

# **Trabajo Final de Grado**

**Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales**

## **Reporte de Caso**

**Transformando la Comunicación Interna**

**En Econovo**



Alumno: Herrera, Cristian Sebastián

D.N.I: 24.682.751

Legajo: VRPI05025

Tutora: Carolina Cerruti

Tierra del Fuego, Julio de 2023

## Índice

<i>Agradecimientos</i> .....	1
<i>Resumen / Abstract</i> .....	2
<i>Introducción</i> .....	3
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	3-5
<i>Descripción de la problemática</i> .....	5
<i>Resumen de antecedentes</i> .....	6-9
<i>Relevancia del caso</i> .....	9
<i>Análisis de la situación</i> .....	10
Descripción de la situación.....	10
Análisis del contexto.....	11-12
Diagnóstico organizacional.....	13-14
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera...	14-19
<i>Marco Teórico</i> .....	20
Relaciones Públicas e Institucionales.....	20-21
Comunicación Organizacional.....	21
Comunicación Interna.....	22-23
Cultura Organizacional.....	23
Liderazgo Comunicacional.....	23-24
Identidad Corporativa.....	24-25
<i>Diagnóstico y discusión</i> .....	25
Declaración del problema.....	25-26
Justificación del problema.....	26
Conclusión diagnóstica.....	26

<i>Implementación</i> .....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Alcance.....	28
Nuevas formas.....	28
Iniciando la transformación.....	28-29
Información en equipo.....	29
Expandiendo la comunicación interna.....	29-30
Adquiriendo medios.....	30
Enlazando la organización.....	30-32
Aprendiendo sobre herramientas.....	32
Desarrollando habilidades.....	32-34
Comunicación global.....	34
Articulando la comunicación interna.....	34
Diagrama de Gantt.....	35
Presupuesto.....	36-37
 <i>Conclusiones y Recomendaciones</i> .....	 38
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
 <i>Referencias</i> .....	 40-42
 <i>Anexos</i> .....	 43

## Agradecimientos

Sobre el final de mi carrera universitaria y, sabiendo que nunca es tarde para seguir nuestros sueños y corazón, quiero agradecerles especialmente:

A mis hijos, Fernán, Camila y Valentina, por su apoyo incondicional y aliento a cada momento; por su paciencia y comprensión. Fueron muchas las horas que dejé de dedicarles, en pos de este sueño por cumplir.

A mi mamá y a Darío, por su permanente entusiasmo y acompañamiento. A vos, mamá, que estás en todas, absolutamente en todas.

A mis abuelos, que ya no están, por sus ilusiones. Especialmente a vos, abuelo, que siempre creíste que llegaría a este momento. Nunca dudaste.

A todas las personas con las que, de una u otra manera, me vinculé a lo largo de la carrera. ¡Todas aportaron valor!

A la profesora Carolina Cerruti, a Luciana Moyano y a mis compañeros de Trabajo Final de Grado, que fueron mi norte, cuando me perdí.

Creo que las ganas y la fuerza de voluntad son importantes, pero, sin ellos, todo hubiese sido más difícil.

Siempre: ¡Gracias!

## **Resumen**

En el presente trabajo se analizó en profundidad la situación de la empresa Econovo, perteneciente al rubro metalmeccánico, dedicada a la higiene urbana y soluciones ambientales, radicada en Oncativo, provincia de Córdoba. Dicho análisis se efectuó desde la perspectiva de las Relaciones Públicas e Institucionales, encontrándose falencias en la comunicación interna, la cual no se encuentra desarrollada y no cuenta con canales formales para su trasmisión. Estos hechos producían el debilitamiento de su cultura organizacional y de su identidad corporativa. Como solución, se propuso la implantación de un plan integral de comunicación interna, con herramientas digitales y capacitación en liderazgo comunicacional. Como resultado, la organización posee canales formales, para transformar su comunicación interna y trasmitirla a su totalidad, lo cual reafirmará su cultura organizacional y robustecerá su identidad corporativa.

Palabras clave: Comunicación interna - Comunicación organizacional - Cultura organizacional – Liderazgo comunicacional - Identidad Corporativa

## **Abstract**

In the present work, the situation of the Econovo Company, belonging to the metal-mechanic industry, dedicated to urban hygiene and environmental solutions, located in Oncativo, province of Córdoba, was analyzed in depth. Said analysis was carried out from the perspective of Public and Institutional Relations, finding shortcomings in internal communication, which is not developed and does not have formal channels for its transmission. These facts produced the weakening of its organizational culture and its corporate identity. As a solution, the implementation of a comprehensive internal communication plan was proposed, with digital tools and training in communication leadership. As a result, the organization has formal channels to transform its internal communication and transmit it to its entirety, which will reaffirm its organizational culture and strengthen its corporate identity.

Keywords: Internal communication - Organizational communication - Organizational culture - Communication leadership - Corporate Identity

## Introducción

En el presente reporte de caso se trabajará sobre la empresa Econovo, empresa dedicada a la higiene urbana y soluciones ambientales. (Econovo, s. f. a.).

En el mismo, se hará un análisis completo de la organización, para detección de problemática en cuanto a la comunicación interna organizacional y su gestión, y, en caso de corresponder, proponer un Plan Estratégico de Comunicación Interna, para transformar y desarrollar la misma.

### *Marco de referencia institucional*

Econovo es una empresa fundada en 2003, por Oscar Scorza, de acuerdo a Desarrollo de Caso, Lectura de Canvas (2021) presentado en material.

La misma se dedica a la producción y comercialización de equipos para higiene urbana y busca dar soluciones ambientales sustentables.

En sus comienzos, contaba solo con 35 trabajadores y una pequeña oficina.

Su principal producto era el equipo recolector de carga trasera, modelo Andrés de 13 a 24 mt<sup>3</sup>, con tecnología proveniente de Estados Unidos.

Gracias a sus principales características técnicas y tecnológicas, como alto rendimiento, bajo mantenimiento y buena performance para la distribución de peso, se posiciono rápidamente y muy bien en el mercado local.

Cabe mencionar que estos atributos son superiores a cualquier equipo vigente en fábricas de Sudamérica y son comparables con equipos de elite mundial (Econovo, s.f.).

Geográficamente, la empresa se encuentra en la localidad de Oncativo, en el departamento de Rio Segundo, en la provincia de Córdoba, Argentina.

La planta principal está en el km 628,5 de la Autopista Córdoba-Rosario, la cual une tres de las ciudades más importantes de Argentina, en cuanto a habitantes: Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

Oncativo pertenece a una zona rural e industrial, contando con industrias metalúrgicas, un centro comercial activo y empresas de servicio para el sector agrícola-ganadero.

Con el transcurrir del tiempo, la empresa decidió inaugurar una nueva planta productiva en la provincia de Buenos Aires, para ampliar la atención a clientes.

De acuerdo a material presentado en Desarrollo de Caso, Lectura de Canvas 2021), Econovo tiene como 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”.  
(Desarrollo de caso, Lectura de Canvas, 2021, p.21)

Cabe señalar que, como empresa, valoran y reconocen el esfuerzo del personal para llevar a cabo sus compromisos, respetando su misión, con el fin de superarse día a día.

Brindan asesoramiento real, a nivel nacional e internacional, acerca del tratamiento y disposición final de los residuos.

Buscan innovar permanentemente con el desarrollo y mejoramiento continuo de sus productos, incorporando las últimas tecnologías internacionales.

Planean expandirse a mercados de otros continentes.

Tienen como objetivo seguir cumpliendo con sus clientes y proveedores con el compromiso y seriedad de siempre, adoptando la mejor calidad y teniendo un servicio post-venta de excelencia, con personal altamente capacitado. (Econovo, s. f. d.)

Econovo como Visión, sostiene:

Expansión de la marca a nivel mundial, manteniendo la imagen positiva de cada uno de sus productos y servicios, que se caracterizan por su calidad y productividad, con un servicio de post-venta que sea modelo de los más altos estándares de eficiencia, otorgando máxima confianza y respuesta a sus clientes. (Desarrollo de caso, Lectura de Canvas, 2021, p.21).

Como empresa, proponen ser:

La número uno en el mercado sudamericano de productos de higiene y, principalmente, en soluciones ambientales.

Imponer nuestros productos y tecnologías en el mercado internacional.

Desarrollar nuevos productos con tecnologías del primer mundo, tal y como nuestros clientes lo requieran.

Generar una imagen corporativa prestigiosa, que cumpla con objetivos económicos y sociales.

Seguir sumando proyectos sustentables de gerenciamiento. (Econovo, s. f. d.).

### *Breve descripción de la problemática*

Analizando en profundidad la comunicación interna y externa de la empresa, se deduce que la misma tiene serias falencias en la comunicación interna, lo que repercute en la comunicación organizacional completa.

Esto se debe, principalmente, a que la misma se ha formado como una empresa familiar, en sus orígenes, y no cuenta con un área especializada en el tema como tampoco cuenta con canales formales de comunicación.

En cuanto al área mencionada, la empresa no lo considera necesario aún y en cuanto a la comunicación interna, la misma se concentra en la alta dirección de la empresa y se va diluyendo en los niveles inferiores, donde solo cuenta con un grupo de WhatsApp, por donde circula información con aspectos generales de la empresa, de tipo informal, más relacionada con la vida social de la empresa.

Considerando esta situación, donde la comunicación no fluye correctamente y afecta directamente al personal, haciendo que el mismo no desarrolle su sentido de pertenencia con la empresa y genere un clima laboral poco beneficioso, y hace, a la vez, poco efectiva la comunicación externa, se considera de manera imprescindible transformar y desarrollar la misma, a efectos que la misma sea fluida y efectiva.

Para ello, se desarrollará un plan para la gestión estratégica de la comunicación interna de la empresa, desarrollando la comunicación al punto de convertirla en efectiva comunicación corporativa.

