

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Análisis de la Comunicación interna de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

Wisner Nicolás.

DNI: 38-885-831.

Legajo N°: VRPI 03754.

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales.

Córdoba, Argentina

2022

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado está enfocado a mejorar la calidad de la comunicación interna que presenta actualmente la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. (Córdoba, Argentina). Esta empresa es líder en la comercialización y distribución de productos alimenticios. Se evidencian deficiencias en su estructura e informalidad en la comunicación que ejerce desde sus altos mandos hacia el sector operativo. La ausencia de un área de Recursos Humanos deja a cargo del área de Administración todo lo relacionado a los planes de desarrollo, capacitación, inducción y comunicación. La empresa dedica todo su esfuerzo en mejorar la relación con su público externo ofreciendo un mejor servicio de logística, mejores precios cada vez más competitivos y en la incorporación de una gran variedad de productos. El objetivo principal de este trabajo es mostrar las oportunidades de crecimiento que se presentan puertas adentro de la empresa mejorando la relación que se tiene con los empleados, logrando un mayor sentido de pertenencia, canales de comunicación internos fluidos y permanentes para alcanzar los objetivos planteados en la misión y visión de la empresa.

Palabras clave: Comunicación interna, relaciones públicas, cultura organizacional, satisfacción del personal.

Abstract

The present Final Degree Project is focused on improving the quality of the internal communication currently exhibited by the company A.J & J.A. Redolfi S.R.L. (Córdoba, Argentina). This company is a leader in the marketing and distribution of food products. There are deficiencies in its structure and informality in communication from its top management to the operational sector. The absence of a Human Resources department leaves the Administration in charge of everything related to development plans, training, induction, and communication. The company dedicates all its efforts to improving its relationship with its external audience by offering better logistics services, increasingly competitive prices, and incorporating a wide variety of products. The main objective of this work is to demonstrate the growth opportunities that exist within the company by improving the relationship with employees, achieving a greater sense of belonging, and establishing fluid and permanent internal communication channels to reach the objectives outlined in the company's mission and vision.

Keywords: Internal communication, public relations, organizational culture, employee satisfaction.

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Índice.....	5
Introducción.....	6
Breve descripción de la problemática.....	7
Relevancia del caso	8
Resumen de antecedentes.....	9
Análisis de la situación.....	11
Análisis del contexto.....	14
Marco teórico.....	21
Diagnóstico y discusión.....	24
Plan de implementación.....	26
Conclusiones.....	31
Referencias.....	33
Anexo.....	34

Introducción

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo la conclusión de la Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad Empresarial Siglo 21. El mismo consiste en la realización de un reporte de caso orientado a la Gestión de la Comunicación Interna de la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

Marco de referencia institucional

La empresa A. J. & J. A. Redolfi se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, con 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios. La empresa posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades. Actualmente, cuenta con un total de 130 empleados y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

A nivel institucional, A. J. & J. A. Redolfi ha planteado su misión y su visión, a saber:

- *Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.*

- *Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.*

Breve descripción de la problemática

A. J. & J. A. Redolfi se encuentra posicionada y consolidada en el mercado, basándose en su larga experiencia en el rubro así como en la calidad de la atención y los precios competitivos que ofrece a sus clientes. Sin embargo, su foco está orientado a los factores externos de la compañía, sobre todo a la relación con los clientes, dejando de lado uno de los factores más importantes a la hora de pensar en el éxito de una empresa: los empleados.

Este tópico se encuentra planteado en la misión y en la visión de A. J. & J. A. Redolfi, por lo tanto, con el desarrollo del presente trabajo se pretende lograr que la empresa oriente una mayor atención a sus empleados, favoreciendo el desarrollo de sus habilidades y crecimiento dentro de la empresa. Siguiendo con la información brindada acerca de la empresa Redolfi S.R.L, se ha detectado como principal problemática la deficiencia de los procesos de comunicación interna, que orienten y organicen las comunicaciones con los empleados (público interno), que se evidencia en una comunicación organizacional deficiente. Esto impacta de manera directa en la formalidad con la que se lleva a cabo la comunicación, revelando obstáculos dentro de la cotidianeidad de la empresa en cuestión.

Asimismo, la creación y adaptación de una correcta gestión de la comunicación interna de manera estratégica y planificada permitirá la consecución de los objetivos planteados en la misión y visión de la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

Relevancia del caso

Actualmente, la gestión de la comunicación interna es un importante factor a tener en cuenta en el plan estratégico de las organizaciones. Siguiendo el material de lectura del Seminario de Práctica, los procesos comunicacionales que se dan al interior de la organización en la actualidad adquieren gran relevancia debido a que deben considerarse como herramientas estratégicas de gestión. Esto es así por diversos motivos:

- Los públicos internos (también conocidos como “capital humano”) son los que motorizan la tan buscada imagen interna.
- El personal de la organización es el mayor transmisor de la imagen que se proyecta hacia el exterior. No puede pensarse en medios o soportes de comunicación sin una clara referencia de quienes serán los destinatarios.
- La comunicación interna es el “sistema nervioso” que mantiene unidas a todas las áreas de la organización.

