativo es una zona rural e industrial, y un importante centro de servicios para el sector agrícola-ganadero y las pequeñas industrias.

Actualmente, Econovo cuenta con un 55 % del mercado, y asiste con sus productos y servicios a todas las provincias y municipios del país. A nivel internacional, provee productos a Venezuela, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Brasil, Colombia e India.

Es una de las empresas más pujantes dentro de este polo metalmeccánico que es Oncativo y continúa su proceso de expansión y transformación. (Caso Econovo, 2021, p 5).

### Historia:

Econovo fue fundada el 15 de mayo de 2003 por Oscar Scorza. Inició como una pequeña empresa que contaba solo con 35 trabajadores, dedicada a la fabricación de su principal producto, el equipo recolector de carga trasera con tecnología proveniente de Estados Unidos.

Desde el comienzo logró posicionarse en el mercado local gracias a las características técnicas y tecnológicas de sus equipos, superiores a cualquier equipo vigente en fábricas de Sudamérica y comparables con equipos de élite mundial.

Actualmente cuenta con una amplia variedad de productos y servicios: barredoras; succionadores desobstructores; succionadores de barro de petróleo y minería; plantas de transferencia de última generación; y la única alternativa con referencias internacionales de sistema de enfardado con tecnología europea. De esta forma logra cubrir todas las necesidades de higiene urbana y forestal, y consigue brindar una solución al tratamiento de todos los

residuos, lo que los lleva a definirse como una empresa líder en tecnología sustentable. (Caso Econovo, 2021, p 12).

**Misión:**

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 medio ambiente.

**Visión:**

Expansión de la marca a nivel mundial, manteniendo la imagen positiva de cada uno de sus productos y servicios, que se caracterizan por la calidad y productividad, con un servicio de posventa que sea modelo de los más altos estándares de eficiencia, otorgando máxima confianza y respuesta a los clientes de Econovo.

**Valores:**

- Honestidad
- Innovación
- Responsabilidad social empresarial
- Compromiso con el medioambiente y la sociedad
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad

*Breve descripción de la problemática:*

En base al diagnóstico realizado sobre la empresa, se detectó que la comunicación en Econovo, tanto interna como externa, no está desarrollada ni planificada estratégicamente. No cuentan con profesionales abocados específicamente a ello, ni con colaboradores externos para trabajar esta área. A los fines de este trabajo se hará hincapié en la comunicación al interior de la empresa.

Más allá de los procedimientos diarios internos, carecen de canales formales, y de procesos formales de transmisión de cultura y valores.

Los miembros de la empresa son parte de un grupo de WhatsApp a través del cual se informan aspectos generales relacionados con la “vida social” de la empresa: cumpleaños, novedades, cuidados durante la pandemia, entre otros. (Caso Econovo, 2021, p 36).

La falta de canales y procesos formales de comunicación cobran aún más relevancia ya que en el análisis diagnóstico se establece que Econovo se encuentra en un “proceso de transformación: de empresa familiar a multinacional”, y que tiene como objetivo conformar equipos de trabajo ajustados al funcionamiento de las multinacionales, incorporando mandos medios. Andrés Scorza manifiesta que uno de los obstáculos más significativos es que no cuentan con los recursos humanos necesarios para conformar estos equipos. Desde la perspectiva de las Relaciones Públicas e Institucionales, la falta de un plan de comunicación interna se convierte en la principal dificultad para una empresa que cambiará totalmente su estructura y que creará nuevos puestos de trabajo acordes a esta transformación.

#### *Resumen de antecedentes:*

Para destacar el peso de lo anteriormente expuesto en relación a la comunicación interna de una organización, se tomará como primer antecedente la tesis de Balazero Toro (2014) “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”. Este trabajo es tomado como antecedente ya que, al exponer cómo una deficiente comunicación interna afecta al desarrollo y productividad de una empresa, está resaltando la necesidad de una gestión planificada de la comunicación, y acorde a cada organización en particular. Entre las consecuencias negativas que puede traer esta deficiencia, el autor menciona: dificultades para trabajar en equipo, equipos ineficientes, relaciones y vínculos débiles e incluso malos entre los miembros de una empresa, que a largo plazo pueden llevar a problemas al exterior de la misma. También refiere a la ineficiencia y la baja productividad, que a su vez provocan una inadecuada utilización de los recursos, bajo desempeño laboral y carencia de coordinación entre actividades, áreas y departamentos.

Se toma también como antecedente el artículo de Montaña-Colorado, Oyarvide-Ramírez y Reyes-Sarria (2017) “La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas”. Los autores afirman que, para los gerentes, la comunicación interna se vuelve una herramienta estratégica que permite a la empresa alcanzar una mayor competitividad, retener a sus miembros más destacados, que los empleados se identifiquen con la cultura corporativa y aumentar su sentimiento de pertenencia. Cuando los empleados están informados y conocen la misión, los valores y la estrategia empresarial, aumenta el desempeño de la compañía. En la presentación del caso Econovo se menciona que no cuentan con canales formales y procesos de transmisión de cultura y valores, (Caso Econovo, 2021, p 36), por lo que el escrito utilizado como antecedente se vuelve relevante al mencionar la importancia de

la comunicación interna en la identificación de los empleados con la cultura organizacional y en la transmisión de los valores, la misión y la visión.

Otro antecedente destacable es el trabajo de grado de González y Herrera (2017), “La importancia de una buena comunicación interna organizacional: una mirada a la agencia MB Comunicaciones sobre la importancia de una efectiva comunicación al interior de la agencia MB comunicaciones”. En el mismo se asegura que una comunicación interna efectiva se da cuando existen los canales necesarios para la transmisión clara, asertiva y eficaz de la información. Esto deriva en el incremento de la productividad, mejor reputación, disminución de rotación de personal, alto sentido de pertenencia y gran responsabilidad por parte de los miembros de la empresa. En cambio, la comunicación interna deficiente puede desembocar en rumores debido a la transmisión errónea de información. La relevancia de este antecedente se encuentra en que cuando una organización está atravesando o se ve próxima a atravesar un proceso de cambios profundos, como es el caso de Econovo, que quiere crear un nuevo puesto de trabajo tomando como ejemplo a las multinacionales, suele haber un clima de incertidumbre y rechazo hacia lo nuevo, lo desconocido. Es fundamental, por lo tanto, que antes de comenzar con la transformación en la estructura de la empresa se desarrolle un plan de comunicación que involucre acciones tendientes a permanecer en el tiempo.

Se presenta también en esta sección la campaña “Nos Conectamos” de la empresa Telefónica, ganadora del Premio Eikon 2019. La misma toma como base la convicción de que una organización es un grupo de conversaciones que deben ser escuchadas y conectadas con el propósito de la empresa, y sus objetivos y metas. (Premios Eikon, 2019). Se trata de una campaña relevante para este trabajo ya que mediante la creación de canales y procesos de comunicación se buscará generar un sentido de pertenencia en los miembros de Econovo y transmitir la cultura de la empresa. Para que los empleados se sientan parte y asuman un mayor compromiso con la organización de la que forman parte es fundamental intentar encontrar congruencia entre sus objetivos y metas personales y los de la empresa.

Otro antecedente relevante es el Plan Integral de Comunicación Interna del Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte de la Ciudad de Buenos Aires, también ganador del Premio Eikon 2019. Partiendo de la base del plan desarrollado por la Secretaría de Participación Ciudadana del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se trató de un proyecto integral de comunicación focalizado en el público interno del Ministerio. Para su elaboración se consideraron los valores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el tamaño del equipo, la cantidad de colaboradores y la distancia entre las sedes del Ministerio. Teniendo en cuenta estos factores se propusieron parámetros, cronograma y objetivos a cumplir. Esta campaña

permitió una comunicación integral focalizada en los funcionarios y colaboradores de los distintos equipos de trabajo. (Premios Eikon, 2019)

*Relevancia del caso:*

El análisis y las propuestas expuestas en el presente trabajo tienen como finalidad destacar la importancia de la elaboración de un plan de comunicación interna que cree, organice y optimice los procesos y canales comunicativos. Las distintas tácticas, enmarcadas en una estrategia general y abarcativa de la empresa en su totalidad, contribuirán a legitimar a la misma frente a sus empleados, su público más importante.

Además, como se mencionó anteriormente, debido al momento de transformación en el que se encuentra Econovo, la comunicación fluida, organizada y eficiente se vuelve no sólo importante sino fundamental y necesaria para acompañar este proceso que abarca a todos los miembros de la empresa. En los momentos de cambios tan drásticos como el que pretende Econovo, la cohesión, entendimiento y compromiso de cada empleado y cada directivo son requeridos para un desenlace exitoso del proceso.

Este trabajo se vuelve también relevante para la disciplina y para el mundo organizacional, ya que busca establecer la importancia de la comunicación interna de una empresa ya sea para fortalecer las relaciones entre sus miembros, aumentar la productividad, efectivizar los recursos y el tiempo de trabajo, difundir la cultura organizacional, aumentar el sentimiento de pertenencia de sus miembros y detectar los posibles problemas que pueden surgir a futuro.

## Análisis de la situación

### *Descripción de la situación:*

Econovo es una empresa con 19 años de trayectoria, ubicada en la localidad de Oncativo en la provincia de Córdoba. Se trata de una zona rural e industrial por excelencia, “un importante centro de servicios para el sector agrícola-ganadero” y las pequeñas industrias relacionadas con él. Oncativo también cuenta con un activo centro comercial y con industrias metalúrgicas, e irregularmente se presentan exposiciones del rubro agrícola - ganadero. (Caso Econovo, 2021, p 3)

Actualmente cuenta con un total de 180 empleados, la mitad de ellos son vendedores y el resto se desempeña en el área de Administración y Producción. (Caso Econovo, 2021, p 19). El nivel de rotación es bajo, y la dotación de personal crece aproximadamente un 15% interanual. (Caso Econovo, 2021, p 11). Como contracara, se destaca la opinión de quienes afirman que las condiciones laborales no son óptimas, lo cual atenta contra el sentido de pertenencia de sus empleados y contra la reputación de la empresa en general.

En lo referido al gobierno de Econovo puede decirse que está a cargo de dos personas, su creador y fundador Oscar Scorza y su hijo Andrés, director industrial. La dirección se completa con un grupo de profesionales que los asisten, los gerentes. (Caso Econovo, 2021, p 27). Con esto se evidencia que los cargos más altos, jerárquicamente, los ocupan los miembros de la familia Scorza.