### *Resumen de Antecedentes*

A continuación, se exponen algunos antecedentes que contribuyen al presente reporte:

Aplicado al presente caso, con la mirada desde las Relaciones Públicas e Institucionales, la cual se encarga de la correcta gestión de la comunicación entre una organización y sus diferentes públicos, con el fin de establecer y mantener relaciones de confianza e interés mutuo entre ambas partes, como podemos apreciar en Comunicación Organizacional, de Jordi Xifra (2008); podemos inferir, entonces, que dicha gestión de la comunicación es dinámica, cambiante en el tiempo, dado que la organización debe conocer las necesidades de sus diferentes públicos, a fin de mantener un saludable vínculo con los mismos, atendiendo dichas necesidades, con el objetivo de generar un beneficio mutuo para las partes.

Cuando la comunicación de una organización se gestiona, se amplía, se expande, con el aporte de todos los miembros de dicha organización, los cuales aúnan esfuerzos en pos del cumplimiento de los objetivos propuestos, encontramos la gestación de la comunicación organizacional, según Rebeil Corella y RuizSandoval Resendiz (2000), la cual se retroalimenta de manera constante, evolucionando, para dar soluciones colectivas que favorezcan a la organización. Se debe considerar, para ello, que el conjunto total de los integrantes de la organización sean partícipes activos de la comunicación, generando aportes, que sumaran valor a la comunicación organizacional.

Siguiendo con la investigación sobre el tema podemos encontrar en el artículo de Castro-Martínez y Díaz-Morilla de la Universidad de Málaga, (2021) la relación directa que se produce entre la comunicación interna efectiva, con un sistema bidireccional, que potencie el clima organizacional positivo. Se presenta como fundamental la comunicación interna desarrollada, a efectos de generar un clima laboral positivo. Es por este motivo que, gestionar la comunicación interna implica destacar la importancia de escuchar, comprender y comunicarse con el personal. En esta gestión de la comunicación interna, es imposible dejar de referirnos a la importancia de las intranets, puesto que gracias a su desarrollo, es posible compartir el conocimiento, ahorrar costos y tiempo, como así también hacer posible la eficiencia de la empresa. Hoy en día es importante compartir e intercambiar archivos, acceder a base de datos de forma remota o local, coordinar los diferentes proyectos entre departamentos con documentos comunes, realizar formaciones a través de la red, trabajar en equipo, sin necesidad de compartir un mismo

espacio. Todas estas posibilidades, implican poner al alcance de todos los empleados los medios para mejorar la calidad e innovación de la misma.

Siendo la comunicación interna una de las dimensiones de la comunicación organizacional, consideramos a la misma como una herramienta indiscutible de gestión, la cual permite la vinculación directa entre la buena gestión de la misma y el correcto desempeño del trabajo del personal, tal como mencionan Cuenca y Verazzi, (2019), por lo que se hace necesario desarrollar la misma, con el objetivo de tener un buen clima laboral. Para ello hay que generar dentro de la empresa una buena comunicación, gradual y seleccionada, que permita a todos sus integrantes poseer un adecuado conocimiento de cuantos temas les afecten personal y profesionalmente. De esta manera podemos generar una cultura de empresa donde se pueda producir, desarrollar y transmitir la comunicación interna en todos sus niveles, con lo cual el personal se sentirá más identificado con la organización.

En esta línea, en el artículo “La comunicación interna como herramienta estratégica, constructora y transmisora de la cultura organizacional de Guerrero Alvarado, Sotelo Gonzales y Cabezuelo, (2022) encontramos el concepto de que la comunicación interna debe atravesar a la empresa en todos sus estratos, en todos sus niveles, en línea con los objetivos empresariales, expandiéndose desde el interior de la misma y proyectando, entonces, la cultura organizacional de la empresa hacia el exterior. Al atravesar todos los estratos de la organización, nos referimos a una comunicación organizacional bidireccional, vertical, horizontal y diagonal, llegando a todos los miembros de la misma. Podemos decir, en este punto, que la información permanente hacia el personal es de fundamental importancia. Un público interno bien informado sobre los objetivos de la empresa puede colaborar consecuentemente a su obtención, desarrollando un trabajo más productivo. Existe un intercambio permanente de comunicación entre los diferentes públicos de la empresa, razón por la cual es importante llevar adelante una política de comunicación donde se pueda mostrar una imagen de colaboración e integración favorable a los distintos intereses.

También el artículo, “El plan estratégico de Comunicación Interna, herramienta para alinear al personal” de Leila Zapata, de la Universidad de Anáhuac, (2020) aporta a este caso el valor de la comunicación interna como eje de desarrollo para empresas que busquen ser competitivas y adaptables a las nuevas tendencias del mercado, donde también se resalta la rentabilidad que puede aportar al negocio el tener la misma en

correcto funcionamiento. Esto nos permite ver la rentabilidad que se puede obtener cuando la comunicación es eficiente, ya que permite evitar distorsiones que conllevan a errores y la consecuente pérdida de productividad. Nos referimos, en este sentido, a que, cuando la comunicación no es clara, comienzan a circular rumores entre los empleados, lo que puede llevar a una pérdida en la producción, debido a la falta de claridad y guía en cuanto al rumbo que se debe seguir.

Al inicio de toda organización, la comunicación interna se amplía, se expande, dando lugar al desarrollo de la comunicación organizacional. Comienzan, entonces, a forjarse los valores, prácticas y creencias de todos los miembros de la organización, lo que constituye su Cultura Organizacional, como podemos ver en el artículo de García Álvarez, en *Universitas Psychologica*, (2006). Es entonces cuando la cultura organizacional es internalizada por el conjunto de integrantes de la organización, quienes actúan en función de ellas, dentro de un orden hegemónico, respetando conductas y prácticas. Esta cultura organizacional se forja en el tiempo, modificándose de acuerdo al aporte de los integrantes de la organización y al contexto que este atravesando la misma.

Para que la comunicación interna de una organización sea llevada correctamente a los diferentes estratos de la misma, resulta necesario contar con líderes comunicacionales que tengan la habilidad de transmitir el mensaje adecuado al destinatario correspondiente. Esta habilidad es utilizada para mejorar y fortalecer los vínculos entre los miembros de una organización, de acuerdo a Hennessey Noguera, Rincón Quintero (s.f.). Cabe mencionar en este punto, que de acuerdo a la habilidad que tenga el líder, el mensaje puede ser interpretado correctamente o no, produciendo efectos positivos o negativos en el receptor del mismo, llevando al mismo a un buen o mal desempeño dentro de la organización. Contando con esta habilidad, es posible el trabajo en equipo, para su desarrollo y evolución, hasta convertirlos en equipos de alto rendimiento, lo que redundará en una mayor producción dentro de la empresa.

De la mano de la cultura organizacional, se desarrolla la identidad corporativa, que diferencia a una organización de otra, junto con la visión de sí misma que posee, como vemos en el escrito de Mut Camacho, Brea Franch (s.f.). Dicha identidad corporativa es el reflejo de la cultura organizacional, que se transmite hacia el interior y el exterior de la organización, haciendo que los diferentes públicos tengan su propia percepción de la misma. Con esto queremos decir que cada público tendrá su propio juicio de valor sobre

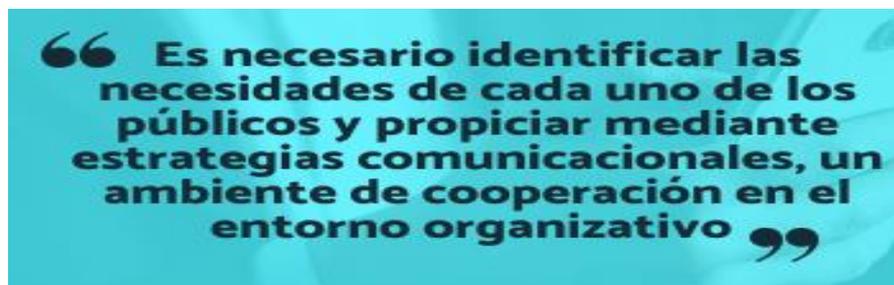
la empresa, de acuerdo a la identidad que proyecte la misma. Es un trabajo permanente el gestionar la identidad corporativa, para lograr un buen posicionamiento en el mercado y lograr la aceptación y acercamiento de los diferentes públicos de la organización.

### *Relevancia del caso*

En el mundo en que vivimos, en constante cambio y donde todo tiene carácter de inmediato, la comunicación adquiere una relevancia fundamental.

Considerando, además, que gran parte de los conflictos se generan cuando la comunicación falla.

- Figura 1 Necesidades de los públicos



Teniendo en cuenta lo dicho, resulta conveniente proponer el desarrollo de un plan de comunicación interna a la empresa Econovo, entendiendo a la misma como un todo, un sistema completo, donde cada parte cumple una función, alineando a las mismas con la mirada gerencial, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dicho plan, enfocado desde la perspectiva de las Relaciones Públicas e Institucionales, servirá para desarrollar la comunicación interna de las partes de la empresa y, a la vez, del todo que representa, beneficiando a su público interno, lo que redundará en un mejor clima laboral y mayor productividad, reafirmando su cultura organizacional y robusteciendo, a su vez, su comunicación organizacional externa y su identidad corporativa, llevando a la empresa a la consecución de los objetivos empresariales propuestos.

## Análisis de la situación

### *Descripción de la situación*

La empresa Econovo es una empresa que inició como familiar, solo con 35 empleados, y tuvo un crecimiento exponencial, contando, actualmente, con 180 empleados directos y acaparando el 55% del mercado en Argentina, proveyendo también a Venezuela, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Brasil, Colombia e India, . (Desarrollo de caso, Lectura de Canvas, 2021, p.6). Debido a este crecimiento acelerado, la misma se encuentra en un proceso de transformación de empresa familiar a multinacional. Los costos que representan los profesionales en el exterior son elevados, razón por la cual la empresa no cuenta con los mismos. (Scorza, A., comunicación personal, 10 de junio de 2021).

La toma de decisiones de la empresa se centraliza en la alta dirección, no compartiendo la misma con el resto de las partes, lo que hace que la comunicación se diluya, no siendo clara ni accesible. Esto afecta directamente el sentido de pertenencia de los empleados y a la comunicación interna en sí misma. Es de destacar en este punto que la empresa no cuenta con recursos humanos capacitados en liderazgo comunicacional, lo que resulta necesario para la correcta articulación de la comunicación entre los diferentes sectores de la organización.

No cuenta en la actualidad con canales de comunicación formales, siendo solo un grupo de Whatsapp el medio por el cual circula la comunicación de la empresa.