La comunicación Interna apunta a mejorar los espacios de trabajo, así como a fomentar la motivación del personal. Se considera de vital importancia la implicación del factor humano al momento de tomar decisiones relacionadas con las estrategias de Comunicación Interna. El personal es la base de las Organizaciones, por lo tanto, la motivación y el clima laboral son puntos clave en momentos decisivos.

La política global de la institución ha de considerar a la comunicación interna como parte de una estrategia transversal a la empresa. Esto está planteado tanto en la visión como en la misión de A. J. & J. A. Redolfi, por lo que es viable continuar con el análisis del caso y la consecuente propuesta al problema planteado.

En A. J. & J. A. Redolfi, cada vez más crece la necesidad de crear estrategias innovadoras para que el empleado se convierta en un emisor válido

dentro de la empresa, otorgando herramientas para promover la participación activa de los mismos.

Resumen de antecedentes:

Para el presente trabajo, se consideró los siguientes antecedentes:

- Trani Moreno (2015), realiza su tesis en Barcelona, España. En ella podemos destacar la importancia que se le da a la comunicación interna incluyendo a todos los colaboradores de cada organización. Partiendo de esta premisa podríamos ampliar planificando alguna táctica que nos permita cumplir con ese objetivo, procurando su prosperidad en el tiempo y sobre todo la aceptación por parte de los colaboradores de la organización. Esto cambiaría el modo en que los empleados perciben la organización y sobre todo se notará un mayor sentimiento de pertenencia por parte de los mismos.
- Según Portilla (2014) en su trabajo “Plan Estratégico de Comunicación Interna para una institución Descentralizada del Gobierno” comunica la necesidad de implementar una estrategia de comunicación interna que perfeccione la comunicación entre la organización y sus colaboradores. Asimismo, destaca la estructura interna de la empresa como jerarquizada, con procesos detallados, descritos, regularizados y con escasa disposición al cambio. A raíz de esto se diseñaron nuevas políticas de comunicación interna que persuadieron una cultura organizativa en pos de la comunicación institucional.
- “Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares”, de Soto, Carla Soledad (2013), es un trabajo de investigación aplicado a la empresa ModelPlac, de la provincia de Córdoba, donde plantea los avances de la comunicación orientada a la comunicación interna.

Podríamos ampliar siguiendo con la premisa del liderazgo a la capacidad de los supervisores de área de ser líderes en el sector donde ejercen motivando, comunicando los intereses de la empresa y logrando

un ambiente de trabajo en equipo para cumplir con las expectativas empresariales de forma eficiente.

- En la tesis propuesta por Suarez Melisa María Laura (2021) realizada sobre el hotel Howard Johnson de villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina propone la importancia de la comunicación interna destacando la adaptación a las nuevas tecnologías para mejorar la comunicación empresarial sobre todo en el contexto de la pandemia por Covid-19.

Tomando este apartado se puede rescatar que en la empresa A.J y J.A redolfi presenta sucursales en varias ciudades del interior de Córdoba teniendo bastante distancia entre un empleado y otro, la capacidad de usar las nuevas tecnologías para acortar las mencionadas distancias donde se involucren a los empleados sin la necesidad de trasladarse.

- Por último, se hace mención a Vaca (2015) en su trabajo “Diseño de un Plan de Comunicación Interna y Clima laboral de la Dirección Distrital del Mies Ambato” asegura que al existir una correcta comunicación dentro de la organización se logra un clima laboral armónico y de compañerismo, y para lograr los objetivos establecidos destaca la necesidad de realizar reuniones de trabajo, capacitación del personal, publicaciones internas e integración cultural ya que los colaboradores son los que dan vida a las instituciones.

Análisis de la situación

A continuación, se abordarán algunos datos relevantes en torno a la empresa A. J. & J. A. Redolfi:

En los últimos 50 años, la empresa se ha expandido tanto en los territorios a los que abarca como en la cantidad de empleados y sucursales.

Como parte de la actividad de la empresa en el aspecto referido a los empleados no cuenta con un plan de comunicación interna definido, y por otra parte no existe un área de comunicación a cargo de llevar adelante acciones específicas de comunicación, y que trabaje de manera integral con las demás áreas.

Es preciso retomar la misión y la visión de A. J. & J. A. Redolfi:

- *Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.*
- *Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.*

Respecto al análisis comunicacional, en la empresa A. J. & J. A. Redolfi las tareas de comunicación entre las áreas se realizan de manera informal o sin una planificación estratégica, esto se traduce en una comunicación poco eficiente y que no posee métodos de control.

A través de varios puntos, se plantean las evidencias y sus correspondientes brechas.

La empresa carece de canales de comunicación interna formales, lo que obstruye la concreción de la comunicación.

Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos, en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión.

Los empleados reciben y se comunican con la empresa sólo a través de un “superior”. Esto genera obstáculos a la hora de la correcta transmisión de información, objetivos y valores propios de la empresa, lo que afecta a la cultura organizacional de forma directa.

La instalación de canales de comunicación interna generaría una serie de beneficios, a saber:

- Coherencia en la información transmitida entre los empleados y superiores.
- Información certera y verídica acerca de la situación actual de la empresa, y objetivos a cumplir en plazos determinados por la empresa.
- Correcta transmisión de objetivos y valores propuestos por la empresa.
- Consecuente apropiación de los valores y la cultura organizacional, lo que genera sentido de pertenencia.