Al pertenecer a un polo agrícola-industrial de gran relevancia, Econovo mantiene relaciones con empresarios, grupos de empresarios y entidades que buscan continuar promoviendo el desarrollo y crecimiento de la zona. Con respecto a su política de responsabilidad social empresaria (RSE), se basa en acciones concretas relacionadas a las costumbres de la comunidad de Oncativo, y no en una política de vinculación sistemática. (Caso Econovo, 2021, p 6)

Siguiendo en la línea de las acciones al exterior de la empresa, Econovo apoya a instituciones deportivas, colegios, deportistas y jóvenes de la ciudad de Oncativo, con actividades recreativas que buscan promover la unión y la sana competencia. Cada año brindan soporte a dos eventos locales: los Juegos EcoMatch y los Carnavales de Oncativo. También, a través del sponsoreo apoya a tres clubes deportivos, dos de Oncativo y el restante de Córdoba, y a siete corredores de auto. (Caso Econovo, 2021, p 8).

Con respecto a la cultura de la empresa, los aspectos que se presentan como más significativos son la valoración y el reconocimiento del esfuerzo de los empleados por cumplir

los objetivos propuestos, que son el crecimiento y la innovación permanente. Andrés Scorza, director industrial, sostiene que se trata de “una empresa familiar”, conformada por gran cantidad de empleados que se conocen entre todos, y que “todos saben que el objetivo es llevar siempre soluciones a los clientes, ampliándolas cada vez más”. Desde la empresa buscan dar respuestas integrales, enmarcadas siempre en un contexto de sustentabilidad. (Caso Econovo, 2021, p 32).

Es fundamental destacar que actualmente Econovo se encuentra en un proceso de transformación, de pasar de ser una empresa familiar a una multinacional. Para lograrlo es necesaria la creación de equipos de trabajo ajustados al funcionamiento de este tipo de empresas, basado en la incorporación de mandos medios. En el caso, Andrés Scorza expresa que los recursos humanos necesarios para la conformación de estos equipos se vuelve un obstáculo. También sostiene que Econovo “es muy personalista”, y que, para lograr transformarse en una multinacional, ese aspecto de la cultura debe cambiar. (Caso Econovo, 2021, p 37).

#### *Análisis del contexto:*

A los fines de realizar un plan de comunicación acorde a la empresa trabajada, se presenta un análisis del contexto en el que se encuentra inmersa. A continuación, se exponen los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales relacionados a la actividad de la empresa, que influyen en el desempeño de la misma y que pueden obstaculizar o favorecer tanto a la industria en general como a Econovo en específico.

#### Político:

- Costo de Importación: Estos aranceles, en Argentina, corresponden a una proporción del valor del producto, que puede variar entre un 0% y un 35%. Para calcular su valor, deben considerarse: “el precio del producto en origen, los costos asociados al transporte y seguro, aranceles e impuestos aduaneros, costos en destino.”
- Elecciones presidenciales 2023, que derivan en un entorno político cambiante e impredecible.
- Derechos de exportación: En Argentina se conocen como retenciones, y son “tributos aplicados en aduana que gravan la venta al exterior de distintos bienes, tomando como base imponible las cantidades declaradas al precio internacional vigente.”

#### Económico:

- El nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró un alza mensual de 6,6% en febrero del corriente año. En la comparación interanual, tuvo un incremento de 102,5%
- Devaluación del peso argentino en relación al dólar. En agosto de 2017, un dólar (en el mercado oficial) equivalía a 17,10 pesos argentinos, mientras que en marzo del corriente año, cotizó en 370 pesos argentinos.
- Riesgo país de 2.276 puntos.

#### Social:

- Aumento de la preocupación por el cuidado del medio ambiente y el cambio climático
- Consumidores que buscan “empresas verdes”, cuyos procesos sean amigables con el medio ambiente.
- Nuevas formas de trabajar tras la pandemia por COVID19. Hoy en día existen trabajos 100% en remoto, puestos que combinan el home office con el trabajo presencial, llamados en muchos casos “híbridos”, puestos que a pesar de la crisis sanitaria siempre permanecieron presenciales, y puestos que fueron virtuales durante la pandemia pero que ya retornaron a la normalidad.

#### Tecnológico:

- Avances tecnológicos para conocer en profundidad el impacto en el medio ambiente que puede tener la actividad de cualquier empresa.
- Avances tecnológicos en la industria metalmecánica internacional.
- Desarrollo de sitios de e-commerce tras la pandemia por COVID19.
- Nuevos canales de comunicación interpersonal.

#### Ecológico:

- En Argentina se genera, por día, un promedio de 45.000 toneladas de residuos sólidos urbanos. En otras palabras, cada dos segundos se produce una tonelada de basura.
- “Los últimos seis años han sido los más cálidos registrados desde 1880, según un comunicado de prensa del 15 de enero de la Organización Meteorológica Mundial (OMM), y 2016, 2019 y 2020 fueron los tres primeros.” En el año 2020 se alcanzaron temperaturas que superaron en más de un grado a las temperaturas de la era preindustrial.

#### Legal:

- Ley 27.520 Adaptación y Mitigación al Cambio Climático.
- Ley 24.051 de Residuos peligrosos.

Se presentan estas dos leyes ambientales ya que impactan en la demanda de soluciones sustentables, como las que brinda Econovo.

#### *Diagnóstico organizacional:*

A continuación, se presenta un análisis FODA sobre la empresa Econovo, en el que se exponen las fortalezas y debilidades encontradas al interior de la entidad, como también las oportunidades y amenazas detectadas en relación al contexto en el que se halla inmersa.

#### Fortalezas:

- Es una de las empresas más importantes dentro del polo metalmecánico que es Oncativo.
- Expansión y crecimiento constante.
- Sistema de prevención de accidentes y enfermedades profesionales:
  - Permanente equipo de profesionales que brindan asesoramiento.
  - Capacitaciones.
  - Supervisión del cumplimiento de actividades propuestas para este fin.
  - Cartelería, señalética y pautas para cada área y tarea específica.
- Las características técnicas y tecnológicas de su maquinaria son superiores al resto de los equipos que se fabrican en Sudamérica, y son comparables con maquinaria de élite mundial.
- Primera empresa en implementar y certificar ISO 37301:2021 – Sistema de Gestión Compliance.
- Crecimiento del 15% interanual del recurso humano.
- Nave productiva en Buenos Aires que le permite ampliar la atención a diversos clientes.
- Posicionamiento en el mercado local, regional, nacional e internacional.
- Vendedores y representantes ubicados en diferentes puntos estratégicos que permiten abarcar una mayor área.
- Baja rotación de personal.
- Servicio integral postventa: seguimiento particular y personalizado.
- Se encuentran en una localidad chica, por lo que es más fácil que la comunidad conozca a la empresa.

- Son la “única alternativa con referencias internacionales de sistema de enfiado con tecnología europea.”
- Relaciones con la comunidad:
  - Soporte a dos eventos locales: Los Juegos EcoMatch y los Carnavales de Oncativo.
  - Acciones de Responsabilidad Social Empresarial.
  - Sponsoreo de clubes deportivos y de corredores de autos.
  - Funciona como sede de pasantías para estudiantes de colegios técnicos de la zona.
  - Convenio de educación y formación con la Universidad Popular de Laguna Larga que consiste en prácticas del curso de Soldadura.
  - Apoyan a instituciones deportivas, colegios, deportistas y jóvenes de Oncativo.

#### Debilidades:

- Condiciones laborales no óptimas.
- Carencia de procesos formales de transmisión de cultura y valores.
- Falta de desarrollo y gestión de la comunicación interna y externa:
  - no cuentan con profesionales abocados específicamente a la comunicación
  - no cuentan con colaboradores externos que lleven a cabo estas tareas
  - no cuentan con canales formales de comunicación
- Carencia de recursos humanos para conformar equipos y mandos medios para acompañar el proceso de transformación hacia una multinacional.
- No tienen incorporados los sueldos de las multinacionales, ni tampoco los recursos necesarios para transformarse en este tipo de empresa.
- Personal organizado bajo diferentes liderazgos.
- Buscar que todos los empleados sean polifuncionales.
- Sistema de medición de desempeño subjetivo. Andrés Scorza expresa que “la exigencia de los directivos nunca es la misma que arrojan los resultados de los mandos medios, y ahí puede haber errores de comunicación.”
- Trabajadores no calificados específicamente para su puesto. Se toma la declaración del gerente Raúl González presentada en el caso de Econovo. “No sé si por virtud o por

defecto, quedé como gerente. Lo digo así porque éramos tan pocos que no había muchas opciones”.

#### Oportunidades:

- Aumento de la preocupación por el cuidado del medio ambiente y el cambio climático
- Empresas que buscan ser más amigables con el medio ambiente y quieran contratar sus servicios.
- Oncativo es un “importante centro de servicios para el sector agrícola-ganadero y las pequeñas industrias relacionadas con el sector”.
- Vinculaciones con organizaciones y otras entidades de la comunidad planificadas y realizadas de forma sistemática y programática.

#### Amenazas:

- Aumento de las restricciones en importaciones y/o exportaciones.
- Creación de nuevos impuestos para importar y/o exportar piezas o maquinaria.
- Inestabilidad económica, inflación, devaluación del peso argentino.
- Competencia comercial, empresas que ofrecen los mismos productos.

#### *Análisis específico según el perfil profesional de la carrera:*

A continuación, se procede a presentar el caso y la problemática presentada en el mismo desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, para lo cual se vuelve necesario explicar sobre los públicos que posee cada organización, empresa o institución. Capriotti (2009) define a los públicos como “todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía” Lo que define y distingue a los miembros del público es el interés hacia aspectos o temas propios de la organización.

- Públicos:

En Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora, Avilia Lammertyn (1992) menciona que “los distintos tipos de públicos de las relaciones públicas pueden ser segmentados en internos (pertenecen a la organización), externos (no pertenecen a la organización, pero se relacionan de alguna manera con ella) y mixtos (si bien no pertenecen a la organización, tienen marcados intereses dentro de ella)” (pág. 8). A los públicos mixtos también se los distingue entre semi-externos y semi-internos, según su cercanía con la misión institucional de la empresa.

A los fines del presente trabajo, se tomará a los públicos internos de Econovo, es decir, sus miembros, ya que son quienes forman parte y se ven afectados por la presencia o ausencia de canales y procesos formales de comunicación interna.