No posee un sistema de evaluación de desempeño claro para los empleados, sino más bien subjetivo y esto influye en el clima laboral.

En cuanto a la comunicación externa, la misma es gestionada por la dirección, dependiendo del segmento, no siendo formal.

Considerando que las empresas buscan ser competitivas y conseguir mayor penetración de mercado, la comunicación interna resulta fundamental para el desarrollo de las mismas y la consecución de objetivos organizacionales, encontrando en este punto una gran oportunidad de mejora.

### *Análisis del contexto*

Para describir el contexto en el que se encuentra Econovo en la actualidad, se utilizará la herramienta PESTEL, que abarca aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legislativos.

#### Aspectos políticos

- Elecciones presidenciales en 2023, con un escenario imprevisible e incierto a futuro.
- Falta de políticas de Estado a largo plazo.
- Discontinuidad de proyectos entre gobiernos de turno, generando el punto mencionado anteriormente.
- Falta de consenso entre gobierno de turno y oposición.
- Clase política con ausencia de credibilidad por parte de la población en general.

#### Aspectos económicos

- Acelerada inflación, llegando al 102%, según Indec, en febrero de 2023.
- Aumento constante de precios de materias primas.
- Restricción a la adquisición de dólares por parte de los ciudadanos y las empresas.
- Mayores requerimientos para la importación y exportación de materias desde y hacia el exterior. Esto afecta directamente a Econovo.
- Alta carga impositiva, siendo de los países del mundo con mayor carga, lo que atenta contra el desarrollo de grandes y pequeñas empresas.
- Reestructuración de acuerdo por deuda con FMI, efectuando ajustes para cumplir con metas establecidas.
- Elevado riesgo país, lo que afecta la credibilidad de Argentina en el exterior.
- Crecimiento de la pobreza.

#### Aspectos socioculturales

- Luego de varios años de decadencia en cuanto a lo económico y con las secuelas de la pandemia Covid19, la sociedad argentina se encuentra con un importante grado de insatisfacción, encontrándose más intolerante en muchos aspectos. Se percibe en ella pesimismo en cuanto al futuro inmediato.

- Por otro lado y en línea con el mundo, impulsado mayormente por las nuevas generaciones, se percibe una nueva visión con respecto al cuidado del medio ambiente y lo sustentable.
- En parte por ambos factores, los consumidores han cambiado sus hábitos, volviéndose más selectivos e informados.

#### Aspectos tecnológicos

- Luego de la pandemia Covid19, diversas tecnologías encontraron un auge importante, sobre todo las relacionadas a las comunicaciones en tiempo real y a distancia.
- La inteligencia artificial sigue desarrollándose y sigue modificando las maneras en que se va creando una nueva realidad. Los usuarios tienen hoy acceso a ella en forma directa, a través de aplicaciones.
- La evolución permanente de tecnologías acompaña el cambio de conciencia sobre lo ecológico y ambiental, generando energías menos contaminantes.
- Las empresas trabajan con datos concretos en tiempo real, lo que permite potenciar la toma de decisiones, maximizando los resultados.

#### Aspectos ecológicos

- Actualmente, Oncativo está teniendo problemas ambientales debido al uso de plaguicidas, que repercuten en la salud de sus habitantes. Los mismos tienen larga duración en el ambiente y no siempre se fumiga con las medidas de seguridad necesarias.
- Todas las empresas del polo metalmecánico deben cumplir las leyes sobre medio ambiente nacionales y provinciales, tal el caso de la número 10.208/14, que es la Ley de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba, que sirve para el ordenamiento y gestión ambiental de la provincia. (Ley N° 10208. Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba. 27 de junio de 2014).

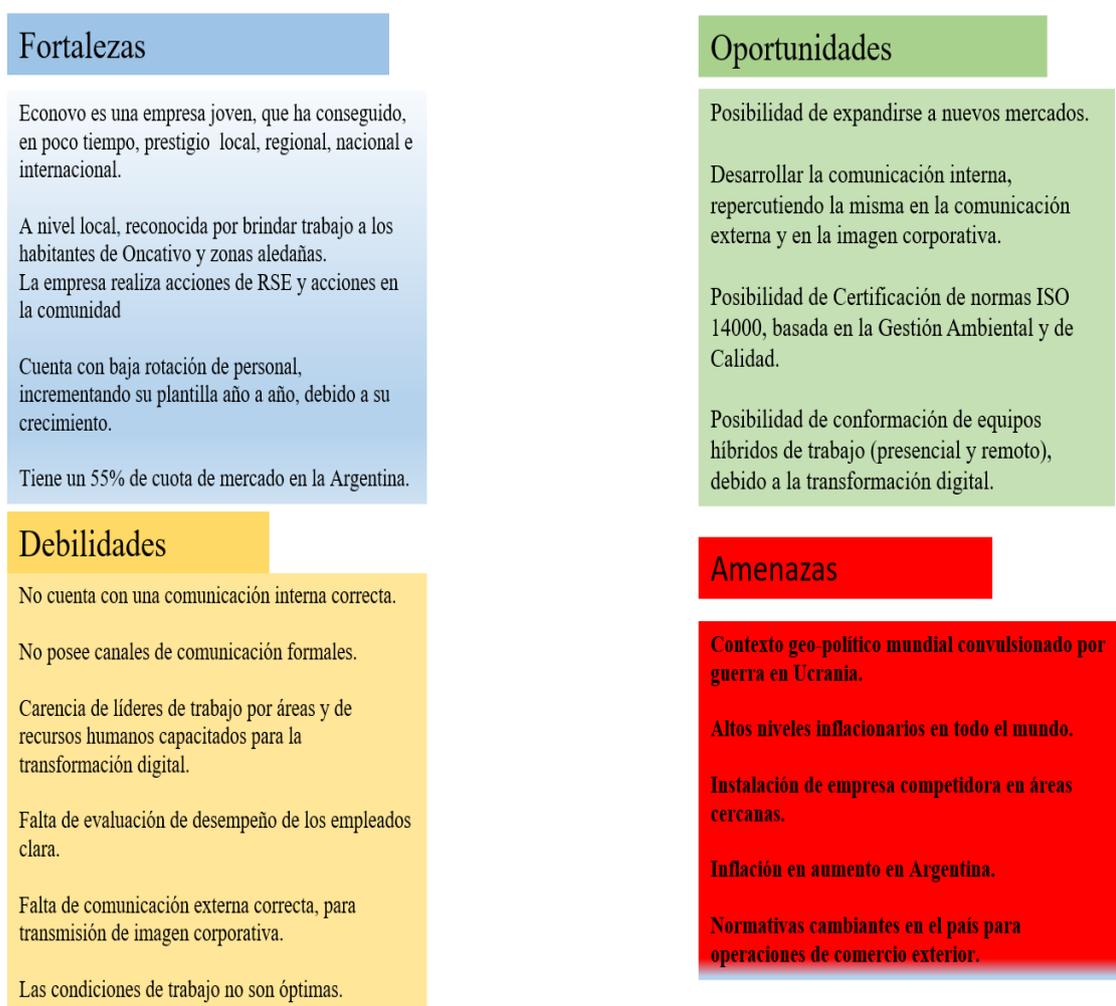
#### Aspectos legislativos

- La empresa se rige, de acuerdo a Desarrollo de Caso, Lectura de Canvas, por:
- Convenio Colectivo de Trabajo
- Unión Obrera Metalúrgica
- Impuestos Nacionales de AFIP

### Diagnóstico organizacional

Con base en el Desarrollo de caso, Lectura de Canvas, (2021) se utilizará la herramienta FODA, la que presentaremos a continuación, que muestra las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, a efectos de analizar las variables internas y externas que afectan a la empresa. Aquí encontramos variables que pueden ser controladas, como las internas y las que no pueden serlo, como las externas.

- Figura 2 FODA



Fuente: Elaboración propia

Se deduce, de todo lo expuesto, que si bien la empresa tiene debilidades y amenazas importantes, la misma cuenta con fortalezas bien establecidas, lo que pueden llevarla a aprovechar las oportunidades que tiene para un mejor posicionamiento en el mercado, como así también la penetración en nuevos segmentos y mercados.

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

Enfocada la actividad desde la mirada de las Relaciones Públicas e Institucionales, que se encarga de planificar y gestionar la comunicación de los diferentes públicos de una empresa, en este caso, encontramos serias falencias en cuanto a la misma, lo que repercute en los diferentes estratos de la organización, debilitando la cultura organizacional y la identidad corporativa. Por ello, es importante crear estrategias concretas escogiendo muy bien los mensajes y los tiempos, para que los empleados puedan apropiarse de los distintos mensajes. Cada área de la empresa puede tener necesidades diferentes, por lo tanto serán necesarias diferentes estrategias.

Partiendo de la base de que la empresa no cuenta con un área especializada en el tema de comunicación ni con profesionales idóneos en la materia y no contando, además, con canales formales de comunicación, se evidencia la necesidad de implementar un plan estratégico de comunicación interna, a efectos de transformar y desarrollar la misma, para alinearla con la Misión y Visión de la empresa, para la consecución de los objetivos corporativos. Esto se debe a que la comunicación interna en una organización es muy importante ya que posibilita integrar equipos, ayuda a alinearlos con los objetivos de la empresa, mejora los flujos de trabajo, genera ambientes agradables y proactivos, por lo que la organización puede ganar en productividad y también contribuye a la percepción positiva de la empresa hacia el interior y exterior, convirtiendo a los trabajadores en embajadores que hablan bien de la organización empresarial, robusteciendo su cultura organizacional y su identidad corporativa.