Acerca del proceso de inducción de una persona a la empresa, A. J. & J. A. Redolfi no posee un manual de inducción ni un proceso de inducción institucionalizado. Esto hace que los empleados se incorporen a la empresa sin claridad en sus tareas como tales, así como no poseen información fidelizada acerca de la empresa ni de su cultura organizacional. Esta situación lleva, sin dudas, a que los empleados de la empresa cometan errores en sus tareas. El proceso de inducción es uno de los pilares de toda organización: es una de las primeras comunicaciones formales que realiza la empresa a los ingresantes, donde se le plantean las estrategias de la empresa y su correcto desarrollo de su labor, junto con elementos propios de la cultura organizacional.

Respecto a la cuestión dialógica, no hay registros de retroalimentaciones brindadas por los líderes o supervisores a los empleados. No se da cuenta de reuniones, ya sean individuales o grupales, que les propicien a los empleados un lugar para expresar, realizar consultas, sugerencias, entre otros. La información disponible respecto a esta temática por parte de la empresa data del año 2005, por lo que sus resultados son poco representativos debido a su caducidad y la cantidad de personas consideradas como población de estudio: En ese año, se realizó sólo en James Craik una encuesta de clima laboral, en la cual no hay resultados registrados por la empresa.

En líneas generales, A. J. & J. A. Redolfi no evidencia un plan de comunicación interna que favorezcan la concreción de su misión y visión, así como tampoco contribuye al fortalecimiento organizacional ni a su correspondiente apropiación en manos de sus empleados, a quienes se considera como su público interno.

Análisis de contexto.

A continuación, se presenta una matriz “PESTEL” para así poder entender el entorno donde actúa A. J. & J. A. Redolfi.

Análisis Pestel. Factor Político:

Cuando comenzó la pandemia causada por el virus COVID 19, se decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio” (Boletín Oficial, 2020) para todo el país. Sin embargo, el Art. 6 del Decreto 97/2020, dispuso que quedan exceptuadas “las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia” (Boletín Oficial, 2020). Por lo tanto, A. J. & J. A. Redolfi forma parte de la cadena productiva y de insumos que se encuentran en la categoría mencionada, y si bien ha debido adaptarse a los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud y en el caso de Córdoba Capital, por el COE (Centro de Operaciones de Emergencia) para preservar la salud de los trabajadores, ha mantenido un desenvolvimiento prácticamente regular. El 13/12/2019 se decretó que, por 180 días, rige la indemnización doble para los despidos sin justa causa (Argentina.gov.ar, 2019). El mismo se fue prorrogando de manera gradual y en la actualidad tiene vigencia hasta el 30 de junio de 2022.-A través de la asistencia social que otorga el Estado para los sectores más vulnerables, aumenta el consumo de productos alimenticios.

Un ejemplo de esto es la “tarjeta alimentar”

Análisis Pestel. Factor Económico

Argentina es un país que se encuentra en crisis económica hace ya un largo tiempo, todavía la economía se está acomodando con la reducción de los casos positivos de COVID-19, pero el actual contexto de la guerra que se lleva a cabo en Ucrania causó un fuerte impacto sobre los precios del gas y de los combustibles, afectando directamente a la economía y sobre todo al rubro de los alimentos. La inflación en el mes de marzo llegó a 6,7 %, la más alta en 20 años, un aumento del 2% con respecto al mes de febrero. Mientras tanto, la inflación interanual marcó un 55,1%. A su vez, el rubro de alimentos y

bebidas no alcohólicas tuvo un incremento del 6% (INDEC, 2022).-La política de precios cuidados perjudica a la empresa porque el incremento de los precios de esos productos no acompañan al crecimiento de los costos de distribución.

Análisis Pestel. Factores sociales:

Durante la pandemia de COVID 19 cambiaron los hábitos de consumo en el país a causa de la pandemia. Gran parte de la población comenzó a evitar las aglomeraciones y optaron por consumir en comercios cercanos a sus casas, evitando los supermercados y grandes centros comerciales. A su vez, prioriza la compra de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene. Gracias a estos factores se estima que incrementarán las compras online porque consiguen mejores precios, ahorran tiempo y es más cómodo. Esta tendencia del consumo online crece todos los días gracias a las aplicaciones como “Pedidos Ya” que tiene un apartado para compras de supermercado con promociones tentadoras para fomentar este tipo de consumo.

Análisis Pestel. Factores Tecnológicos:

El avance tecnológico es fundamental frente al contexto de pandemia, como se mencionó anteriormente muchas personas se vieron obligadas a volcarse a la utilización de medios digitales, tanto para la comercialización de sus productos como para la adquisición de nuevos bienes. Los medios de pago se tuvieron que actualizar cada vez más dada la necesidad de incrementar el consumo digital, las plataformas e-commerce y ventas a través de las distintas redes sociales son tendencia actualmente ya que le abrió la posibilidad a muchos emprendedores de poder sostener su negocio sin necesidad de salir de su casa. Esta tendencia alcanzó tanto a grandes marcas como a pequeños y medianos emprendedores, y tuvo tanto éxito que se mantienen al día de hoy que estamos saliendo de ese contexto y ya no hay tantas restricciones para circular por la vía pública.