Como se mencionó anteriormente, Econovo cuenta con 180 empleados directos, además de que genera 100 puestos de trabajo de manera indirecta. De esos 180, 40 trabajan en la sede de Buenos Aires, y se dedican mayoritariamente al servicio técnico. En la planta de Oncativo se emplea gente de esa localidad, pero también de ciudades próximas como Oliva, Manfredi, Pilar, Laguna Larga, entre otras. El personal se organiza en: dirección; gerencias; responsables; encargados; líderes y técnicos; especialistas; administradores; auxiliares; y operarios. (Caso Econovo, 2021, p 11).

Desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, los miembros de una empresa son considerados su público interno. Según afirman Muriel y Rota (1985), son aquellas personas vinculadas a la organización directamente, y están ubicados al interior de la misma.

Se presenta, a continuación, el mapa de los públicos internos que posee Econovo, jerarquizados según su posición en la empresa.

Cuadro 1.: Mapa de públicos internos de Econovo



Fuente: elaboración propia

Los miembros de Econovo son un tipo de público clave, prioritario y estratégico; ocupan un lugar principal en la jerarquización de los distintos actores que influyen en la

empresa. Poseen una alta influencia y también un alto manejo de la información. Sin ellos Econovo no existiría ni podría brindar sus servicios. Es fundamental que este público tenga un alto sentido de pertenencia, para así aumentar el compromiso y responsabilidad frente al logro de los objetivos de la empresa. En el diagnóstico se explica que las condiciones de trabajo no son óptimas, y que eso atenta contra el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual a su vez se ve agravado por la falta de procesos de transmisión de la cultura organizacional que presenta la empresa. Esta situación afecta, además, la reputación de la compañía, ya que la percepción negativa que los empleados pueden tener de la misma repercute en la imagen que tienen sobre ella la comunidad, los clientes actuales, los potenciales clientes y los futuros posibles empleados.

- **Comunicación Interna:**

Con respecto a los medios de comunicación al interior de la empresa, no existen canales formales; únicamente se utiliza un grupo de Whatsapp. Se destaca a la innovación como uno de los valores de la empresa y como parte de su cultura, sin embargo, es posible inferir que no es aplicada en el interior de la misma, ya que no se implementa para generar canales de comunicación.

En el presente trabajo y en el plan de comunicación que se establecerá a continuación, la comunicación interna es tomada desde un enfoque integral y sistémico, en el que el trabajo en conjunto y la suma de todas las partes es mayor y permite obtener mejores resultados que el trabajo individualizado, por lo que las acciones están diseñadas para ser aplicadas por y para todos los integrantes de la empresa, dependiendo del rol que desempeñe cada uno.

- **Identidad visual:**

La identidad visual de la empresa analizada en el presente trabajo presenta una disonancia ya que en la página web continúan utilizando el logo verde y gris, y en redes sociales ya lo han actualizado por el más nuevo.

Imagen 1.: Logo de Econovo actualizado.



Fuente: Perfil de Facebook de Econovo.

Imagen 2.: Logo de Econovo actualizado



Fuente: Perfil de Facebook de Econovo.

Imagen 3: Logo de Econovo desactualizado



Fuente: Página web de Econovo.

- Clipping de medios:

Para este análisis se tomaron únicamente las notas publicadas en el año 2022 en formato online.

Cuadro 2.: Monitoreo de las repercusiones en medios digitales entre el 01/01/2022 y el 17/10/2022.

Fecha	Medio	Tipo de medio	Tema
04/10/2022	Ámbito Financiero	Economía y Negocios	Helicóptero de Malvinas
05/10/2022	El Diario	Interés general	Helicóptero de Malvinas
11/10/2022	La Jornada	Interés general	Helicóptero de Malvinas
11/10/2022	Radio Reflejos	Interés general	Helicóptero de Malvinas
10/10/2022	Nueva Rioja	Interés general	Helicóptero de Malvinas
02/10/2022	La Voz del Interior	Interés general	Córdoba Empresaria
27/09/2022	La Voz del Interior	Interés general	Candidatos Córdoba Empresaria
31/08/2022	La Voz del Interior	Interés general	Avión que será bar
24/08/2022	La Voz del Interior	Interés general	Avión que será bar
09/08/2022	Cadena 3	Interés general	Avión que será bar
19/08/2022	Info Negocios	Negocios	Avión que será bar
31/08/2022	El Doce	Interés general	Avión que será bar
19/02/2022	La Voz del Interior	Interés general	Exportaciones a Asia y África
21/02/2022	Info Negocios	Negocios	Primera exportación a EEUU
09/07/2022	Noticias Las Flores	Interés general	Equipo para Las Flores
24/06/2022	La Provincia SJ	Interés general	Reparación de equipo de San Juan
24/06/2022	Municipio San Juan	Interés general	Reparación de equipo de San Juan
28/09/2022	Descifrado	Interés general	Encuentro Argentina - Venezuela
01/07/2022	Soacha Iniciativa Ciudadana	Interés general	Estrategia Soacha Limpia
19/07/2022	El Cordillerano	Interés general	Camiones con hidrogrúas
14/08/2022	Cadena 3	Interés general	Entrevista a Oscar Scorza
01/03/2022	Diario Norte	Interés general	Sobre Econovo
01/07/2022	La Voz de Tandil	Interés general	Camión para obra sanitaria

Fuente: elaboración propia.

## Marco Teórico

En este apartado se expondrán y explicarán los conceptos más importantes que confluyen en el presente trabajo, y que están integrados en la propuesta de comunicación que se desarrollará más adelante.

Al abordar este caso desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, resulta adecuado referirse al concepto de la comunicación organizacional en un sentido más amplio, y luego llevar el foco a la comunicación interna, que a su vez obliga a referirse a los públicos internos, la imagen e identidad corporativa y la cultura organizacional.

En cuanto a la comunicación en un sentido amplio, Segredo Pérez, García Milian y otros, en *Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública (2016)* sostienen que es “un proceso que caracteriza la relación entre los seres humanos”, presente en cada espacio en el que las personas se desenvuelven, entre ellos el ámbito laboral. Para profundizar en el término, se toma lo presentado por Hernández Rojas en *Comunicación formal e informal en las organizaciones (2015)*, comunicar implica un intercambio de ideas, hechos, opiniones o emociones, que se da entre dos personas o en un grupo de personas, con el fin de lograr comprensión y acuerdo.

A partir de esta explicación podemos afirmar que, dentro de las organizaciones, ya sean entes públicos, empresas, o instituciones, se dan procesos de intercambio de información y mensajes continuamente. En *La comunicación en las organizaciones (2002)*, Fernández define a la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. Son las técnicas y actividades dedicadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre quienes conforman la organización y entre ésta y su medio. También pueden tener como objetivo influir en opiniones, actitudes y conductas de los públicos de la organización, tanto internos como externos, para que cumpla sus objetivos.

En relación a la propuesta de comunicación, que se encuentra más adelante en este escrito, se presenta lo expuesto por Montoya Robles en *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos (2018)*. La autora considera que a pesar de que existan canales y procesos de comunicación con diferentes propósitos, la comunicación organizacional es integral. “Sus medios, ámbitos o tipos de comunicación deben ser vistos como complementos de algo global, asimismo incorpora diversos elementos que la

hacen posible como son la estructura, organización jerárquica, cultura de sus miembros y sus comportamientos”.

En el caso de Econovo, tal como se mencionó anteriormente, la comunicación organizacional, no está desarrollada ni planificada estratégicamente. La empresa no cuenta con profesionales abocados específicamente a ello, ni con colaboradores externos para trabajar esta área.

Dentro de las comunicaciones que se producen en y desde una organización, encontramos la comunicación externa y la comunicación interna. A los fines de este trabajo final de grado nos centraremos en la segunda, ya que el problema detectado anteriormente expuesto y la propuesta que se planteará más adelante en el escrito refieren al interior de Econovo.

En Comunicación eficaz, Bayer Prince (2005) cita a Fernández para explicar que la comunicación interna son los mensajes dirigidos al personal de la organización. “Son las actividades que realiza cualquier organización con el objetivo de crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros”. Estos mensajes se transmiten a través de medios de comunicación que mantienen a los miembros integrados, informados y motivados para contribuir al logro de los objetivos que tiene la organización, con su trabajo.

Podríamos decir, entonces, que la comunicación interna se apoya principalmente en los mensajes y medios de comunicación que las organizaciones utilizan puertas adentro. La empresa objeto de análisis en el presente reporte de caso no posee canales formales de comunicación al interior de la empresa además del grupo de WhatsApp, que se utiliza para cuestiones más sociales que laborales. Es decir que Econovo no cuenta con procedimientos estandarizados de comunicación ascendente ni descendente, que el intercambio de información no sigue lineamientos establecidos y que sus miembros no tienen delimitados los pasos a seguir al momento de querer comunicarse con sus colegas.

Según Contreras (2012), “la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones así como la identidad corporativa”, idea que se complementa con la presentada por Lojo en Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa (2011), la comunicación interna, si es gestionada eficazmente, debe llevar a “alinear e involucrar a los empleados con los objetivos organizacionales, armonizar el clima de la

organización para generar el ambiente adecuado de trabajo, promover el cambio o refuerzo de comportamientos que permita lograr los fines y mejorar la productividad”.

Teniendo en cuenta que Econovo se encuentra en un “proceso de transformación: de empresa familiar a multinacional”, y que tiene como objetivo conformar equipos de trabajo ajustados al funcionamiento de las multinacionales, incorporando mandos medios, la comunicación interna, de ser gestionada eficazmente, colaboraría en la promoción de este cambio estructural.

Desde las Relaciones Públicas se distingue entre los públicos internos y los públicos externos que tiene una organización. En este caso es pertinente desarrollar únicamente el concepto de públicos internos, ya que son aquellos que participan de la comunicación al interior de la empresa. Los públicos internos, desde la perspectiva de Muriel y Rota (1985), son aquellas personas vinculadas a la organización directamente, que están ubicados al interior de la misma. En este caso abarcaría directores, gerentes, especialistas administrativos, técnicos, auxiliares y operadores. Econovo cuenta con un total de 180 empleados, la mitad de ellos vendedores, y el resto se desempeña en el área de Administración y Producción, además de los directores y gerentes. En Branding Corporativo, Capriotti (2019) sostiene que los empleados de una empresa son un aspecto decisivo y estratégico para que la organización pueda potenciar y desarrollar sus capacidades y lograr sus objetivos. “Además de ser representantes de la organización, pueden ser considerados como expertos acerca de la misma, y sus opiniones son tomadas como referencias válidas e importantes en relación con la organización”.