Desarrollando la comunicación interna, encontramos que la comunicación externa también puede ser mejorada. La empresa cuenta con un sitio web en Internet, donde se concentra la información sobre los rubros industrial, comercial y de servicios que abarca el grupo conformado. En la misma se detallan los productos y servicios que comercializan y ofrecen, brindando la posibilidad de contacto personalizado. Cuenta, además, con presencia en redes sociales como Facebook, donde cuenta con más de 3000 seguidores y

publica acontecimientos de la empresa e imágenes de sus productos, disponiendo, también de un contacto personalizado. En Instagram tiene más de 2400 seguidores, en la que tiene más de 400 publicaciones sobre su planta, personal y productos. En LinkedIn tiene más de 1100 seguidores y publica allí sus productos, utilizando también la aplicación para la gestión de Recursos Humanos, como, por ejemplo, la búsqueda de personal para una vacante que se crea. Cuenta en Twitter con más de 300 seguidores. En todas las redes publica periódicamente, siempre sobre hechos que acontecen en la empresa, como así también sobre sus productos y servicios. Considerando que el e-commerce sigue en aumento y como parte de la valoración que los públicos le dan a la imagen de la empresa, pensamos que, correctamente gestionadas, las redes sociales podrían brindar mayor visibilidad y acercamiento a la empresa con sus diferentes públicos.

Con respecto a los Valores que se encuentran en Desarrollo de caso (Desarrollo de caso, Lectura de Canvas, 2021), son:

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

Econovo es una empresa que reconoce y valora el esfuerzo de sus empleados en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con respecto a la cultura organizacional, se asume como:

Esta es una empresa familiar. Somos muchos, pero nos conocemos todos. Y todos sabemos que el objetivo es llevar siempre soluciones a los clientes, ampliando cada vez más esas soluciones, es decir, dar respuestas integrales, siempre en un contexto de sustentabilidad ( Scorza, A., comunicación personal, 10 de junio de 2021), (Desarrollo de caso, Lectura de Canvas, p.34.)

Con respecto a la identidad visual corporativa, podemos decir que es como la organización se ve a sí misma y como se ve ante los demás públicos; es decir, es la imagen que proyecta de su esencia, de su cultura. Mediante la misma la organización busca transmitir sus conceptos y valores, lo que la diferencia de otras organizaciones.

- Figura 3 Planta de Econovo



Fuente: Desarrollo de caso, Lectura de Canvas

En este caso, podemos ver, con respecto a la identidad visual, que la empresa Econovo presenta, en el frente y al centro de su planta, su isologo, lo que reafirma la identidad visual con sus diferentes públicos. También podemos identificar que el nombre de la empresa posee una tipografía grande, lo que la hace fácilmente visualizable. El color predominante es el verde, haciendo referencia a la sustentabilidad y medio ambiente. Con respecto al nombre de la empresa, el mismo es descriptivo, ya que hace referencia a la “tecnología sustentable”. Podemos ver, en la siguiente imagen, que existe un buen balance entre el nombre lingüístico y el isologo que representan a la empresa.

- Figura 4 Isologo



La planta principal de la empresa es modelo, con la última tecnología industrial, como sistemas de líneas continuas de fabricación, robótica, laser, máquinas de control numérico y cabina de granallado y pintura de última generación (Desarrollo de Caso, Lectura de Canvas, 2021)

Es una empresa exigente en cuanto las normas de asistencia, así como con las normas de seguridad y sociabilización dentro de la misma, contando con un equipo de profesionales que los asesora y capacita en cuanto a seguridad, además de reforzar con cartelería y señalética para las áreas y tareas específicas. Debido a esto, encontramos que la empresa es un lugar prolijo y seguro para trabajar, donde se evitan los accidentes y se trabaja de manera ordenada, como podemos ver en la siguiente imagen:

Figura 5 Vista interna de la planta



Fuente: Desarrollo de caso, Lectura de Canvas

Econovo cuenta con 180 empleados, que se dividen entre vendedores (50, aproximadamente) y el resto que trabaja en Administración y Producción. El personal se divide entre las plantas de Oncativo y la que la empresa posee en Buenos Aires. Se

cuentan entre ellos profesionales de las Ciencias Económicas, Recursos Humanos y Administración de Empresas.

En línea con el reporte de caso, según Desarrollo de caso, Lectura de Canvas, vemos que el organigrama de la empresa se presenta dividido por áreas. En el mismo encontramos: Directores, Gerentes, Responsables, Encargados, Líderes y Técnicos, Especialistas, Administrativos Auxiliares y Operadores. (Desarrollo de caso, Lectura de Canvas, 2021, p. 31)

Los mismos se encuentran en permanente capacitación y se requiere de ellos que sean poli funcionales.

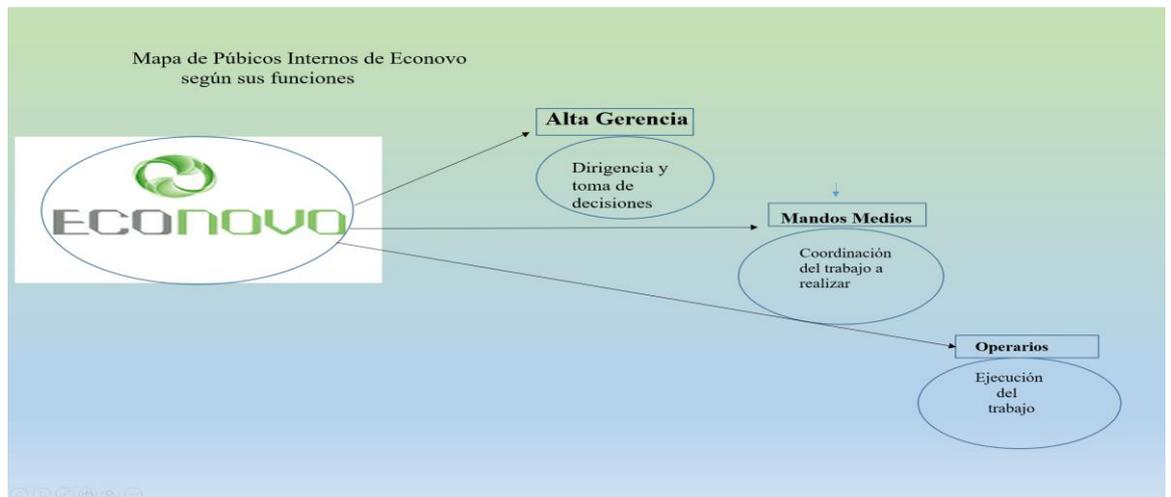
Entendiendo a los públicos como personas que tienen intereses similares con respecto a una organización, en el presente reporte se trabajará sobre los públicos internos de la empresa, que son los afectados de manera directa por las falencias en la comunicación interna de la organización.

Por su concepción como una empresa familiar, del organigrama podemos deducir que la jerarquización, en este caso, está dada en forma de vertical, como una “cadena de mando” de acuerdo al puesto que ocupan los recursos humanos y las funciones que cumplen, teniendo tres grupos bien diferenciados:

Alta gerencia (quienes dirigen y toman decisiones), mandos medios (que son quienes coordinan el trabajo a realizar) y operarios (que son quienes ejecutan el trabajo planificado). La alta gerencia está dirigida por Oscar Scorza y su hijo, Andrés. Los mandos medios son los Gerentes, Responsables, Encargados y Líderes y los operarios son los Técnicos, Especialistas, Administrativos, Auxiliares y Operadores.

El mapa de públicos es la herramienta que utilizaremos para diferenciar a los diferentes públicos internos de la empresa, los cuales son afectados por la problemática mencionada y a los cuales debemos tratar de manera distinta, llevando a cada uno el mensaje adecuado. Para el presente reporte de caso, los mismos se encuentran jerarquizados de acuerdo a las funciones que cumplen dentro de la organización.

- Figura 6 Mapa de públicos internos de Econovo:



Fuente: Elaboración propia

En cualquier organización, para que la comunicación sea efectiva, la misma debe ser bidireccional, vertical, horizontal y diagonal. Vertical, descendente y ascendente entre las diferentes jerarquías o estratos, horizontal, entre personas o áreas de un mismo nivel jerárquico o estrato y diagonal, entre personas o áreas que se cruzan, no necesariamente en la misma línea jerárquica o estrato. En este punto encontramos una gran oportunidad de mejora, ya que la misma se encuentra concentrada en la alta gerencia, diluyéndose hacia los estratos más bajos, por no ser clara y fluida, lo que ocasiona un clima laboral poco propicio y un debilitamiento de la imagen de la empresa

#### Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

De acuerdo a Desarrollo de caso, Lectura de Canvas, 2021, Econovo cuenta con una política en el tema, aunque la misma está más ligada a acciones concretas de la comunidad que a una política sistemática.

La misma apoya los Juegos EcoMatch y los Carnavales de Oncativo, También realiza esponsorio deportivo a clubes de la ciudad.

Cuenta, además, con un convenio de educación y formación con la Universidad Popular de Laguna Larga, la cual depende de la Universidad Nacional de Córdoba y es sede de pasantías de diferentes colegios técnicos de la zona.

## Marco Teórico

En este apartado se desarrollarán los principales conceptos sobre los que se ha basado el presente reporte de caso, tales como Relaciones Públicas e Institucionales, Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Cultura Organizacional, Liderazgo Comunicacional e Identidad Corporativa, los que servirán de soporte para presentar la resolución de la problemática planteada, brindando, posteriormente, una opinión sobre cada uno de ellos.

### *Relaciones Públicas e Institucionales*

El primer concepto a desarrollar es el de Relaciones Públicas e Institucionales, ya que será la perspectiva desde donde será abordada la problemática:

De acuerdo a la definición de Castillo, en *Introducción a las Relaciones Públicas*:

Las Relaciones Públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación intra y extra con los públicos de la organización de una manera recíproca. Es decir, la organización permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas. (Castillo, 2010, p.61, 62).

Las Relaciones Públicas son importantes ya que deben intentar conciliar los intereses de la organización y los de sus diferentes públicos, de manera que exista un entendimiento y una confianza entre ellos. Uno de los objetivos de las mismas es gestionar de forma transparente la comunicación, en pos de ese acercamiento entre partes. A partir de esa confluencia, será posible establecer una armonía organizativa para la misma. Las Relaciones Públicas han alcanzado un papel fundamental para cualquier organización. En línea con este concepto, resulta poco probable concebir, en la actualidad, una organización que no cuente con un área o departamento especializado en el tema, con gestión permanente de los diferentes públicos (internos, externos o mixtos) con los que se vincula la misma. Se toma en cuenta, en este punto, la importancia de la adaptabilidad al cambio en las relaciones con los diferentes públicos, y de allí la importancia de la gestión permanente, con su continuidad en el tiempo, para lograr el beneficio mutuo de

ambas partes. Resulta valioso para el presente caso ya que es desde su mirada desde donde se comenzará a trabajar la problemática.