Análisis Pestel. Factores Ecológicos:

Hace algunos años que la tendencia sobre los temas relacionados al medio ambiente está en crecimiento permanente. Incorporar prácticas ecológicas como el reciclado de cartón, las empresas que distribuyen alimentos utilizan materiales reciclados en los empaques, y fomentan el reciclado. Todas estas prácticas mejoran considerablemente la imagen de las compañías. En el rubro de la alimentación el consumo también se ve afectado gracias a los factores ecológicos ya que el crecimiento de los hábitos veganos en la sociedad está en crecimiento.

Análisis Pestel. Factores Legales:

Cuando comienza la pandemia del COVID19 se definieron una serie de decretos y resoluciones que establecieron precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad, actualmente está en vigencia la Resolución Conjunta 3/2022, la Resolución 332/2022 relacionada con la industria molinera y los precios de la harina con el fin de garantizar el abastecimiento y evitar, durante el incremento desmedido de la inflación, el aumento indiscriminado de precios. Esta medida alcanza a los hipermercados, supermercados, tanto minoristas como mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicios.

Otra herramienta para el diagnóstico organizacional es la matriz “FODA” (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Análisis FODA:

Fortalezas:

- Cuenta con una gran amplitud de marcas para distribuir
- Su trayectoria de 50 años le da un reconocimiento en la zona donde distribuye.
- Posee más de 6000 clientes manteniendo una buena relación con cada uno
- Busca permanentemente tener precios competitivos para liderar el mercado.
- Posee bajos niveles de cuentas corrientes dando plazos de no más de 21 días.
- La organización de su logística le permite tener un despacho puerta a puerta.
- Posee varias sucursales ubicadas estratégicamente.

Debilidades:

- No posee un área especializada en Recursos Humanos.
- No posee un manual de inducción para los nuevos integrantes de la empresa.
- No cuentan con un plan de comunicación interna ni de manejo de crisis.
- Poseen un sistema de crecimiento interno basado en antigüedad y no en competencias.
- Se nota la ausencia de un sistema eficiente de comunicación vertical y horizontal.

Oportunidades:

- Crecimiento permanente en cantidad de clientes.
- El contexto sugiere un aumento del consumo de alimentos de primera necesidad.
- Tener acceso a nuevas tecnologías implementando un sistema de e-commerce
- Captar nuevos mercados.

Amenazas:

- Cantidad considerables de competidores con mejor manejo de tecnologías
- Aumento permanente de costos de los productos

- Control de precios máximos
- Aumento de la moneda dólar.

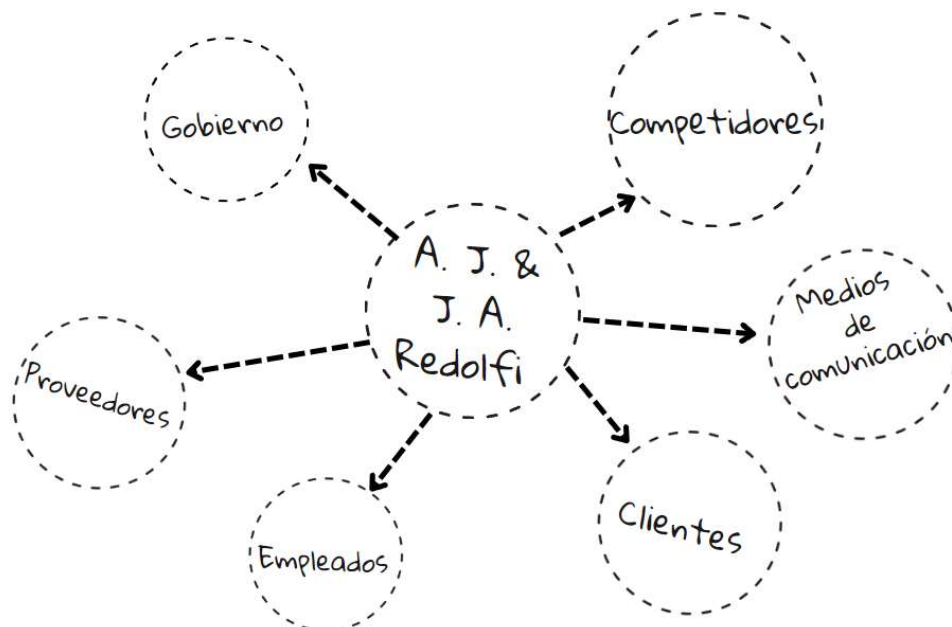
Análisis específico del perfil profesional de la carrera:

En el marco de las Relaciones Públicas e Institucionales podemos destacar una de las herramientas que resultan necesarias para recolectar y analizar datos, y así, poder realizar un diagnóstico adecuado para poder ejecutar correctamente el plan de acción.

Tomando en cuenta la información planteada en el análisis “Pestel” (contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y en el análisis “FODA” (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), podemos darnos cuenta del contexto donde está inmersa la organización.

A continuación, se realizará un mapa de públicos con el objetivo de identificar los actores que intervienen en la empresa y poder así, enfocarnos en los que más competen a la propuesta.