Lojo (2011) establece que la recepción “forma parte del proceso de comunicación de una organización, que incluye todo lo que la misma dice a sus públicos, ya sea por las acciones de comunicación como por su conducta corporativa”. Es por esta definición que es posible relacionar la recepción con la imagen corporativa, ya que la misma se forma en la mente de los públicos al procesar la información que la organización les transmite.

Siguiendo esta línea, en relación al caso analizado podemos afirmar que la imagen corporativa y la percepción que los miembros de una organización tienen sobre la misma, está ampliamente influida por la comunicación al interior de la misma. Se incluyen los canales que se utilicen para transmitir información y las relaciones que se establezcan entre los colaboradores.

En relación a la imagen corporativa de una empresa, específicamente en relación a la imagen que sus miembros tienen de ella, es necesario mencionar la identidad corporativa. Según Capriotti, equivale a la identidad de la empresa, a su personalidad. “Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual y singular, lo que la distingue de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos o características con las que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos”.

En *Identidad Corporativa: Planificación estratégica generadora*, Cucchiari (2019), citando a Capriotti, explica que es el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización.” Esas características sirven para que la organización se identifique y se diferencie de las organizaciones de su entorno.

Teniendo presente la importancia de una identidad corporativa consolidada y apoyada por la totalidad de una organización, debemos hablar del papel fundamental que cumple la cultura corporativa al interior de cualquier entidad.

Costa (2004) presenta a la identidad corporativa como un elemento diferenciador que puede llevar a las organizaciones a triunfar. Está presente en la conducta de la organización y en la de sus empleados, “quienes manejan y asumen su propio rol y su compromiso dentro y fuera de la misma”. Es reflejo del flujo de actividades y relaciones, que a su vez son expuestas a los clientes, en el momento en el que interactúan con la organización.

Pizzolante (2004), citado por Cucchiari (2019), relaciona la cultura de una empresa con su identidad y la imagen corporativa. “Aunque la cultura está conformada por aspectos intangibles, la identidad corporativa tiene como función materializarlos y reflejarlos hacia el entorno, conformando una única voz y discurso: la imagen.” La identidad hace tangibles los actos, mensajes, presunciones, valores y atributos, hacia la empresa y hacia el entorno que la rodea, con el fin de construir la imagen corporativa en la mente de los públicos. “La cultura y la identidad viven en simbiosis permanente”.

Entre las principales características de la identidad y cultura de Econovo, se encuentra el hecho de ser una empresa muy personalista, comprometida en mantener y fortalecer las relaciones con su comunidad. Otro de sus aspectos diferenciales es que los cargos más altos, jerárquicamente, los ocupan los miembros de la familia Scorza. Por último, en lo referido a la cultura e identidad de la empresa, es fundamental destacar que tampoco poseen procesos formales de transmisión de cultura y valores.

En base a lo expuesto se destaca, en primer lugar, la importancia de la transmisión de la cultura y la identidad corporativa al interior de una empresa, para lograr que sus miembros se sientan parte de la misma y se comprometan en mayor medida para alcanzar los objetivos de la organización.

En segundo lugar, se evidencia la necesidad de planificar y llevar a cabo una estrategia integral de comunicación interna, que abarque a la totalidad de los miembros de Econovo, ya que la transmisión de información y los mensajes que los públicos internos reciban de la misma influyen en la percepción que tienen sobre la entidad, es decir, en la imagen que tienen de ella.

Por último, resulta pertinente mencionar los objetivos de la comunicación interna planteados por Villafañe (1999), ya que engloban los distintos conceptos expuestos anteriormente, y se conectan directamente con la propuesta de comunicación que se presenta más adelante en este trabajo:

- Implicar a la organización en la consecución de los objetivos comunes, interiorizando el sentimiento de pertenencia y compartiendo valores y cultura.
- Que los miembros internos proyecten una imagen positiva de la organización.
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal a través del feedback.
- Implicar al personal en el proyecto personalizando su contribución al logro de los bienes colectivos.
- Consolidar un estilo de dirección basado en la participación de todos los miembros.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema:*

A partir del análisis de la situación de Econovo es posible determinar que el problema principal de la empresa es la falta de canales y procesos formales de comunicación al interior de la misma, y las consecuencias negativas que derivan de esta carencia.

Se destaca, especialmente, la falta de transmisión de la cultura y la identidad corporativa que, de ser abordada estratégicamente, aumentaría el sentido de pertenencia de los miembros de Econovo. También es fundamental resaltar que la empresa está transitando un proceso de transformación, lo cual intensifica la necesidad de una correcta transmisión de información y de un compromiso mayor por parte de los miembros en su conjunto.

### *Justificación del problema:*

Econovo es una empresa que permanentemente se encuentra en crecimiento y expansión, con un elevado posicionamiento tanto en el mercado nacional como en el internacional. Entre sus empleados, se encuentran personas que trabajan allí hace más de diez años, además de que año a año crece la dotación de personal. Mantiene buenas relaciones con la comunidad y se involucra en la misma, buscando alcanzar beneficios para los habitantes de Oncativo. En contraposición a su reconocimiento, desempeño eficiente y relaciones con sus públicos externos, la falta de canales y procesos formales de comunicación y de transmisión de la cultura organizacional afecta en gran medida a la imagen que los miembros tienen de la misma, además de atentar contra su sentido de pertenencia y propiciar la difusión de información errónea y los rumores.

Como se mencionó en varias ocasiones, al encontrarse en un proceso de transformación estructural la empresa debe ahora, más que nunca, fortalecer los vínculos entre sus miembros y aumentar el compromiso de los empleados por cumplir los objetivos de la compañía.

Se vuelve necesaria, entonces, la creación de canales y procesos de comunicación interna adecuados a la situación que está atravesando la empresa y a los intereses y necesidades de sus miembros. Econovo tiene la oportunidad de aplicar medios de comunicación que mantengan a los miembros integrados, informados y motivados para contribuir al logro de los objetivos. Como se expuso en el marco teórico, otras ventajas que tiene una eficiente comunicación interna son la imagen positiva que los miembros tienen de la empresa, el feedback que se obtiene con la comunicación en descendente, ascendente y transversal, y la adecuación a los cambios en el entorno.

*Conclusión diagnóstica:*

Realizando un análisis de lo expuesto anteriormente, podemos concluir que Econovo requiere de un plan estratégico de comunicación interna, cuyo fin sea la creación de canales y procesos formales y eficientes.

El plan de comunicación propuesto busca permitir la circulación de información clara y fidedigna, y la transmisión de la cultura y la identidad corporativa de Econovo, lo cual es siempre importante, pero se vuelve más relevante durante un proceso de transformación estructural como el que afronta la entidad, que busca pasar de ser una empresa familiar a una multinacional.

En la propuesta presentada a continuación se describen las acciones a implementar al interior de la empresa, en el ámbito comunicativo, además de los objetivos y metas que se buscan alcanzar, el alcance del plan, los recursos necesarios para implementarlo, el período en el que se aplicará y, por último, cómo se evaluará la eficiencia de la propuesta.

## Plan de Implementación

En este apartado se procede a presentar el Plan de Implementación diseñado para la empresa Econovo, en base al análisis de su situación y la problemática que presenta actualmente: la falta de canales y procesos formales de comunicación interna.

El presente Plan de Comunicación Interna se sostiene en cuatro pilares que involucran a la totalidad de los miembros de Econovo; ya que es una estrategia a ser aplicada al interior de la empresa. Los cuatro pilares recién mencionados son:

- Relacionamiento entre los miembros de la empresa para contribuir al clima laboral.
- Creación e implementación de procesos y canales formales de comunicación interna.
- Transmisión y fortalecimiento de la cultura e identidad corporativa.
- Establecimiento de la figura de mandos medios.

### *Objetivo general*

Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados de Econovo mediante el relacionamiento y la comunicación para acompañar su proceso de convertirse en una multinacional.

### *Objetivos específicos*

- Crear e implementar canales y procesos formales de comunicación interna.
- Contribuir al desarrollo de vínculos positivos entre los miembros de la empresa para acompañar el proceso de transformación que se está transitando.
- Legitimar la figura de los mandos medios para la transmisión organizada y eficiente de información.

### *Alcance*

Con respecto al alcance geográfico y temporal del plan, cada programa incluido en el en el mismo fue diseñado y planteado para ser aplicado a largo plazo, de manera continua. Se comenzará a implementar en marzo de 2024, ya que en los meses de enero y febrero es cuando se suelen tomar los días de vacaciones.

Entre marzo y diciembre de 2024, considerado el “año de prueba” de este plan, será implementado únicamente en la sede de Econovo en Oncativo. Es decir que los destinatarios son los 140 empleados que trabajan allí.

De acuerdo a los resultados alcanzados, la satisfacción y comodidad de los miembros de la empresa, se ampliará a la sede de Buenos Aires, teniendo en cuenta las modificaciones necesarias a realizar.

En lo que refiere al contenido de este plan, el mismo propone programas y tácticas conectados e interrelacionados entre sí, que buscan legitimar la figura de los mandos medios para contribuir al proceso de transformación que atraviesa la empresa, y lograr la transmisión de la cultura e identidad corporativa. La creación de una estrategia de comunicación interna permitirá alcanzar esta meta. Se logrará a través de la utilización de una intranet para la correcta transmisión de información, que permita a todos los miembros estar al tanto de lo que ocurre en la totalidad de la empresa, la realización de eventos corporativos tendientes a fortalecer el vínculo entre los trabajadores, optimizar el clima laboral y transmitir la cultura corporativa, la creación de equipos conformados por los empleados y los mandos medios, y por último, la formación en coaching de los directores y mandos medios de Econovo, y microcapacitaciones para los empleados.

### *Limitaciones*

Por un lado, este plan puede enfrentarse a limitaciones de presupuesto, ya que contempla tácticas que implican una inversión significativa para la empresa. Al estar en un momento de transición y de cambios estructurales, desde el directorio y el equipo contable pueden llegar a percibir otros gastos como más importantes o inmediatos.

Por otro lado, se sabe que al ser humano suele costarle los cambios, y en un ambiente laboral, es muy probable que se sienta amenazado y tenga miedo de no poder adaptarse a las nuevas circunstancias. Sumado al proceso de transformación de Econovo, los empleados en su totalidad tendrán que adquirir nuevos conocimientos para poder realizar eficientemente su parte en el plan presentado a continuación.