### *Comunicación Organizacional*

En segundo lugar, cuando la comunicación se gestiona, comienza a fluir, gestándose la comunicación organizacional:

Con foco en la comunicación, Guzmán Paz, en su libro *Comunicación Organizacional*, dice que:

Se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida. Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice. La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura (Guzman Paz, 2012, p.9):

Coincidimos, desde este concepto, en la importancia de la comunicación para el ser humano y lo fundamental que resulta en su desarrollo social. Este mismo concepto puede ser replicado en cualquier organización, entendiendo que se convierte la misma en uno de los ejes principales para su evolución y crecimiento. Asimismo, y de manera inversa, podemos entender que muchos de los conflictos se producen cuando la comunicación no es la correcta o no es transmitida de manera apropiada. En este punto podemos encontrar la asociación entre la comunicación interna y la organizacional, ya que, desarrollada la misma desde el núcleo de la empresa, se expande a todo el conjunto de la organización, mostrando un solo lineamiento. La gestión de la comunicación organizacional está cada vez más en auge; la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento que las que no la gestionan, ya que estas tienen en cuenta complejos factores, especialmente, los humanos.

### *Comunicación Interna*

El tercer concepto es una de las herramientas que utilizan las Relaciones Públicas e Institucionales para el acercamiento a sus públicos:

Desde la mirada de las Relaciones Públicas e Institucionales, encontramos en el libro “Guía Fundamental de la Comunicación Interna, de Cuenca, donde expresa de manera clara que:

Una posibilidad es definirla como como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales. (Cuenca, 2018. p. 12,13)

La información se ha convertido en un bien preciado en la actualidad y la misma debe ser llevada a toda la organización, en forma de comunicación, en sentido bidireccional, de manera vertical, ascendente y descendente; también de manera horizontal y diagonal, de forma tal que la comunicación interna atraviese la totalidad de la organización, como se ha mencionado anteriormente. Para ello, es preciso contar con las herramientas necesarias para producirla y con los canales adecuados para poder distribuirla a través de toda la organización. En este punto nos referimos a los diferentes tipos de soportes (impresos, audiovisuales, digitales, etc.). A través de estos, se informa de manera formal sobre lo que ocurre en las organizaciones. Entendemos, también, que la ausencia de comunicación formal, favorece la aparición de rumores dentro de la organización, generando un debilitamiento del ambiente laboral.

De acuerdo a Capriotti, los públicos son “todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía” Capriotti (2009)

Es por esto que el contexto de una organización es un ecosistema complejo donde conviven personas para las cuales la correcta y organizada convivencia y comunicación interna resultan factores clave para lograr el mayor entendimiento posible. Cada vez más organizaciones se dan cuenta de la importancia de la comunicación interna, debido a que

los empleados son un activo para la empresa y mantenerlos motivados ayuda a la productividad de esta. La comunicación es importante en cualquier ámbito, todo comunica. Esto, llevado al contexto empresarial, se traduce en un factor decisivo para una mejor comprensión de las tareas a desarrollar y con ello mejorar el rendimiento y productividad. Por eso, gestionar un plan de comunicación interna en una organización resulta fundamental.

### *Cultura Organizacional*

En línea con estos conceptos, encontramos la cultura organizacional, que es transmitida a través de la comunicación organizacional, sobre la cual encontramos en “Una aproximación al concepto de cultura organizacional” que:

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas.

Visto desde este concepto, coincidimos en la importancia que la cultura posee dentro de la organización, ya que es el centro mismo de ella, su núcleo, donde comienza a formarse a sí misma para, posteriormente, mostrar su esencia al exterior, en conjunto con su identidad. Es la base en la cual se cimientan los valores, prácticas y creencias de todos los miembros de la organización. Entonces, cuando se logra tener una forma homogénea de pensar y actuar, se obtiene una forma de acción común en el lugar de trabajo. La cultura organizacional permite la cohesión de las conductas individuales y la unificación de la visión empresarial para lograr los objetivos organizacionales, lo que le da a la empresa un sentido de identidad. La cultura organizacional, transmitida a través de la comunicación organizacional, busca también que exista un clima laboral agradable, satisfactorio dentro de la organización y que los empleados tengan mejores relaciones entre ellos mismos, así como con sus superiores o altos mandos.

### *Liderazgo Comunicacional*

Para que todos los conceptos desarrollados hasta aquí sean viables, deben existir líderes comunicacionales capaces de transmitirlos. Respecto de ellos, encontramos, que:

“Comunicarse e interactuar es indispensable para establecer relaciones entre las personas, para coordinar las acciones y tareas a realizar en conjunto y facilitar la evolución y

desarrollo de individuos, grupos y comunidades.” Prieto Pulido, García Guilianny y Rincón Quintero (2018)

Son los líderes comunicacionales los encargados de transmitir los mensajes adecuados a los destinatarios correctos. De allí la importancia y concordancia con el concepto, a fin de facilitar el desarrollo de los distintos públicos y de la organización en su conjunto. Un mensaje claro, transparente, se vuelve un efectivo disparador de acciones correctas en cualquier ámbito. Por el contrario, si el mensaje no es claro puede no ser interpretado, produciendo errores en el accionar. De allí la importancia de esta habilidad. Extrapolado a un contexto empresarial, los líderes adquieren suma relevancia a fin de articular la cultura y la comunicación interna en todos los estratos del ecosistema que representa la empresa, transmitiendo los mismos de manera clara, transparente y efectiva, para conseguir un correcto desempeño y ejecución de tareas, como así también un buen ambiente laboral, lo que redundará en mejores resultados para la empresa.

### *Identidad Corporativa*

De la mano de la Cultura Organizacional, se gesta la Identidad Corporativa, sobre la cual encontramos que la Identidad Corporativa es:

“el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno). (Capriotti, et al., 1999).

Esto nos permite coincidir en que la Identidad Corporativa de una organización la hace única en cuanto a su propia mirada interior y la que proyecta al exterior, volviendo a la empresa distinta ante la percepción que los públicos tienen de ella. La Identidad Corporativa se desarrolla en el tiempo, conformando, a lo largo del mismo, el conjunto de elementos que la definirán. Esta representación en el imaginario de la sociedad viene determinada por los valores, las acciones y las marcas características. Así, el concepto de identidad corporativa agrupa elementos físicos o tangibles, como isologos o melodías publicitarias, e intangibles, como la cultura organizacional de la empresa o la metodología de trabajo. En términos de negocios, la identidad corporativa es el conjunto de elementos mediante los cuales se transmite la personalidad de una organización. Estas emplean dicha identidad para diferenciarse de sus competidores y disfrutar de una mejor posición en su entorno económico. Con las nuevas metodologías y el rápido avance en el ámbito de las comunicaciones, las empresas promueven cada vez más una identidad corporativa

enfocada al mundo digital. Otros factores como el ejercicio de las relaciones públicas y la responsabilidad social corporativa son importantes a la hora de conformar una identidad corporativa fuerte y beneficiosa para la empresa, tanto en términos económicos como de reputación.

Para dar cierre a este apartado, a fin de brindar una solución a la problemática encontrada y vinculando estos conceptos, desde el interior hacia el exterior, comprendemos que, desde la perspectiva de las Relaciones Públicas e Institucionales, podemos transformar la comunicación interna de la organización, así como expandir la comunicación organizacional, con líderes comunicacionales que las transmitan adecuadamente, con el objetivo de reafirmar la cultura organizacional, robusteciendo, de esta manera, la identidad corporativa.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Finalizado el exhaustivo estudio en materia de comunicación, con foco en la visión desde las Relaciones Públicas e Institucionales y, teniendo en cuenta que uno de sus objetivos principales es la gestión de la comunicación entre los diferentes públicos que componen la organización, podemos dar cuenta de que la empresa Econovo:

No cuenta con un área o departamento que se encargue de la generación y gestión de la comunicación interna.

No posee, además, canales formales de transmisión de la misma, utilizando solo un canal informal de comunicación (grupo de Whatsapp).

Que la comunicación que allí se transmite es, también, informal, no aportando claridad ni utilidad al desenvolvimiento dentro de la empresa.

Que las decisiones son tomadas por la alta dirigencia de la empresa, no haciendo partícipes de las mismas a los demás colaboradores, lo que va en detrimento del sentido de pertenencia a la organización de los mismos.

No posee recursos humanos capacitados en liderazgo comunicacional, que puedan acompañar el proceso de crecimiento de la empresa y colaborar en la correcta trasmisión de la comunicación a los diferentes estratos de la organización.

Que el conjunto de estos factores afecta negativamente a la cultura organizacional y la identidad corporativa, debilitando las mismas.

#### *Justificación del problema*

Teniendo presente que, en la actualidad, Econovo cuenta con una buena imagen como empresa y una penetración de mercado del 55% (Reporte de caso, Lectura de Canvas, 2021), entendemos que, implementando las herramientas necesarias, la identidad corporativa de la empresa y su cultura organizacional podrían robustecerse.

A la vez, el clima laboral se vería beneficiado, los trabajadores tendrían más confianza en sus responsables y en los directivos de la empresa y, para que esto suceda, la comunicación dentro de la empresa tiene que fluir, ser clara y efectiva. De esta manera, la empresa contaría con empleados más satisfechos y comprometidos con la misma, lo que redundaría en una mayor producción.

Sumando estos factores, la empresa contaría con mejores herramientas para afrontar el desafío del cambio a empresa multinacional, como así también en la búsqueda de nuevos nichos y segmentos de mercado.

#### *Conclusión diagnóstica*

En base a todo lo visto en el presente reporte de caso y detallado, principalmente, en la Declaración y Justificación del problema, se concluye que resulta apropiado proponerle a la empresa Econovo la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna, basado en tecnologías de comunicación en tiempo real, con software apropiado, que derrame en todos los estratos de la empresa, junto con el desarrollo profesional de los recursos humanos, a fin de alinear a todos los empleados con la mirada estratégica gerencial, en busca del robustecimiento de la cultura organizacional y la identidad corporativa, en pos de la consecución de los objetivos empresariales.