Mapa de públicos.



Fuente: Elaboración propia

Tipos de públicos:

Público Externo:

Uno de los principales públicos externos es el gobierno, el cual regula a nivel legal como deben operar las empresas, también contemplan los impuestos que deben pagar.

Los proveedores son un público esencial, con los cuales se debe tener una excelente relación ya que brindan los insumos que la empresa comercializa.

Los competidores y la actuación que éstos tienen en el mercado son el público que más se tiene que tener en cuenta ya que la inestabilidad económica hace que los precios se eleven permanentemente, dificultando la posibilidad de mantenerse competitivos con los precios.

Los principales competidores de la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L son los distribuidores mayoristas que poseen una mayor capacidad de mejorar los precios con los que comercializan

Otro competidor importante también son aquellos distribuidores que si bien no compiten agresivamente con precios, si tienen una gran llegada a los clientes gracias a las nuevas tecnologías como el e-commerce.

Los medios de comunicación son el nexo entre una organización y sus clientes, brindando la información que se desea comunicar.

Los clientes son uno de los públicos más importantes ya que de ellos depende la subsistencia de la empresa.

Entre ellos podemos mencionar:

- Kioscos/Maxi kioscos.
- Autoservicios tradicionales.
- Cadenas regionales.
- Cadenas nacionales e internacionales.
- Almacenes/dispensas.
- Instituciones como colegios, clubes deportivos, etc.
- Estaciones de servicio

Público Interno:

La estructura de la empresa es funcional, con un organigrama y un sistema de distribución jerárquico, existiendo una comunicación directa entre los niveles inferiores y los superiores, su cultura organizacional es conservadora,

paternalista y cuyas prácticas laborales son del tipo informal, esta característica se hace evidente al momento de ejecutarse las políticas de selección y promoción del personal.

No existe un proceso de selección del personal prediseñado, al presentarse una vacante se examinan los currículums y la contratación se consulta previamente con la gerencia general.

Cuando se necesita cubrir una vacante se la pública por los medios escritos como el diario “La Voz del Interior” u otros diarios.

Los puestos con los que cuenta la organización son:

- Gerente general,
- Administración y finanzas,
- Encargado de cobranzas,
- Encargado de facturación,
- Formación de precios,
- Encargado de las gestiones bancarias,
- Jefe de depósito y logística,
- Supervisor de vendedores,
- Vendedores,

Es importante destacar que en ningún momento se evidencia o hace referencias a acciones que llevarán a cabo con su público interno, en cuanto a comunicación, adaptación o adecuación para con ellos.

Tanto en la visión como misión de la organización incluyen a sus empleados, pero no evidencian acciones realizadas con su público interno para la contribución de éstos a su plan de negocios. Es de suma importancia que la organización sea consciente que a través de su público interno se cumplen los objetivos organizacionales. Es por esto que es necesario mantener una comunicación planificada, comunicando eficientemente cuales son los objetivos a largo y corto plazo de la organización, como así también, que espera ésta de ellos, ya que los mismos se encuentran distribuidos físicamente en distintos lugares como lo son las sucursales.

Marco Teórico

En esta sección se pretende plasmar las definiciones y conceptos bibliográficos que serán necesarios para enfrentar la problemática planteada en el caso A. J. & J. A. Redolfi. Estos conceptos serán explicados desde lo general a lo particular, comenzando en primer lugar por las relaciones públicas, en segundo lugar, se describirán la comunicación interna

En un mundo cada vez más complejo, las comunicaciones se han transformado en uno de los problemas más agudos de nuestra sociedad. Las Relaciones Públicas son, en la actualidad, la más importante estrategia de comunicación de mediano y largo plazo para lograr opiniones favorables de los distintos grupos de interés con los que una entidad interactúa.

En las palabras de Gruning y Hunt “las relaciones públicas forman parte de la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (2000, p.52). De esta manera, las relaciones públicas actúan como un subsistema dentro de la organización, planificando, organizando y dirigiendo como la misma se comunica con sus públicos.

A este concepto podemos completarlo con la definición que nos propone Roberto Avilia Lammertyn que las define como: Una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan (1997, p.7).

En este momento ya podemos tener una visión más específica de las Relaciones Públicas e Institucionales que nos permite enfocarnos en los públicos internos de las organizaciones como una forma integradora de enfrentar la comunicación.

La comunicación interna es una herramienta fundamental dentro de las relaciones públicas para abordar la gestión organizacional. Según AviliaLammertyn podemos definirla como “Un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable indoorimage” (1997, p. 207). Entonces, a partir desde los procesos comunicacionales internos, la organización buscará la armonía con los grupos de interés que están estrechamente vinculados a los objetivos y funcionamiento de la organización (llamados públicos internos), para poder proyectar su comunicación desde adentro hacia afuera, logrando una imagen institucional sólida a la totalidad de sus públicos, contribuyendo al desenvolvimiento de los objetivos organizacionales.

Una organización emite mensajes al interior y al exterior para relacionarse con sus interlocutores, en el caso de la comunicación interna estos mensajes buscan promover una fluida comunicación entre el público interno con el fin de crear un ambiente agradable para los mismos.