### *Programas y tácticas*

#### Programa Celebremos Econovo:

Este programa busca contribuir al relacionamiento entre los miembros de la empresa para optimizar el clima laboral.

Se basa en dos eventos a realizarse cada año, que pasarán a ser parte de la cultura de Econovo, como un ritual o celebración que busca unir a sus miembros y agasajarlos por la labor realizada.

### Táctica 1: Evento Día de la familia:

Este evento se llevará a cabo una vez por año, un sábado del mes de abril para que pueda realizarse al aire libre y se disfrute de un clima agradable. Se trata de un espacio en el que las familias de los miembros tendrán la oportunidad de conocerse en un ambiente descontracturado y relajado, y en el que los empleados podrán relacionarse entre ellos y con los directivos y mandos medios de una forma distinta a la que lo hacen en el día a día. Esta táctica se basa en que los miembros de la empresa puedan compartir un momento agradable en el que se equilibre lo personal y lo laboral, y a su vez, que las familias de los miembros de Econovo puedan conocer en profundidad a la empresa y a quienes la componen.

### Público:

Todos los miembros de la sede de Oncativo y sus familias.

### Recursos:

Los recursos necesarios para llevar a cabo este encuentro son el alquiler del camping, el almuerzo y las bebidas, la contratación de un animador para los niños y de un fotógrafo, juegos de mesa y pelotas de fútbol, básquet y vóley. Además, se contratará a una consultora de PR para la evaluación de esta táctica.

Se necesitará, también, un equipo que organice la jornada, que estará compuesto por cinco empleados de Econovo que cobrarán un extra. Los candidatos interesados en conformar el equipo se postularán y la dirección escogerá a quienes cree más adecuados para llevar a cabo la actividad. Este equipo será el encargado de la compra de bebida, la comida y los juegos, el alquiler del camping y la contratación del fotógrafo y del animador.

En la semana posterior al evento, el equipo organizador será el encargado de publicar en el Workplace (se describe más adelante en este trabajo) las fotos del evento, y los empleados podrán comentarlas y compartirlas en sus perfiles de la Intranet.

### Evaluación:

La etapa de evaluación constará de tres instancias, que permitirán medir la convocatoria del evento y la satisfacción de los miembros de Econovo.

En primer lugar, el equipo organizador será el encargado de monitorear los comentarios y las repercusiones que tuvieron las fotos publicadas sobre el evento.

En segundo lugar, se contratará a una consultora de Relaciones Públicas que se encargará de elaborar una encuesta en Workplace, a ser respondida por los empleados y mandos medios de la empresa. Será subida a la intranet dos semanas después de la celebración del Día de la Familia.

A quienes respondan que no estuvieron presentes, se les preguntará la razón, y terminará su instancia de encuesta.

Quienes respondan que sí asistieron, deberán continuar con la encuesta:

- ¿Asistió solo o acompañado de su familia?
- Si asistió con su familia, ¿recibió comentarios positivos o negativos de su parte?

Detalles:

- ¿Qué fue lo que más disfrutó de la jornada?
- ¿Pudo relacionarse con miembros de la empresa a los que no conocía o conocía poco, o estuvo siempre acompañado de los colegas con los que mantiene mejor relación?
- ¿Le gustaría que esta celebración se repita el año entrante?
- En una escala del 1 al 10, siendo 1 “extremadamente mal” y 10 “extremadamente bien”, ¿cómo la pasó en el Día de la Familia?

Esta instancia permitirá conocer la cantidad de gente que estuvo presente en la jornada, el motivo de la inasistencia de aquellos que no participaron de la celebración, los aspectos a mejorar para el año siguiente y cuáles deben mantenerse por el buen feedback que recibieron. La consultora llevará un registro de quienes respondan a la encuesta.

En tercer y último lugar, tras el análisis de las respuestas, la consultora de PR presentará a los directivos de Econovo los resultados y conclusiones obtenidos a través de las encuestas, y propuestas de mejora y aspectos a tener en cuenta para el año entrante.

#### Táctica 2: Evento Celebremos Un Año Más:

Este festejo busca agasajar a la totalidad de los miembros de Econovo y celebrar la conclusión de otro año compartido. Se trata de una fiesta en la que estarán presentes los directivos, mandos medios y empleados, sin que se hagan distinciones por las jerarquías de los puestos.

Se entregarán los premios “DestacaNovo”, a las categorías:

- Mando medio destacado
- Área con mayor crecimiento respecto al año anterior
- Reconocimiento a empleados que cumplieron 10 años de antigüedad.

Público:

Miembros de la sede de Oncativo.

Recursos:

Entre los recursos necesarios para llevar a cabo este evento, se encuentra el alquiler del salón, el servicio de catering y barra, el dj, el fotógrafo, la contratación de una gráfica para el

diseño y producción de los premios, y soporte audiovisual para los momentos de discursos y de entrega de los premios. Además, se contratará a una consultora de PR para la evaluación de esta táctica.

En la semana posterior al evento, la consultora se encargará de subir al Workplace de Econovo las fotos y videos de la gala.

Evaluación:

Al igual que para el Día de la Familia, su evaluación también constará en registrar la cantidad de presentes, el motivo de cada ausencia y la satisfacción de los empleados con el evento. A diferencia de la evaluación de la táctica anterior que incluía a empleados de Econovo, ésta estará total y exclusivamente a cargo de la consultora de PR contratada para la ocasión, lo que implica que también se encargarán de monitorear los comentarios y repercusiones que tiene el material fotográfico del evento, la primera etapa de la evaluación.

La segunda etapa consistirá también en una encuesta a ser respondida por empleados y mandos medios de Econovo, que será subida a la intranet dos semanas después de Celebremos Un Año Más. A quienes respondan que no estuvieron presentes en el evento, se les preguntará la razón, y terminará su instancia de encuesta.

Al igual que en la encuesta del Día de la Familia, las preguntas continuarán para aquellos que sí hayan participado de Celebremos un Año Más:

- ¿Cuál fue el momento de la noche que más disfrutó?
- ¿Mejoraría o cambiaría algo del evento?
- ¿Sintió un clima de celebración y festejo?
- ¿Cuál es su opinión con respecto a la premiación?
- ¿Considera que este tipo de eventos son una buena instancia de relacionamiento, y de compartir con los colegas los logros alcanzados?

En tercer y último lugar, al igual que en la primera táctica de este programa, la consultora de PR presentará a los directivos de Econovo los resultados y conclusiones obtenidos a través de las encuestas.

Programa: ComunicaNOVO:

Este programa fue diseñado para contribuir a la creación de canales y procesos formales de comunicación al interior de la empresa Econovo.

Táctica 1: Workplace de Meta (Facebook)

Workplace guarda mucha similitud con Facebook con respecto a su imagen e interfaz, lo que facilita la adaptación a esta herramienta y su integración a la rutina de trabajo.

¿Qué permite esta herramienta?

Encuestas:

Las respuestas pueden publicarse como post en el feed de la red o enviarse por medio de su chat interno para una respuesta más privada.

b. Videollamadas.

c. Videos en vivo:

Enfocado a comunicaciones o actividades para grandes grupos, como anuncios empresariales o webinars.

d. Biblioteca de conocimiento:

Espacio que permite crear y guardar contenido de importancia para la organización, desde políticas y reglamentos hasta consejos de trabajo.

Será accesible para todos los empleados.

Estará publicado el presente Plan de Implementación, apuntando a que los empleados puedan comprender e interiorizarse con las distintas herramientas que posee la empresa en el ámbito de la comunicación interna.

e. Reacciones, noticias y comentarios:

Ofrecen a los miembros de la empresa un medio de interacción cómodo y habitual.

f. Chat:

Ideal para conversaciones rápidas y puntuales.

g. Muro de noticias:

Será utilizado para publicar novedades al interior de la empresa

Se llevará a cabo un ciclo de capacitaciones previos a la implementación de Workplace.

Público:

Todos los miembros de la sede de Oncativo

Recursos:

Para llevar a cabo esta táctica, se necesitará abonar la licencia de Workplace para cada persona que participe de la intranet. Además, se contratará a un grupo de especialistas en la plataforma, que brindará la capacitación a los miembros de Econovo, evaluará la eficiencia de esta táctica y elaborará la propuesta de mejoras y cambios, por lo cual deben contemplarse también sus honorarios.

Los miembros de la empresa utilizarán las computadoras que emplean para trabajar, por lo que no será necesario adquirir nueva tecnología.

Evaluación:

La primera evaluación se llevará a cabo tras trece semanas de implementación de la intranet, por el mismo grupo de especialistas que brindó la capacitación sobre la plataforma. Para medir qué tan conectados están los miembros de Econovo, y qué nivel de comunicación existe, se utilizarán las métricas que se encuentran en el panel para administradores.

- a. Personas activas por semana.
- b. Adopción de la app para celulares de Workplace y de Workplace Chat.
- c. Grupos activos por semana/total de personas en Workplace: indica cuánta colaboración ocurre en Workplace.

Estas métricas permitirán a los evaluadores obtener datos como la penetración, uso promedio, comentarios, reacciones e interacciones.

Tras dos semanas de análisis de los resultados, los especialistas los presentarán a los directivos de Econovo, junto a las propuestas de mejora o los cambios necesarios a aplicar. Una vez que se hayan implementado las modificaciones, tras tres meses de utilización de la plataforma, el grupo volverá a evaluar con las mismas métricas utilizadas anteriormente.

Aquellos miembros que no trabajen con una computadora, descargarán la plataforma en sus celulares, así como también los directivos y mandos medios. Los empleados que sí utilizan computadora en sus jornadas laborales y que no formen parte de éstas dos últimas categorías, pueden elegir si tener Workplace también en su teléfono, o si prefieren descargarla únicamente en la computadora.

Cabe aclarar que el envío de mails continuará siendo por los canales tradicionales en el caso de que sean sobre asuntos concretos y dirigidos a personas específicas. La plataforma Workplace se utilizará para comunicar aquella información dirigida a la empresa en su totalidad, o a un área en especial pero que, directa o indirectamente, tiene consecuencias o por lo menos relevancia para el resto de la compañía.