## Plan de implementación

En línea con todo lo expuesto hasta aquí, se presenta, a continuación, la implementación de un plan estratégico de comunicación organizacional, desarrollado para la empresa Econovo, con foco especial en la comunicación interna, con el objeto de mejorar la misma, de manera tal que llegue a cada punto de la organización, de forma fluida y efectiva.

### *Objetivo General*

- Optimizar la comunicación interna formal de la empresa, con canales adecuados para su transmisión, de manera tal que la misma alcance correctamente a toda la organización.

### *Objetivos específicos*

- Adquirir el conocimiento, por parte de todo el personal, sobre la nueva manera de trabajar en cuanto a la comunicación interna de la empresa, con la finalidad de alimentar y retroalimentar dicha comunicación, para desarrollo y mejora de la misma.
- Conseguir la vinculación de toda la organización mediante las nuevas herramientas digitales y medios de transmisión, que serán el canal formal por el cual circulará la comunicación de la misma.
- Lograr un plantel de recursos humanos con conocimiento en el uso y familiarizado con el manejo de las herramientas digitales incorporadas, para su correcta utilización.
- Contar con personal capacitado en técnicas de liderazgo comunicacional, con el objetivo de que puedan acompañar el proceso de transformación de la empresa, articulando correctamente los mensajes de la comunicación interna a los diferentes estratos de la organización.

### *Alcance*

El plan de implementación se ejecutará en la planta que la empresa posee en la ciudad de Oncativo, Córdoba, en autopista Córdoba-Rosario, km. 628,5, para, posteriormente, replicarlo en la planta que la empresa posee en la provincia de Buenos Aires.

El plan de implementación tendrá una duración de cinco meses, comenzando el 01 de Agosto de 2023 y finalizando el 31 de Diciembre de 2023, para terminar el año con el plan ejecutado.

### *Objetivo específico 1            Nuevas formas*

Para la promoción de la comunicación interna dentro de Ecónomo, se comenzará trabajando en la centralización de la información actual de la empresa, informando la manera en que será gestionada la misma, para que la comunicación sea organizada desde el comienzo y pueda ser transmitida a toda la organización mediante canales formales. Para ello, se desarrollarán diferentes acciones, para abarcar a los diferentes públicos. Cabe mencionar, en este punto, que las acciones 1 y 2 tendrán carácter temporal, para la implementación del plan, siendo la 3era. acción de carácter permanente, con el objetivo de alimentar y retroalimentar la comunicación interna de la organización.

### *Acción 1            Iniciando la transformación*

**Públicos:** toda la empresa

**Descripción:** se instalarán cinco carteles en los lugares de mayor circulación del personal (comedor – sala de descanso), donde se dispondrá información sobre la nueva manera de comunicar dentro de la organización y las herramientas seleccionadas para tal fin.

**Duración:** primera quincena de Agosto de 2023

**Recursos:** se requerirá de un responsable de comunicación que se encargue de los carteles, con su actualización permanente.

**Presupuesto:** Se detalla en apartado correspondiente.

Medición: se recabarán los resultados de una encuesta realizada al finalizar la quincena, para saber si la herramienta resulta útil, siendo buen resultado el 80% o más , medio entre 40 y 80% y bajo si es menor a 40%.

Cabe mencionar en este punto que esta acción es de implementación, por lo que no lleva medición a largo plazo.

### *Acción 2 Información en equipo*

Públicos: toda la empresa

Descripción: se realizarán jornadas de trabajo, en diferentes días, de acuerdo a jerarquías en la empresa, para dar a conocer las herramientas seleccionadas, sus atributos y funcionalidades y sobre la nueva metodología de comunicación interna.

Dichas jornadas se realizarán con Directores y Gerentes, durante la tercera semana de Agosto de 2023 y en la cuarta semana con mandos medios y operarios.

Duración: segunda quincena de Agosto de 2023

Presupuesto: sin presupuesto, ya que serán dentro de la empresa.

Medición: se recabarán resultados de una encuesta a realizarse al finalizar la quincena sobre la utilidad de las jornadas, siendo un buen resultado un 80% o más de aceptación, medio entre 40 y 80% y bajo si es menor a 40%

Cabe mencionar en este punto que esta acción, al igual que la primera, es de implementación, por lo que no lleva medición a largo plazo.

### *Acción 3 Expandiendo la comunicación interna*

Públicos: toda la empresa

Descripción: se realizarán dos briefings semanales por cada jerarquía, en los cuales se comentarán y trabajarán los diferentes planes, proyectos, problemáticas, objetivos y lineamiento general del desarrollo del trabajo en la empresa. Mediante los briefings se busca alimentar y retroalimentar la comunicación interna de la empresa.

A nivel de alta gerencia, se trabajará en el posicionamiento de la empresa, los lineamientos a largo plazo de la misma, como así también la búsqueda de nuevos negocios y mercados.

A nivel mandos medios, se trabajará en el ordenamiento de las tareas a desarrollar, la fijación de objetivos y su seguimiento y la medición de impacto alcanzado.

A nivel operarios, se trabajará en la manera en que son ejecutadas las tareas, buscando su optimización.

Cabe mencionar en este punto que, una vez implementadas las herramientas digitales, los briefings podrán ser presenciales o remotos, con planeamiento y seguimiento de tareas y objetivos de acuerdo a equipos conformados en dichas plataformas, hasta la línea jerárquica de responsables y encargados.

Duración: a partir de la primer semana de Septiembre, en forma permanente, asignando días a cada sector de la empresa.

Presupuesto: sin presupuesto, ya que serán dentro de la empresa.

Medición: los resultados de esta acción se verán reflejados en la encuesta al final de la implementación del presente plan, para ver su utilidad, siendo un buen resultado el 80% o más de aceptación, medio del 40 al 80% y bajo menos del 40%

Cabe acotar que, a largo plazo, su utilidad será medida en la encuesta trimestral sugerida.

Objetivo específico 2                      Adquiriendo medios

*Acción 1      Enlazando la organización*

En esta etapa del plan de implementación, se adquirirán, instalarán y pondrán a punto las herramientas digitales seleccionadas, las cuales son:

Red Social Workplace from Meta (Anexo 1)

Esta red social, con formato de Facebook, permite que todos los colaboradores de la empresa puedan estar informados en tiempo real sobre las novedades de la empresa, como así también interactuar con otros miembros de la organización. También permite la suba de archivos y transmisiones en vivo. Cuenta con la opción de trabajar desde un ordenador o bien desde el celular, mediante una aplicación.

## Plataforma Teams from Microsoft (Anexo 2)

Esta aplicación está diseñada para poder combinar chat individual, reuniones de video grupales y suba de archivos para compartir. Cuenta con la posibilidad de crear grupos de trabajo y contiene herramientas utilizadas para la planificación de las actividades. Esta aplicación puede ser utilizada desde un ordenador o bien desde un teléfono, con su aplicación.

Cabe mencionar, en este punto, que si bien ambas herramientas disponen de similares características, Workplace se utiliza más para la comunicación macro de la empresa, a gran escala, siendo Microsoft Teams más utilizado para la comunicación individual, el uno a uno, entre miembros de la organización, ya que es más directa.

Descripción: se adquirirán las licencias de las plataformas y se contratará una empresa consultora externa, la cual se encargará de la instalación, adecuación y puesta en funcionamiento de las mismas. Las plataformas serán instaladas en todos los ordenadores de los diferentes sectores de la empresa, configurando toda la red dentro de la organización.

Workplace será contratado para todo el personal de la empresa, el cual podrá utilizarlo desde su ordenador o bien desde su celular, mediante su aplicación.

Microsoft Teams será contratado con su versión Essentials hasta la línea de responsables y encargados dentro de la empresa, debido a que esta versión permite reuniones de grupo más largas y tiene más espacio de almacenamiento, dejando la versión gratuita (no tiene la opción de reunión de grupos) para el resto de la empresa, que también contará con las funcionalidades necesarias para la comunicación.

En la última semana, también, se reemplazarán las carteleras por televisores, los cuales retransmitirán la información de Workplace, para su exposición y conocimiento por parte de todos los empleados dentro de la empresa. Esto se implementa de esta manera, ya que, si bien los operarios pueden usar las aplicaciones en sus teléfonos móviles fuera de horario laboral, el uso del mismo no está permitido en horario de trabajo; por esta razón, se completa el circuito con la instalación de los televisores que reproducirán los contenidos de Workplace, para que la comunicación de la empresa sea vista en todos los estratos de la organización.

Es dable destacar, en este punto, que la empresa contará, a partir de esta acción, con los canales formales por donde circulará la comunicación interna de la organización.

Duración: segunda a última semana de Septiembre, con presencia de la empresa consultora tres veces por semana, para la completar la acción.

Presupuesto: se detalla en apartado correspondiente.

Medición: al finalizar esta etapa, se realizará una encuesta para saber si todos los empleados están en condiciones de conectarse e interactuar a través de las herramientas contratadas, dejando operativos todos los perfiles, siendo un buen resultado el 100%, medio entre 95 y 100% y bajo entre 90 y 95%.

### *Objetivo específico 3            Aprendiendo sobre herramientas*

La misma consultora contratada que realizó la instalación, adecuación y puesta en marcha de las aplicaciones será la encargada de la capacitación en el uso de las mismas por parte de los empleados de la empresa. La capacitación será brindada por un especialista de la consultora y la misma será brindada en etapas a los diferentes públicos de la empresa. La primera semana de Octubre de 2023 se tomará para brindar una charla general con los diferentes públicos y las semanas siguientes serán capacitaciones más específicas y técnicas.

#### *Acción 1            Desarrollando habilidades*

##### *Primera etapa*

**Públicos:** Directores y Gerentes

**Descripción:** durante la primera semana se brindará una charla general a los públicos seleccionados sobre los atributos, las funcionalidades, el alcance y el manejo de las herramientas digitales adquiridas. La misma será de 2 horas, aproximadamente, presentando el material correspondiente a ambas plataformas.

Durante la segunda semana del mes, se realizará una reunión de 2 horas con información más específica y técnica sobre el manejo de las plataformas. Al día siguiente se realizara una nueva reunión para despejar dudas o consultas.