Pintado Blanco y Sanchez Herrera (2017) señalan que la comunicación tiene origen en el interior de la organización con la intención de proyectarse hacia el exterior. Los públicos deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la empresa, es por ello que las organizaciones buscan fórmulas para involucrarse con la estrategia.

Aquí se da cuenta de la importancia que se le da a este grupo, ya que la comunicación interna sirve para reforzar la involucración del público interno mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante.

Villafañe expresa: “La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía”

Paul Capriotti (2009) manifiesta que en una organización todo comunica, ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos de la empresa reciben información por medio de lo que ella dice y hace. No sólo comunican las acciones publicitarias o de marketing, sino también toda la actividad cotidiana de la organización hasta el comportamiento de sus empleados y directivos

Las organizaciones que actualmente no contemplan ningún tipo de comunicación ni administración para con sus empleados, y que detenten una ausencia de estructuras formales, tendrán como consecuencia procesos de comunicación que actuarán de forma azarosa, caótica o ineficiente (Villafañe, 1999) lo que conlleva a un sistema improductivo que repercutirá en todos los demás intentos de posicionamiento hacia el exterior

Todos los autores citados tienen en común la postura que plantea una comunicación interna formal y planificada como un eje principal de la empresa ya que todo lo que pasa puertas adentro se proyecta hacia afuera.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema:

Tal como se planteó en el apartado de Análisis de Situación, en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, se ha detectado como principal problemática la deficiencia de los procesos de comunicación interna, que orienten y organicen las comunicaciones con los empleados (público interno). De este modo, las tareas de comunicación entre las áreas se realizan de manera informal o sin una planificación estratégica, y esto se traduce en una comunicación poco eficiente, sin metodología de control, lo que genera deficiencia en la comunicación interna.

Con respecto a los empleados, esta problemática impacta de manera directa en las actividades del personal, ya que no existen procesos ni canales de comunicación institucionalizados por parte de la empresa.

En términos de los empleados nuevos, al incorporarse a la empresa, ingresan sin inducción que les proporcione claridad en sus tareas, así como no poseen información institucionalizada acerca de la empresa ni de su cultura organizacional. Esta situación lleva, sin dudas, a que los empleados de la empresa cometan errores en sus tareas, y en consecuencia, a un malestar generalizado entre ellos.

Dicho malestar también se puede encontrar entre los empleados, quienes no disponen de información institucionalizada, ni de posibilidades de diálogo dentro de la empresa. Esta situación afecta al clima laboral, que se evidencia en la no apropiación de la cultura organizacional.

La problemática planteada se contradice con lo que la empresa A. J. & J. A. Redolfi plantea en su visión.

Justificación del problema.

Siguiendo con la misión y visión de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, se puede observar el hincapié realizado sobre su público externo, dejando de lado al público interno y, por ende, su comunicación interna.

La ausencia de plan de comunicación interna definido, junto con la ausencia de un área de comunicación a cargo de llevar adelante acciones específicas de comunicación, y que trabaje de manera integral con las demás áreas, nos orienta a pensar en las posibles soluciones que se podrían aplicar para revertir esta situación

Debido a que no posee una metodología de control, no se disponen datos actualizados acerca del nivel de satisfacción de los empleados; así como no se poseen datos sobre movilidad laboral traducida en ascensos o mejoras de oportunidades dentro de la empresa.

Si la empresa continúa con esta postura, su tendencia estará orientada al decaimiento, ya que los procesos internos continuarán obstaculizados por la ausencia de información institucionalizada acerca de cuáles son los objetivos de la empresa, hacia dónde se dirige, y qué espera de los empleados.

Esto influye en el clima laboral y en la consecuente satisfacción por parte de los empleados.

Conclusión diagnóstica

A partir de lo planteado, es conveniente realizar un plan de comunicación interna basada en la institucionalización de una comunicación interna, que permita brindar información clara y precisa a los empleados, y de esta manera, agilizar los procesos y fortalecer la cultura organizacional, que favorecerá a todos los públicos que se encuentran en interacción con la empresa A. J. & J. A. Redolfi, y de esta manera, lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general:

Consolidar el proyecto organizacional de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L a través de la optimización e institucionalización de los procesos de comunicación interna de la empresa.

Objetivos específicos:

- Promover el diálogo interno siguiendo la organización y jerarquías propuesta por el organigrama
- Dar a conocer a los empleados novedades, logros o comunicaciones que la empresa deseé informar.
- Fomentar en los empleados el sentido de pertenencia a la empresa, y que se sientan identificados con la misma.
- Facilitar los procesos de adaptación e integración de nuevos empleados a la empresa

Alcances o limitaciones:

Se llevará a cabo un plan para la gestión de comunicación interna que posee duración de 12 meses e impacta en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., en toda el área de Córdoba y ciudades en las que la empresa posee sucursales.

Tácticas:

Táctica n°1: Newsletter semanal:

- **Objetivo:** Dar a conocer a los empleados novedades, logros o comunicaciones que la empresa deseé informar.
- **Actividad:** Consiste en el desarrollo de un Newsletter semanal interno con información oficial y de interés común para los empleados como noticias de lanzamientos de productos, cursos y capacitaciones que se les puedan brindar a

los empleados, información sobre programa de beneficios, responsabilidad social, entre otros.