#### Táctica 2: Newsletter mensual

La segunda táctica del Programa ComunicaNOVO se basa en el envío de un newsletter mensual a la totalidad de los miembros de Econovo. El mismo contendrá información sobre los acontecimientos más relevantes del mes, relacionados con las novedades al interior de la empresa como ascensos, nuevas incorporaciones y logros en ventas y producción. Se incluirán, además, aspectos sobre la actividad RSE que realiza Econovo, como los Juegos EcoMatch y los Carnavales de Oncativo, así como también acerca de los clubes deportivos y corredores de auto que patrocina la empresa. Los receptores del newsletter también podrán leer acerca de la industria metalmeccánica no sólo de Argentina, sino también del mercado internacional, e

informarse sobre los aspectos más significativos del contexto en el que se encuentra inmersa la empresa. El newsletter se enviará el último lunes de cada mes.

**Público:**

Todos los miembros de la sede de Oncativo.

**Recursos:**

Por un lado, los miembros de la empresa podrán recibir y acceder al newsletter desde las computadoras que emplean para trabajar, por lo que no será necesario adquirir nueva tecnología. Para el envío de los newsletters se utilizará la versión sin cargo de la plataforma Mailchimp, que permite enviar material vía mail hasta a 500 contactos. Dada la cantidad de empleados que posee la sede de Oncativo, no será necesario adquirir un plan pago.

Por otro lado, para la aplicación de esta táctica, sí será necesaria la contratación de un equipo externo de comunicadores, que estarán a cargo del diseño, la creación y el envío del newsletter, mes a mes, y también de la evaluación de esta táctica. El newsletter será aprobado por los directivos de Econovo antes de ser enviado. Se deben contemplar, entonces, los honorarios del equipo.

**Evaluación:**

Luego de cada envío, el equipo de comunicación contratado dedicará la posterior semana a analizar la tasa de apertura del newsletter y la cantidad de tiempo que los usuarios dedicaron, en promedio, a leerlo. El análisis les permitirá guiarse en los contenidos a comunicar en los siguientes newsletters, pudiendo conocer, a partir de los datos obtenidos, el tipo de material que atrae a los miembros de Econovo, la forma de presentarlo, la cantidad de texto e imágenes a utilizar, entre otros aspectos.

Una vez que se hayan enviado los primeros cuatro newsletters, es decir, cuatro meses después de comenzar con la implementación de esta táctica, el equipo de comunicación externo presentará a los directivos y mandos medios de Econovo una evaluación integral sobre la performance de los envíos mensuales. En base a los resultados, se delimitarán los aspectos a mejorar y aquellos a conservar, según los casos de éxito, para los meses siguientes.

**Programa Team & Meet:**

Consiste en la creación de equipos liderados por un mando medio. Contribuye al establecimiento de la figura de mandos medios, que acompañará a la transición que está atravesando Econovo: pasar de ser una empresa familiar a una multinacional.

Para la aplicación de este programa es necesaria la división de los empleados en equipos según el área en el que se desempeñan:

- técnicos: equipo celeste
- ventas: equipo rojo
- administradores: equipo anaranjado
- auxiliares: equipo lila
- operarios: equipo amarillo

A cada miembro se le otorgará un pin para que lleve en su remera, que tendrá el logo de ECONOVO personalizado con el color de su equipo. Cada equipo estará liderado por un mando medio, que representará la relación entre el mismo y los directivos de la empresa.

Este programa se basa en la realización periódica de dos encuentros:

Encuentro “Juntos a Media Mañana”

Encuentro “El snack de la siesta

Táctica 1: Juntos a Media Mañana:

Consiste principalmente en reuniones que se darán los días lunes de por medio a las 11 a.m. entre los mandos medios y los directores. Los temas que se tratarán son los avances de las últimas semanas, los aspectos a destacar de cada equipo, y los puntos a mejorar, las necesidades que poseen, y los objetivos a corto, mediano y largo plazo de cada área.

Los mandos medios deberán exponer la información en una presentación PowerPoint, prezi o canva, según sus comodidades y preferencias.

Cuando un lunes sea feriado, automáticamente se pasa al lunes siguiente.

Los participantes serán notificados por Workplace una semana antes de la reunión, el viernes anterior a la misma y el mismo día en el que se llevará a cabo.

Público:

Directores y Mandos medios de la sede de Oncativo

Recursos:

Esta táctica necesita de una sala de reuniones, en la que pueda llevarse a cabo el encuentro. Además, se les proporcionará un desayuno a quienes participen, por lo que se debe contemplar la adquisición de café, infusiones, jugos naturales, frutas, tostadas, cereales, frutos secos, entre otros.

Se requiere también de un proyector para que los mandos medios puedan exponer en una presentación los aspectos mencionados anteriormente.

Debe contemplarse la contratación de un equipo de PR que llevará a cabo la evaluación de esta táctica mediante una auditoría interna.

### Táctica 2: El Snack de la Siesta:

Esta táctica se basa en reuniones que se darán lunes de por medio a las 15 hs. entre los mandos medios y sus respectivos equipos, para que los líderes puedan transmitirles lo conversado en la reunión de “Juntos a Media Mañana”. Ambas reuniones ocurren los mismos lunes del mes.

Cuando un lunes sea feriado, automáticamente se pasa al lunes siguiente.

Los participantes serán notificados por Workplace una semana antes de la reunión, el viernes anterior a la misma y el mismo día en el que se llevará a cabo.

#### Público:

Mandos medios y todos los miembros que se encuentren por debajo de ellos en el organigrama de la empresa.

#### Recursos:

Esta táctica necesita de cinco salas de reunión, una para cada equipo, en la que pueda llevarse a cabo el encuentro. Además, se les proporcionará un snack a quienes participen, por lo que se debe contemplar la adquisición de café, infusiones, jugos naturales, frutas, frutos secos, entre otros. También se contempla la contratación de una gráfica que diseñe y fabrique los pins personalizados para mandos medios y los miembros de cada equipo.

Debe contemplarse la contratación de un equipo de PR que llevará a cabo la evaluación de esta táctica mediante una auditoría interna.

#### Evaluación:

La efectividad de las reuniones Juntos a Media Mañana y El Snack de la siesta será medida a través de una auditoría interna que tendrá lugar 14 semanas después de comenzar con la implementación del programa Team & Meet.

La auditoría reflejará datos sobre:

- la productividad
- el conocimiento que poseen los empleados sobre la empresa en su totalidad y sobre las actividades de otros sectores
- la efectividad de los mandos medios
- relación entre mandos medios y sus respectivos equipos
- relación entre directivos y mandos medios.

Tras una semana de auditoría y análisis de resultados, y luego otra semana más para el diseño y aplicación de los cambios y mejoras para ambas reuniones, se retomarán los encuentros. 3 meses después, se realizará una segunda auditoría, para registrar si hubo mejoras, y qué aspectos deben conservarse y cuáles modificarse.

### Programa: Coach Novo

Este programa se basa en la contratación de un equipo de coach ontológico que estará a cargo de la capacitación de la totalidad de los miembros de la sede de Oncativo, a la vez que también llevará a cabo la evaluación correspondiente para detectar las mejoras obtenidas. Coach Novo busca generar oportunidades para que los miembros de Econovo aprendan a contemplar nuevas posibilidades y a trazar metas que les permitan seguir creciendo como profesionales y, por ende, aporten cada vez mayor valor a la empresa.

Entre los beneficios de aplicar el coaching ontológico dentro de las compañías, se destacan el poder mejorar las relaciones entre los miembros, el aumento de la confianza en el trabajo que realiza cada uno, el desarrollo del talento y las habilidades sociales en el trabajo, y el cumplimiento de las metas empresariales.

#### Táctica 1: Coach ontológico.

Se llevarán a cabo capacitaciones para directivos y mandos medios, para que puedan lograr una comunicación asertiva entre ellos y para con el resto de los miembros de Econovo. Las jornadas tendrán lugar cada dos semanas, la segunda y la cuarta semana de cada mes. Al tratarse de una reducida cantidad de participantes, el día para desarrollar estos encuentros se definirá al comienzo de cada mes, de acuerdo a las agendas de los directivos y mandos medios.

#### Público:

Directivos y mandos medios de la sede de Oncativo.

#### Recursos:

Se contemplan dentro de los recursos necesarios la contratación de un equipo de coach ontológico, la sala que se utilizará para los encuentros y la tecnología y materiales de soporte necesarios, como lo son proyectores, computadoras, entre otros.

#### Táctica 2: Micro Capacitaciones.

El mismo equipo de coach impartirá micro capacitaciones para los empleados (administrativos, ventas, técnicos, operarios y auxiliares), con el objetivo de potenciar el sentido del trabajo en equipo y de una comunicación óptima al interior de la empresa.

Para llevar a cabo estos encuentros de la manera más ordenada posible, y procurando que todos los participantes puedan sacar el mayor provecho, los empleados serán divididos en 4 Novo-equipos. Cada uno estará conformado por miembros de Econovo pertenecientes a todas las áreas de la empresa, es decir que no estarán divididos por áreas, sino que cada grupo estará compuesto por un mix de empleados de distintos sectores de la compañía. Las capacitaciones

tendrán lugar una vez al mes, para cada equipo. Se llevarán a cabo todos los jueves, de manera tal que en un mes puedan haber participado todos los Novo-equipos por igual.

**Público:**

Empleados de la sede de Oncativo.

**Recursos:**

Se contemplan dentro de los recursos necesarios la contratación de un equipo de coach ontológico, la sala que se utilizará para los encuentros y la tecnología y materiales de soporte necesarios, como lo son proyectores, computadoras, entre otros.

**Evaluación:**

Para ambas tácticas, el equipo de coaching realizará una misma y única evaluación integral, durante las dos primeras semanas de noviembre, para conocer si los encuentros y capacitaciones contribuyeron en el desarrollo de óptimas relaciones entre todos los miembros de Econovo, en el crecimiento personal y profesional de cada empleado, directivo y mando medio, y en las comunicaciones interpersonales al interior de la empresa.

*Presupuesto*

Considerando los recursos necesarios para la implementación de cada programa y cada táctica, el presupuesto necesario para llevar adelante el plan, entre marzo y diciembre de 2024 es de \$10.086.128

En el cuadro presentado a continuación se detalla la inversión necesaria.

Cuadro 3.: Presupuesto para la implementación del plan, de marzo a diciembre de 2024.