Duración: 2 horas, en 1 día de la primer semana de Octubre de 2023 y 3 horas en 2 días de la segunda semana.

Presupuesto: se detalla en apartado correspondiente.

Medición: se realizará mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, el que será relevado en la reunión de la segunda semana, cuando se cierren dudas o consultas que hayan aparecido, siendo un buen resultado el 80% o más de adquisición de conocimiento, medio entre 70 y 80% y bajo menos de 70%.

### *Segunda etapa*

Públicos: Responsables, Encargados y Líderes

Descripción: de la misma manera que en la anterior reunión, en la primera semana se dará una charla general sobre las funcionalidades, beneficios en el uso y alcances de las plataformas implementadas. Durante la segunda semana se realizara una reunión de 2 horas, aproximadamente, más específica y técnica sobre el manejo de las plataformas y al día siguiente, una nueva reunión, para responder dudas o consultas que hayan surgido.

Duración: 2 horas, en 1 día de la segunda semana de Octubre de 2023 y 3 horas en 2 días de la tercera semana.

Presupuesto: se detalla en apartado correspondiente.

Medición: en la última reunión quedaran despejadas las dudas o consultas que hayan surgido durante la capacitación, mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, siendo un buen resultado el 80% o más de adquisición de conocimiento, medio entre 70 y 80% y bajo menos de 70%.

### *Tercera etapa*

Públicos: operarios (técnicos, especialistas, administradores, auxiliares y operadores)

Descripción: al igual que en las anteriores ocasiones, durante la primera semana se brindara una charla general con información sobre las plataformas, dejando para la segunda semana la parte más técnica y específica sobre el uso de las mismas. Se cerrará la capacitación con una última reunión para evacuar dudas o consultas surgidas.

Duración: 2 horas, en 1 día de la tercera semana de Octubre de 2023 y 3 horas en 2 días de la cuarta semana.

Presupuesto: se detalla en apartado correspondiente.

Medición: en la última reunión quedarán despejadas las dudas o consultas que hayan surgido durante la capacitación, mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, siendo un buen resultado el 80% o más de adquisición de conocimiento, medio entre 70 y 80% y bajo menos de 70%.

#### *Objetivo específico 4                      Comunicación global*

##### *Acción 1      Articulando la comunicación interna*

Públicos: Directores, Gerentes y Encargados

Descripción: se contratará una consultora externa, la cual brindará capacitación, dentro de la empresa, a dos directores, tres gerentes y trece encargados sobre técnicas de liderazgo comunicacional, con el fin de que los mismos puedan desarrollar esa habilidad, para acompañar el proceso de transformación de la empresa y transmitir correctamente la comunicación interna a todos los estratos de la organización, articulando dicha comunicación, mediante trabajo en equipo.

Duración: la capacitación será brindada entre la primera y tercera semana de Noviembre 2023, con una carga horaria de 2 horas semanales.

Presupuesto: se detalla en apartado correspondiente.

Medición: al finalizar la capacitación, se evaluará cuantos recursos humanos han finalizado satisfactoriamente la capacitación, con el certificado alcanzado, siendo un buen resultado el 100% de aprobación, medio entre 95 y 100% y bajo entre 90 y 95%

Para finalizar la implementación del plan estratégico de comunicación interna dentro de la empresa Econovo, durante la última semana de Diciembre, luego de dos meses de uso de ambas plataformas implementadas, se realizará una encuesta en Workplace para conocer el nivel general de satisfacción por parte del personal de la empresa, como así

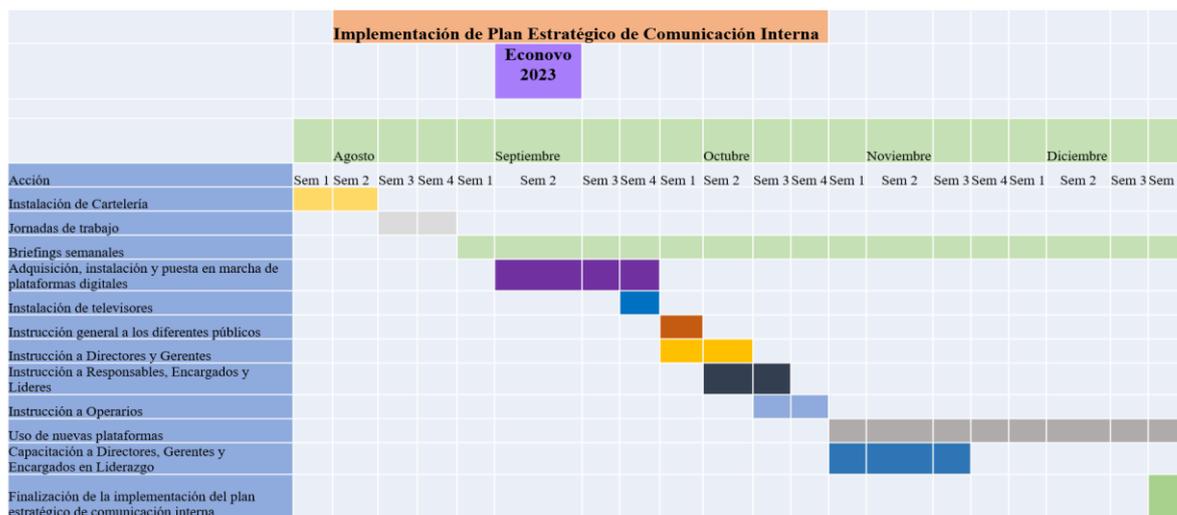
también del clima laboral de la organización, para conocer su estado y, a partir de allí, poder corregir desvíos y detectar oportunidades de mejora, con la adecuada comunicación interna, mediante los nuevos canales formales implementados. Dicha encuesta arrojará los porcentajes de satisfacción / insatisfacción – de acuerdo / en desacuerdo, por parte de los empleados. La encuesta contendrá diez preguntas sobre el nivel de satisfacción con el uso de las nuevas herramientas, como así también sobre clima laboral.

Las respuestas serán con números, que mostrarán:

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| 1 – Nada Satisfactorio       | 1- Nada de acuerdo        |
| 2 – Poco Satisfactorio       | 2 – Poco de acuerdo       |
| 3 – Satisfactorio            | 3 – De acuerdo            |
| 4 – Muy Satisfactorio        | 4 - Muy de acuerdo        |
| 5 – Plenamente Satisfactorio | 5 – Plenamente de acuerdo |

Con la finalización de la presentación de la implementación del plan estratégico de comunicación dentro de la empresa Econovo, se detallan, a continuación, el plazo temporal y presupuesto de dicho plan:

- *Figura 7 Diagrama de Gantt*



Fuente: *Elaboración propia*

## *Presupuesto*

### *Objetivo específico 1*

#### *Acción 1*

5 Carteles de \$ 8.000 cada uno. Total: \$ 40.000

### *Objetivo específico 2*

#### *Acción 1*

El costo de Workplace por empleado es de 4 dólares por mes, a cotización oficial más impuestos, totalizando un monto de \$ 315.000 por mes.

El costo de Microsoft Teams Essentials es de \$ 635 por mes, adquiriendo un total de 33 licencias, totalizando un costo por mes de \$ 20.955

El costo de la contratación de la empresa consultora tiene un valor de \$ 1500 por hora por profesional. La misma trabajara con 2 profesionales, 8 horas diarias, 3 veces por semana, durante 3 semanas, totalizando un monto de \$ 216.000

El costo de cada televisor de 32" BGH es de \$ 58.900, totalizando un costo de \$ 294.500

El costo total de esta etapa será de \$ 846.455

### *Objetivo específico 3*

#### *Acción 1*

##### *Etapa 1*

La consultora tiene un costo de \$ 1500 por hora/hombre, siendo el costo de esta capacitación de \$ 7.500

##### *Etapa 2*

El costo de la capacitación será de \$ 7.500.

##### *Etapa 3*

El costo será de \$ 7500, en concepto de honorarios.

*Objetivo específico 4*

*Acción 1*

El costo del curso de técnicas de liderazgo comunicacional ofrecido por la consultora tiene un valor de \$ 10.000 por persona, siendo el costo total de \$ 180.000

- *Figura 8 Presupuesto*

Presupuesto para Implementación de Plan Estratégico de Comunicación Interna en Econovo 2023							
Concepto	Precio Individual					Total única vez	Total Mes
Cartelería	\$ 8.000					40000	
Adquisición Workplace from Meta	USD 4 por empleado por mes a cotización oficial mas impuestos						315000
Adquisición de 33 licencias de Microsoft Teams	\$ 635						20955
Instalación de 5 televisores de 32" BGH	\$ 58.900					294500	
Honorarios Consultora por instalación y adecuación de plataformas	\$ 1.500					216000	
Honorarios Consultora por instrucción en manejo de plataformas	\$ 1.500					22500	
Curso de técnicas en liderazgo	\$ 10.000					180000	
						Subtotal	753000 335955
						<b>Total</b>	<b>1088955</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

Como resultado del análisis efectuado sobre la empresa Econovo, encontramos que la misma es una empresa muy bien posicionada en el mercado, con potencial de seguir expandiendo sus negocios, ingresando en nuevos segmentos y mercados. Al llevar en profundidad el estudio sobre la manera en cómo se organiza y funciona la empresa, encontramos diversas problemáticas que pueden ser solucionadas, con las herramientas apropiadas. Ejemplo de ello es que la organización se encuentra en un proceso de crecimiento, dejando de ser una empresa familiar para convertirse en una empresa multinacional, no contando con el personal profesional adecuado para llevar adelante dicho proceso. Por otro lado, su personal no posee un alto nivel de pertenencia con la empresa, lo cual repercute directamente en el clima laboral que se genera. Este factor, a su vez, provoca que su cultura organizacional y su imagen corporativa se vean debilitadas. Entendemos, en este punto, que todos estos factores son desencadenados por la escasa comunicación interna existente en la empresa, así como la ausencia de canales formales de comunicación. Es de destacar, sobre dicha problemática, que, durante y post-pandemia Covid 19, diversas plataformas de comunicación remota tuvieron su presentación y auge, entendiéndose que le serían de gran utilidad a la empresa Econovo.