- Medición:
 - Encuesta de opinión realizada por el área de administración.
 - Cantidad de aperturas

- Recursos necesarios:
 - Diseñador gráfico.
 - Tiempo de puesta en funcionamiento: Se realizará el primer mes de implementación del plan, es decir, en el mes de Enero.
 - Costo estipulado: \$50.000.

Táctica n°2: Revista digital Mensual

- Objetivo: Fomentar en los empleados el sentido de pertenencia a la empresa, y que se sientan identificados con la misma.

- Actividad: Consiste en el desarrollo de una revista digital que contenga:
 - Proyectos personales de empleados y familiares.
 - Actividades extra laborales.
 - Nuevos proyectos de la empresa.
 - Objetivos cumplidos.

- Medición:
 - Cantidad de personas que leen la revista.
 - Tiempo que permanecen leyendo.

- Recursos necesarios:
 - Diseñador gráfico.
 - Tiempo de puesta en funcionamiento: Se realizará el primer mes de implementación del plan, es decir, en el mes de Enero.
 - Costo estipulado: \$50.000.

Táctica n°3: Red Social interna:

- Objetivo: Promover el diálogo interno siguiendo la organización y jerarquías propuesta por el organigrama
- Actividad: Administrar una red social interna que ofrezca servicios de recordatorios de cumpleaños, encuestas internas, insignias de reconocimientos, interacción entre colaboradores.
- Medición:
 - Cantidad de interacciones.
 - Publicaciones más leídas.
 - Tiempo de interacción.
- Recursos necesarios:
 - creador de contenidos, diseñador gráfico, computadora, personal capacitado para brindar respuestas a las consultas del personal.
 - Tiempo de puesta de funcionamiento: Se adquirirá dicha plataforma el primer mes que se llevará adelante la implementación, realizando las pruebas pertinentes y poniendo a punto el funcionamiento de la misma y quedará efectiva para su uso en Mayo.
 - Costo estipulado: \$200.000 para la compra de la plataforma.
Diseñador y creador de contenidos \$15.000 mensuales.

Táctica n°4: Reuniones de equipo

- Objetivo: Facilitar los procesos de adaptación e integración de nuevos empleados a la empresa
- Actividad: Consiste en el relacionamiento directo entre jefes y su equipo para mantenerlos informados desde fuentes oficiales, contribuir al trabajo en equipo, presentación formal de nuevos integrantes de la compañía.
- Medición: Se realiza de forma directa por el moderador designado.

- Recursos necesarios:
 - Sala o espacio para su realización y mando medio o responsable del área.
 - Tiempo de puesta de funcionamiento: quedará en vigencia a partir el mes de Febrero.
 - Costo estipulado: no posee.

Diagrama de Gantt.

CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN													
PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2023													
ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	DICIEMBRE
NEWSLETTER SEMANAL													
REVISTA DIGITAL MENSUAL													
RED SOCIAL INTERNA													
REUNIONES DE EQUIPO													

Fuente: elaboración propia

Evaluación general del plan

Posteriores a los 12 meses de haber sido puesto en práctica el Plan, se debe realizar una auditoría de Comunicación Interna. Esta auditoría evaluará si el Plan se ha puesto en práctica de la manera planteada, así como si los objetivos propuestos en el mismo fueron alcanzados, determinando su nivel de impacto y efectividad.

En esta auditoría, se recaban los datos disponibles, que luego se evalúan se procesan, y serán analizados, arrojando información cualitativa y cuantitativa. El objetivo de la auditoría es el de obtener información que permita determinar si es

preciso o no realizar modificaciones sobre lo propuesto en el Plan, así como determinar si se ha logrado el acortamiento de las brechas planteadas.

Con la información ya procesada y analizada, se ha de redactar un informe, donde se comuniquen los resultados obtenidos a partir de la auditoría. En el informe, además, se deben contemplar posibles modificaciones y recomendaciones a fines de mejorar los procesos comunicacionales propuestos en el Plan.

Conclusiones.

A lo largo del presente trabajose determinaron problemáticas que afectan de manera directa a la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. Todas ellas tienen como fundamento la deficiencia de la comunicación interna en la empresa, y una correspondiente ausencia de una gestión estratégica y planificada de la comunicación interna, que oriente y organice las comunicación con los empleados y nuevos empleados.

Esta situación conlleva a obstáculos en la realización de las actividades cotidianas de sus empleados, sin información clara y precisa acerca de sus tareas o cualquier novedad proveniente desde la empresa. En el caso de los empleados nuevos, la ausencia de información clara impide el adecuado ingreso a la empresa, con su consecuente poca adaptación a condiciones específicas y normas del área laboral. Debido a esta situación, se evidencian procesos de inducción engorrosos, promoción interna ineficaz, así como un bajo nivel de apropiación de la cultura organizacional perjudicando el clima organizacional y generando insatisfacción en los trabajadores. A ello se suma que la institución no posee canales que permitan transmitir los mensajes de manera adecuada para llegar a todos sus miembros.