Táctica	Detalles	Costo Unitario/ por día	Cantidad	Costo total
	alquiler del camping	\$800 x persona	560 personas	\$448.000
	almuerzo	\$700 x persona	560 personas	\$392.000
	bidones de agua de 6 litros	\$488	350	\$170.800
	bottellas de gaseosa	\$370	300	\$111.000
	grupo de animadores para los niños	\$40.000	1	\$40.000
	juegos de mesa	\$3100	10	\$31.000
	pelotas de fútbol, basquet y vóley	\$3980	9	\$35.820
	comité organizador: empleados de Econovo que cobrarán un único pago extra	\$150.000	5	\$750.000
	fotógrafo	\$35.000	1	\$35.000
	consultora de PR, para evaluación	\$1.100 x hora de trabajo x persona	15 horas de trabajo (x 2 personas)	\$33.000
	alquiler de salón (incluye catering, barra, pantallas y di)	\$12999 x persona	140 empleados Sede de Oncativo	\$1.819.860
	Celebremos un Año Más premios) diseño y fabricación	\$5.000 x unidad	3	\$15.000
	fotógrafo	\$70.000	1	\$70.000
	consultora de PR, para evaluación	\$1.100 x hora de trabajo x persona	18 horas de trabajo (x 2 personas)	\$39.600
	licencia	USD 4 x persona por mes.	140 empleados x 10 meses (marzo a diciembre)	(USD 5600 x \$211**) = \$1.181.600
	honorarios de especialistas que brindarán la capacitación	\$1200 x hora de trabajo por persona	15 (5 horas de capacitación x 3 personas del equipo)	\$18.000
	honorarios de especialistas que evaluarán resultados, propondrán cambios y mejoras, y acompañarán en el proceso de implementación.	\$1200 x hora de trabajo por persona	2 semanas de evaluación + 2 semanas de aplicación de cambios y mejoras = 1 mes de trabajo part time de lunes a viernes (x 3 personas del equipo)	\$432.000
	newsletters	\$45.000 diseño y creación de cada newsletter	10 newsletter en el año	\$450.000
	desayuno (café, infusiones, jugos naturales, barras de cereal, frutos secos, pastelería.)	\$8.000	20 (2 reuniones x mes x 10 meses)	\$160.000
	auditoria interna ***	\$120.000	2	\$240.000
	snack (café, infusiones, jugos naturales, barras de cereal, frutos secos, pastelería.)	\$23.000	20 (2 reuniones x mes x 10 meses)	\$460.000
	honorarios de coaches encargados de los encuentros y de la evaluación del programa en su totalidad	\$35.000 x profesional x capacitación impartida	2 profesionales, 17 encuentros	\$1.191.000
	honorarios de coaches encargados de las micro capacitaciones y de la evaluación del programa en su	\$35.000 x persona x capacitación impartida	2 profesionales, 28 encuentros	\$1.960.000
				<b>Costo total de implementación del plan de marzo a diciembre 2024: \$10.086.128</b>

Fuente: elaboración propia

\*Se calcula un promedio de 4 personas por familia, por lo que este presupuesto es para 560 personas.

\*\*Dólar oficial. Consultado de Infobae el 20/10/2022

\*\*\* Para Juntos a Media Mañana y El Snack de la Siesta, se realizarán una misma auditoría.

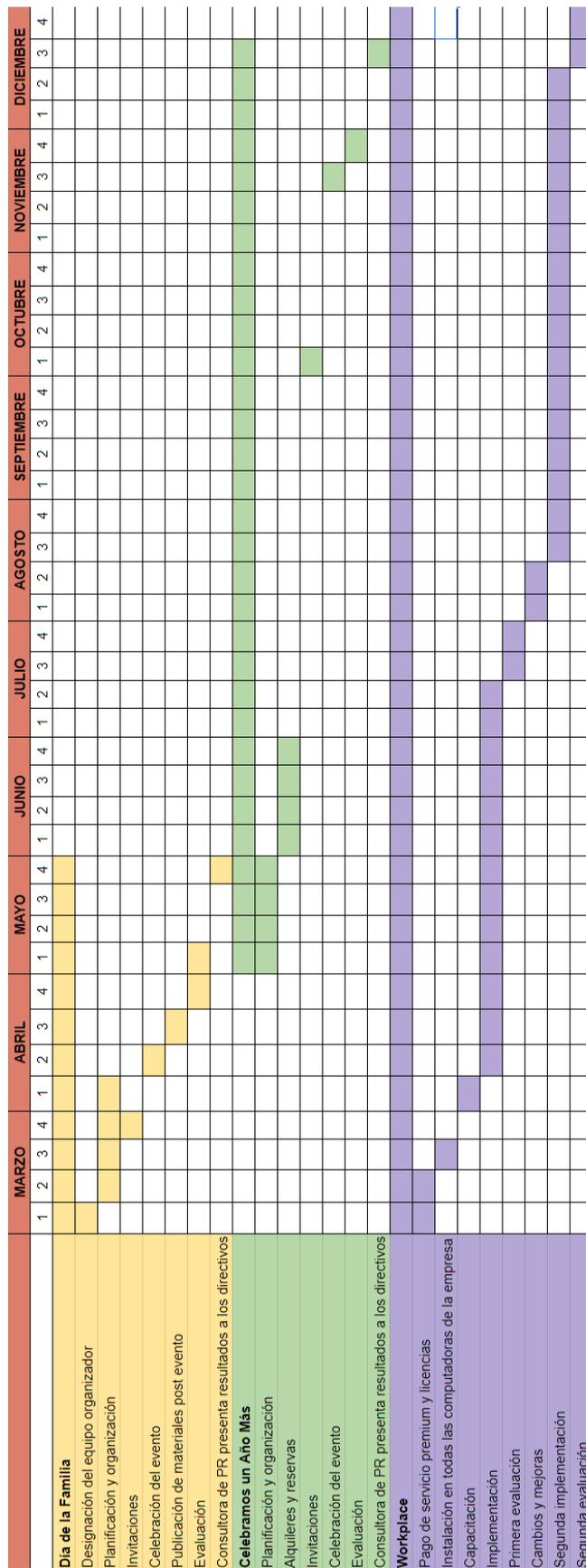
### *Diagrama de Gantt*

La propuesta está diseñada para implementarse desde marzo de 2024, y que sean acciones a llevarse a cabo en el largo plazo, sin una finalización.

En el siguiente diagrama de Gantt se indican las fechas en las que las acciones comenzarán a implementarse, ya que se considera óptimo que los cambios al interior de la empresa se den progresivamente. De esta forma los miembros de Econovo en su totalidad tendrán tiempo para adaptarse y comprender en profundidad la metodología de cada acción a llevarse a cabo, el cómo y el porqué de las mismas.

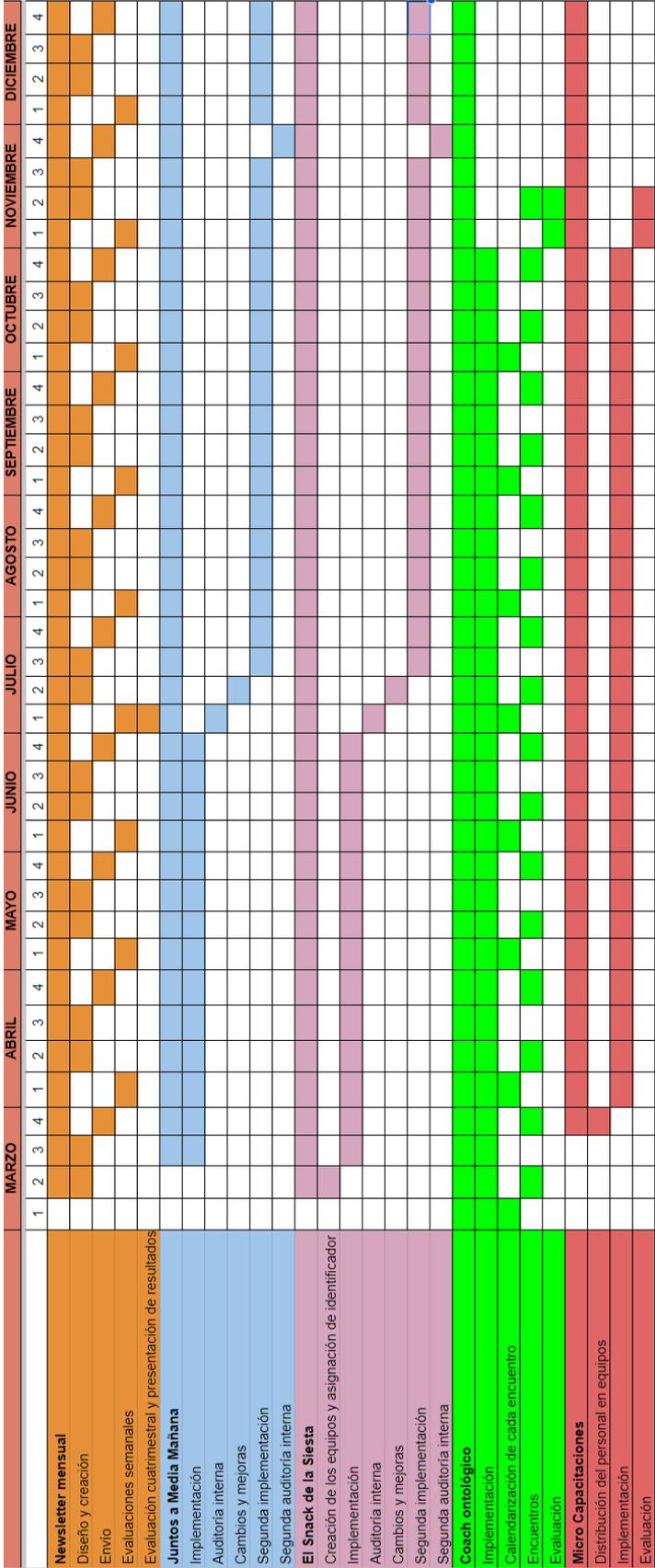
Debido a la disposición de este trabajo, el cuadro que contiene al diagrama se encuentra distribuido en dos páginas.

Cuadro 4.:Diagrama de Gantt del Plan de Implementación para Econovo (parte 1)



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5.:Diagrama de Gantt del Plan de Implementación para Econovo (parte 2)



Fuente: elaboración propia.

Tal como se mencionó anteriormente, este plan propone programas y tácticas conectados e interrelacionados entre sí, que buscan legitimar la figura de los mandos medios para contribuir al proceso de transformación que atraviesa la empresa, y lograr la transmisión de la cultura e identidad corporativa. La creación de una estrategia de comunicación interna permitirá alcanzar esta meta.