Se concluye, en base al estudio realizado, que se vuelve necesaria la transformación y desarrollo de la comunicación interna de la empresa, dándole a la misma un giro de 360 grados, a fin de que dicha comunicación llegue y sea compartida por todos los estratos de la organización. Este proceso puede ser realizado mediante la implementación del plan estratégico de comunicación interno presentado, a fin de alinear a todos los empleados con la mirada estratégica de la dirección de la empresa, de manera de lograr la consecución de los objetivos empresariales propuestos, reafirmando la cultura organizacional y robusteciendo la identidad corporativa de la empresa.

### *Recomendaciones*

- En base al trabajo y análisis desarrollado en el presente caso, es recomendable proponer la creación de un Área o Departamento de Relaciones Públicas e Institucionales dentro de la empresa, para la gestión de la comunicación de la organización. En su defecto, es recomendable la contratación de una consultora o asesor externo, para cumplir dicha función.
- Se recomienda, con respecto al personal, continuar la capacitación y profesionalización del mismo, para que pueda acompañar el proceso de crecimiento en que la empresa se encuentra inmersa. Es recomendable, también, con los estudios correspondientes, considerar la ampliación de la dotación, con la contratación de profesionales ya formados.
- Con foco en la consecución de los objetivos empresariales, se recomienda la evaluación y puesta en marcha, con las gestiones correspondientes, de un programa de beneficios por objetivos cumplidos para el personal, con el fin de incentivar la meritocracia y el desarrollo profesional del personal de la empresa.
- Una vez desarrollada la comunicación interna de la empresa y cumplido el objetivo de llegar a todos los estratos de la misma, se recomienda evaluar, implementar y gestionar un plan de comunicación externa, con el objetivo de mejorar la comunicación externa que la empresa mantiene con sus diferentes públicos.
- En cuanto a liderazgo comunicacional, a largo plazo y para su mejoramiento continuo, se recomienda la actualización, mediante cursos, para el personal designado por la empresa. Los mismos podrían ser tomados cada seis meses.
- Finalmente, para su seguimiento, evaluación y gestión de posibles desvíos u oportunidades de mejora que puedan surgir, se recomienda la ejecución de encuestas de clima laboral, las cuales podrían ser realizadas en forma trimestral.

## Referencias

### Fuentes bibliográficas

- Capriotti, Paul. (2013). *Planificación estratégica de imagen corporativa*. Málaga, España. Instituto de investigación en Relaciones Públicas. [Fecha de consulta 29 de abril de 2023]. Recuperado de <http://www.bidireccional.net>
- Castillo A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: IIRP.
- Cuenca Fontbona, J, Verazzi, L. (2018). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona: UOC. [fecha de Consulta 17 de Mayo de 2023]. ISBN: 9788491802723. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mxSzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&ots=eP9sqG6Zjj&sig=K2vvXVkfUVo0fjP-z3FwbvCCi3Q#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false>
- García Álvarez, C. M., (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. [fecha de Consulta 17 de Mayo de 2023]. ISSN: 1657-9267. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- García Álvarez, de Universitas Psychologica, vol. 5, núm. 1, enero-abril, 2006, p. 172-173
- Guzmán Paz V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Red Tercer Milenio. *Jordi Xifra (2008). Las relaciones públicas*. Barcelona: UOC. [Fecha de Consulta 29 de junio de 2023]. Recuperado de: <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/112306/8/Las%20relaciones%20publicas%20CAST.pdf>
- Ley N° 10208. Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba. 27 de junio de 2014.
- Mut Camacho, Brea Franch, *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*, Universidad Jaume.I,
- Prieto Pulido R, García Guiliany J, Rincón Quintero Y. (2018) *Liderazgo: Tendencias emergentes para inspirar la gestión de personas en las organizaciones*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar. [Fecha de Consulta 30 de junio de 2023]

ISBN: 978-958-5533-27-1 Recuperado de:  
[http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/3841/Liderazgo\\_TendenciasEmergentesparaInspirar\\_gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=78](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/3841/Liderazgo_TendenciasEmergentesparaInspirar_gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=78)

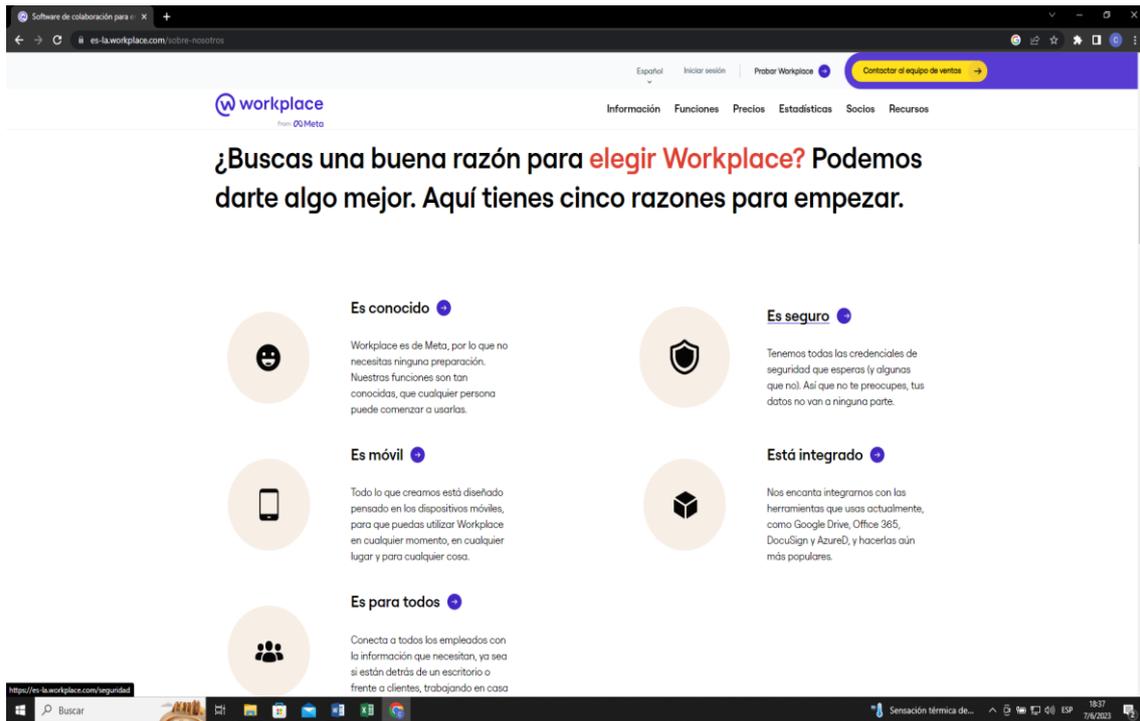
- Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, no178. La Laguna (Tenerife)
- Rebeil Corella, RuizSandoval Resendiz. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdez. [Fecha de Consulta 29 de junio de 2023]. ISBN: 968-856-612-8 Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AilJ7Ss-zcYC&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunicacion+organizacional&ots=FKYLWoW11s&sig=\\_KpJ4L7gQt8CKJkWHHU8d-1Ks\\_Y#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AilJ7Ss-zcYC&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunicacion+organizacional&ots=FKYLWoW11s&sig=_KpJ4L7gQt8CKJkWHHU8d-1Ks_Y#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional&f=false)
- Universidad Siglo 21; 2021, Desarrollo de Caso, Lectura de Canvas

#### Fuentes digitales

- Capriotti, Paul. (2013). Planificación estratégica de imagen corporativa. Málaga, España. Instituto de investigación en Relaciones Públicas. Recuperado de:  
<http://www.bidireccional.net>
- Castro-Martínez, Andrea., Díaz-Morilla, Pablo. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión y la facilidad organizacional. *Obra digital* (Nº20), 131-148.  
 DOI: <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Econovo, s. f. a., <https://acortar.link/Qh39J/>
- Econovo, s. f. d. <https://acortar.link/yHP1R.p.21-22>
- Econovo, s. f. d., <https://acortar.link/yHP1R.p.23>
- Guerrero Alvarado, M.; Sotelo González, J. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *La revista aDResearch ESIC Revista Internacional De Investigación En Comunicación*, vol. 27 (enero-junio 2022), 1-16.

- <http://bidireccional.net>
- <https://ar.talent.com/salary?job=consultor#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20gana%20un%20Consultor%20en%20Argentina%3F&text=El%20salario%20consultor%20promedio%20en,a%C3%B1o%20o%20%24%20462%20por%20hora>
  - <https://es-la.workplace.com/precios>
  - <https://es-la.workplace.com/sobre-nosotros>
  - <https://mercadoyempresas.com/web/catalogo-empresa.php?id=2>
  - <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options?activetab=pivot:primaryr1>
  - <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/free>
  - Ley N° 10208. Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba. 27 de junio de 2014.
  - Mercado Libre. Recuperado 09 de junio de 2023: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-876046818-pizarra-blanca-60x80cm-accesorios-gratis- JM>
  - Mercado Libre. Recuperado 09 de junio de 2023: [https://listado.mercadolibre.com.ar/electronica-audio-video/televisores/bgh/tv-32-pulgadas\\_NoIndex\\_True#applied\\_filter\\_id%3DBRAND%26applied\\_filter\\_name%3DMarca%26applied\\_filter\\_order%3D5%26applied\\_value\\_id%3D5601%26applied\\_value\\_name%3DBGH%26applied\\_value\\_order%3D5%26applied\\_value\\_results%3D140%26is\\_costum%3Dfalse](https://listado.mercadolibre.com.ar/electronica-audio-video/televisores/bgh/tv-32-pulgadas_NoIndex_True#applied_filter_id%3DBRAND%26applied_filter_name%3DMarca%26applied_filter_order%3D5%26applied_value_id%3D5601%26applied_value_name%3DBGH%26applied_value_order%3D5%26applied_value_results%3D140%26is_costum%3Dfalse)
  - Ministerio de economía argentina. *Índice de precios al consumidor. vol.7* (2023), Recuperado de: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_2370114036C9.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_2370114036C9.pdf)
  - Ministerio de Educación. Consumo y Ciudadanía responsable. Recuperado de: <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/2015-Docs/Que-sabemos-sobre-plaguicidas.pdf>
  - Pineda Genao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. Recuperado de: <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182/179>

## Anexo 1



## Anexo 2