Luego de un análisis de la situación de la empresa, y triangulando con el material teórico, se determinó la necesidad de llevar a cabo un plan de mejora en comunicación interna a fin de dar un giro a su situación actual. De esta manera, se planteó una propuesta de gestión de la comunicación interna, estableciendo nuevos procedimientos institucionalizados, que responden a las problemáticas planteadas: desde que un nuevo empleado ingresa a la empresa, se instauran canales idóneos para la difusión de mensajes que lleven a todo el personal a estar informado permanentemente sin necesidad de estar físicamente dentro de la institución. Asimismo, se formalizan los canales de difusión internos y se evalúa su efectividad para obtener retroalimentación. Al mismo tiempo, se plantean metodologías de trabajo que permiten la circulación de información, capacitaciones acerca de modos de trabajo y novedades institucionales, que permite continuar con el flujo comunicacional con todo el personal.

Una vez llevada a cabo la etapa de implementación de comunicación interna, se recomienda que la organización desarrolle una evaluación que permita

medir el impacto de los cambios realizados, ya sea en la continuación de los mismos o en cualquier modificación a realizar.

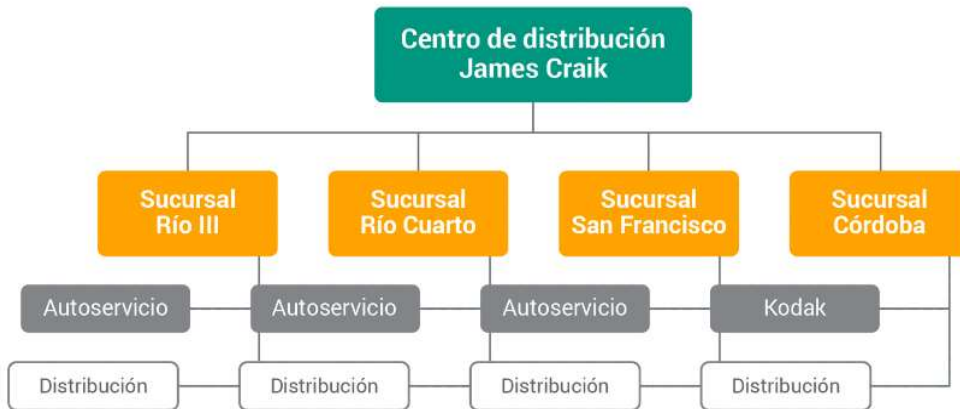
Resulta fundamental resaltar que las Relaciones Públicas permiten la cohesión de la organización, favoreciendo el mejoramiento de su realidad institucional interna, que posteriormente se refleja y se ubica hacia el exterior organizacional.

Referencias

- AviliaLammertyn, R. (1999) Relaciones Publicas Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora. 3ra Edición. Buenos Aires.
- Boletín Oficial. (01/04/2022). Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/260423/20220405>
- Boletín Oficial. (04/03/2022). Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/258417/20220305>
- Capriotti, P.; (1992); La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada; Primera edición; Barcelona; Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J. (2017) Nuevas Tendencias en Comunicación Estratégica. 4ta edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Soto, Carla Soledad (2013); Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares.
- Suarez Melisa María Laura (2021); Plan de comunicación interna y Liderazgo Coach en Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.
- Trani Moreno, J. (2014/2015). Tesis: La Comunicación Interna, una herramienta al servicio de las organizaciones. Barcelona, España
- Villafañe J.; (1993); Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas; Barcelona; Editorial Pirámide.

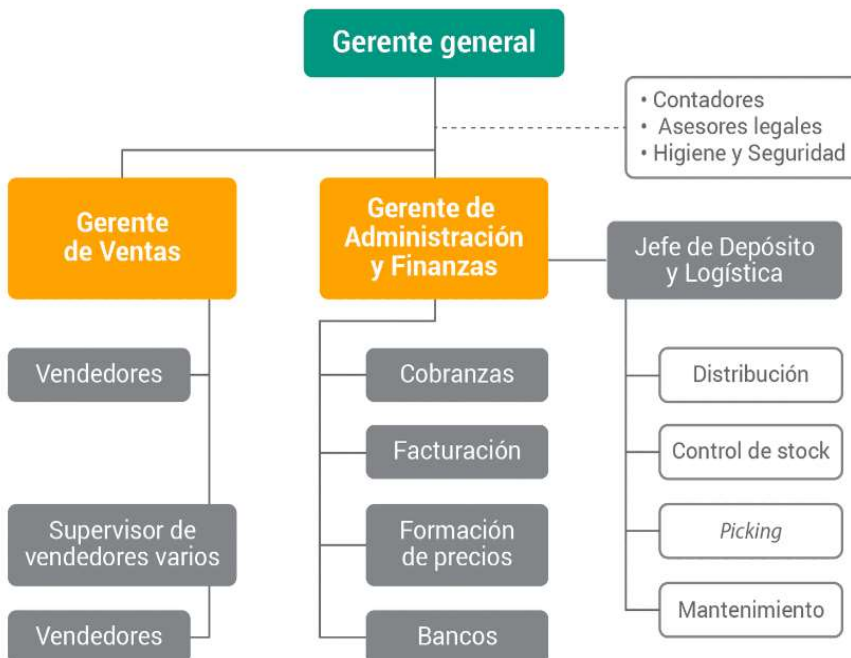
Anexos

Figura 1: Organigrama de sucursales



Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21