## **Conclusiones**

Casi 20 años de trayectoria, 180 empleados, reconocimiento internacional y buenas relaciones con la comunidad son algunas de las características que posee la empresa Econovo. Su crecimiento y desarrollo sostenidos llevaron a los directivos a emprender el camino de transformación para pasar de ser una empresa familiar a una multinacional.

Como contracara, en el análisis de la situación de la empresa se detectó que carecen de canales formales de comunicación interna y de procesos formales de transmisión de cultura y valores. Otra dificultad que afrontan es la necesidad de posicionar y legitimar a los mandos medios, ya que en las multinacionales esta figura tiene un rol clave y estratégico para alcanzar la prosperidad de la compañía.

Se vuelve necesaria, entonces, la creación de canales y procesos de comunicación interna adecuados a la situación que está atravesando la empresa y a los intereses y necesidades de sus miembros. Econovo tiene la oportunidad de aplicar medios de comunicación que mantengan a los miembros integrados, informados y motivados para contribuir al logro de los objetivos. El análisis y las propuestas expuestos en el presente trabajo buscaron resaltar la importancia de la elaboración de un plan de comunicación interna que cree, organice y optimice los procesos y canales comunicativos. Es fundamental, también, que las tácticas propuestas en el plan estén enmarcadas en una estrategia que abarque y contemple a la totalidad de los miembros de Econovo.

En los momentos de cambios tan drásticos como el que pretende Econovo, la cohesión, entendimiento y compromiso de cada empleado y cada directivo son requeridos para un desenlace exitoso del proceso. Es, en este contexto, donde cobra relevancia el papel de las Relaciones Públicas e Institucionales, cuyo fin es legitimar a las organizaciones frente a sus públicos. En este caso, desde esta disciplina se buscó legitimar a Econovo frente a su público interno, valiéndose de la tecnología, la división en áreas y equipos de trabajo, su capacidad de llevar a cabo eventos, y la búsqueda de integración de todos los miembros en su camino de continuar creciendo y convertirse en una multinacional exitosa.

## **Recomendaciones**

Se exponen, a continuación, ciertas recomendaciones que contribuirán a la ampliación del plan presentado anteriormente.

Por un lado, se propone idear acciones para la comunicación entre los miembros de la sede de Econovo en Oncativo y la sede en Buenos Aires, en base a los logros que se alcancen

con el plan anteriormente desarrollado, y realizando las modificaciones necesarias debido a que implica mayor cantidad de gente y una comunicación que va de una provincia a otra.

Por otro lado, se recomienda una acción puertas afuera de la empresa, cuyo objetivo es continuar trabajando en la imagen que los distintos públicos externos tienen sobre la misma. Al hablar de públicos externos, se incluye a los clientes, a los miembros de la comunidad, a la prensa, a la competencia, a los stakeholders y al mercado extranjero. La propuesta es crear un plan estratégico que contemple todas las acciones de RSE que Econovo está llevando a cabo, en el que las mismas se ordenen y planteen como distintas partes que componen a una estrategia general y abarcativa. Se recomienda aprovechar la experiencia y el compromiso en RSE para tener presencia en la prensa, desde local hasta nacional.

## Referencias

Ámbito Financiero (2022) *Riesgo país argentino - (EMBI, elaborado por JP Morgan)*. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pa%C3%ADs.html>

Avilia Lammertyn, R. *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*, 1999.

Boletín Oficial de la República Argentina. (2019) *Ley de presupuestos mínimos de adaptación y mitigación al cambio climático*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224006/20191220>

Bolsa de Comercio de Rosario (2020) *Algunas consideraciones respecto de cómo los Derechos de Exportación impactan en el interior y en las economías regionales*. Recuperado de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/algunas-4>

Canvas Instructure Siglo 21 (2021). *Desarrollo caso Econovo*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/16846/pages/reporte-de-caso-modulo-0#Econovo>.

Capriotti, P. (2019) *Branding Corporativo*. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>.

Comprando en Grupo (2021) *¿Cómo calcular los costos de una importación en Argentina?* Recuperado de <https://comprandoengrupo.com/ar/blog/2021/10/28/costos-de-una-importacion/#:~:text=En%20Argentina%2C%20estos%20aranceles%20se,precio%20del%20producto%20en%20origen>

Costa, J. (2004). *DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia*. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf).

Cucchiari, C. F. (2019). *Identidad Corporativa: Planificación estratégica generadora*. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf).

Dominio de las Ciencias (2017) *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Recuperado de [https://www.google.com/url?q=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf&sa=D&source=docs&ust=1662414300525110&usg=AOvVaw2G\\_nTQr1csRH\\_G-gv7rYB](https://www.google.com/url?q=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf&sa=D&source=docs&ust=1662414300525110&usg=AOvVaw2G_nTQr1csRH_G-gv7rYB)

Estudio del Amo (2022) *Cotización del Dólar*. Recuperado de <http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>

Fernández, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*.

Hernández Rojas, S. (2015). *Comunicación formal e informal en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>.

Lojo, A. P. (2011) *Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa*. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosPublicosInternosEnLaConstruccionDeLaImagenCorpo-5279970.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable. *Estructura normativa de residuos*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estructura-normativa-de-residuos-1.pdf>

Muriel M. L. y Rota. *Enfoque social de relaciones públicas*. 1985

ONU Programa para el ambiente. (2022) *El aumento de las temperaturas mundiales es alarmante*. Recuperado de [https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/el-aumento-de-las-temperaturas-mundiales-es-alarmanante#:~:text=Los%20%C3%BAltimos%20seis%20a%C3%B1os%20han,la%20era%20preindustrial%20\(1880\)](https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/el-aumento-de-las-temperaturas-mundiales-es-alarmanante#:~:text=Los%20%C3%BAltimos%20seis%20a%C3%B1os%20han,la%20era%20preindustrial%20(1880))

Página de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. *Seminario Elementos de Comunicación Institucional*. Recuperado de: <https://secitgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-3/publicos/>

Pizzolante, Í. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf)

Portal de Relaciones Públicas. *Comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Premios Eikon (2019) *Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: Plan Integral de Comunicación Interna*. Recuperado de <https://premioeikon.com/ministerio-de-desarrollo-urbano-y-transporte-del-gobierno-de-la-ciudad-de-buenos-aires-plan-integral-de-comunicacion-interna/>

Premios Eikon (2019) *Telefónica de Argentina: Nos Conectamos*. Recuperado de <https://premioeikon.com/telefonica-de-argentina-nos-conectamos/>

Repositorio Institucional Pontificia Universidad Javeriana (2017) *La importancia de una buena comunicación interna organizacional: una mirada a la agencia MB Comunicaciones*. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/34590>

Repositorio de la Universidad de La Sabana (2005) *Comunicación eficaz*. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4624/130814.pdf;jsessionid=64BB1DA5F052EE6185615EEB2CD777BB?sequence=1>.

Repositorio Universidad Técnica de Ambato (2014) *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Revista digital Razón y Palabra (2018) *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos*. Recuperado de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134/pdf>.

Revistas Ujat México (2017) *Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública*. Recuperado de [https://revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/1256/pdf\\_23-](https://revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/1256/pdf_23-).

Sitio web de Econovo *Misión-visión*. Recuperado de <https://www.econovo.com.ar/mision-vision/>

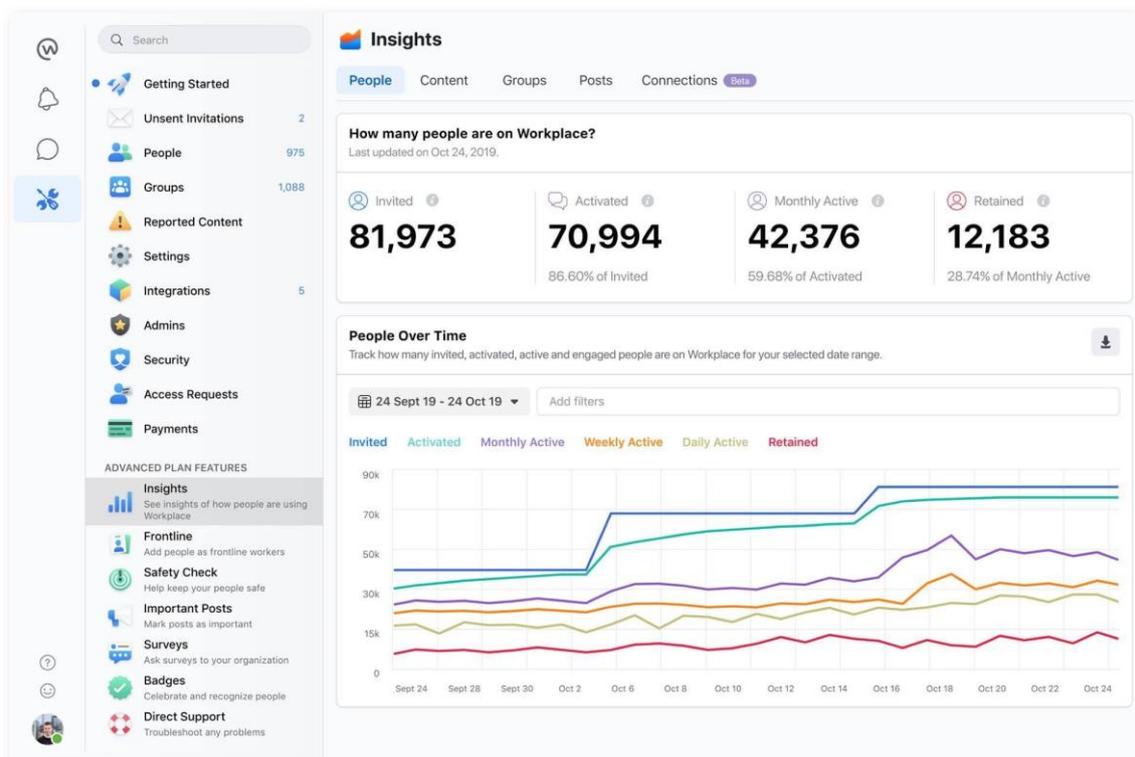
Sitio web del Gobierno de la Nación. *Economía circular: todo junto es basura pero separado son recursos*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/economia-circular#:~:text=En%20Argentina%20se%20genera%20un.impacto%20negativo%20en%20el%20ambiente>

Sitio web INDEC (2022) *Índices de precios Vol. 6, n° 25* Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_222F36DA2F1A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf)

Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*.

## Anexos

Imagen 4.: Ejemplo de cómo se verán las métricas de Workplace, para evaluar el programa “COMUNICAnovo”



Fuente: Talk Social to Me.