



# Puesta en valor de la Comunicación Interna de la organización A.J. & J.A. Redolfi. S.R.L.

## Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Arce, Josué Miguel.

Legajo: RPI02435.

DNI: 42.303.655.

Año: 2022.

## Índice

Agradecimientos	3
Resumen	4
Introducción	5
Marco de referencia institucional	5
Breve descripción de la problemática	8
Resumen de antecedentes	9
Relevancia del caso	11
Análisis de la situación	12
Descripción de la situación	12
Análisis del contexto	14
Diagnóstico organizacional	16
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	17
Marco teórico	21
Diagnóstico y discusión	24
Declaración del problema	24
Justificación del problema	24
Conclusión diagnóstica	25
Plan de implementación	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26
Programa uno: La importancia de comunicarnos	26
Programa dos: Si queremos resultados diferentes, debemos hacer las cosas diferente	29

Programa tres: Redolfi, mi lugar	34
Evaluación general	36
Presupuesto	36
Diagrama de Gantt	38
Conclusión y recomendaciones	39
Bibliografía	41
Fuentes digitales	41
Anexo	43

## Agradecimientos

*A Dios, mi papá y mejor amigo. Por inspirarme, acompañarme y sostenerme en las más cambiantes circunstancias, tal como lo prometió.*

*A papá y mamá, Miguel y Esther. Mis mayores ejemplos de fe, excelencia y sacrificio. Los amo.*

*A mis amigos, los que estuvieron y los que siguen estando, por su amor y calidez para acompañarme y ser la familia que elijo.*

*A mis compañeros, por haber sido parte de estos hermosos cuatro años, cada uno a su manera, hicieron que este recorrido sea más lindo. Serán excelentes profesionales, pero, sobre todo, serán felices.*

*A la música, fiel compañera en las noches de estudio y también de tesis.*

*A Osvaldo Salas, mi mentor en esta hermosa vocación y Carolina Cerruti que me acompañó a lo largo de todo este último año.*

*A todos los que fueron parte y olvidé mencionar específicamente, gracias. Dios los bendiga mucho. Los amo.*

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado deriva de la investigación realizada sobre la organización A. J. & J. A. Redolfi. S. R. L. ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Dicha organización realiza su labor en la logística y el transporte de sustancias alimenticias hace más de 50 años. Se observaron como falencias a nivel interno el descuido de la comunicación y la carencia de un área que gestione la misma. En consecuencia, la organización posee un personal trabajando por debajo de su potencial real, esto se traduce en pérdidas y un consecuente impacto negativo en los objetivos de la empresa.

Con la finalidad de subsanar y solucionar dichas problemáticas, se desarrolló un plan de comunicación interna que brindó respuesta a las necesidades y problemas del público interno, tras revalorizar la comunicación y gestionarla para darle un uso intencional, aparejado al entorno cada vez más comunicado y digitalizado en el que la organización ejerce sus funciones.

**Palabras claves:** comunicación interna, público interno, Relaciones Públicas e Institucionales, comunicación estratégica.

## Abstract

This Final Degree Project derives from the research carried out on the organization A. J. & J. A. Redolfi. S. R. L. located in James Craik, province of Córdoba, Argentina. This organization has been working in the logistics and transportation of foodstuffs for more than 50 years. Internal shortcomings were observed as the neglect of communication and the lack of an area to manage it. As a result, the organization has a staff working below its real potential, which translates into losses and a consequent negative impact on the company's objectives.

In order to remedy and solve these problems, an internal communication plan was developed to respond to the needs and problems of the internal public, after reevaluating communication and managing it to give it an intentional use, in line with the increasingly communicated and digitalized environment in which the organization performs its functions.

**Keywords:** internal communication, internal public, Public and Institutional Relations, strategic communication.

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, es una organización de amplia trayectoria con más de 50 años en el sector mayorista que lo avalan como estandarte de dicho rubro, posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios de todo tipo, además de contar también con cigarrillos, artículos de limpieza, entre otros. Está ubicada en la localidad de James Craik, perteneciente al departamento Tercero Arriba; dicha localidad se encuentra aproximadamente a 115 kilómetros de la Ciudad de Córdoba Argentina; en el centro de la llanura pampeana, región caracterizada por un alto desarrollo agrícola-ganadero.

Además, dicha ubicación favorece el desarrollo local al verse atravesada por una ruta nacional, la N°. 9 que une la Capital Federal con el norte del país y una ruta provincial, la N°. 10.

Lo antes mencionado, da prueba de que la cartera de productos de la organización es amplia, hecho que llevó a la misma a dar muestras de un crecimiento sostenido en el sector mayorista de productos alimenticios, conquistando año a año nuevos clientes alcanzando una cifra cercana a los 6000, que representan casi la totalidad de la provincia de Córdoba y traspasan las fronteras de ella llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Los autoservicios mayoristas antes mencionados se ubican en distintos puntos estratégicos de la provincia en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, y Río Cuarto sumándose a estos, distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Desde dichos establecimientos, comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas a lo largo y a lo ancho de la provincia de Córdoba y a provincias vecinas. Esta labor, es llevada a cabo con la ayuda de la flota propia que la empresa posee para transportar los productos, compuesta de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; sumado al plantel de 170 empleados.

En cuanto a lo histórico, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar, fundada y cimentada en el seno de la familia Redolfi, poseedora de mucha influencia en James Craik, localidad en la cual se instalaron en 1910.

Con una historia caracterizada por el trabajo, más precisamente en el rubro comercial, nos remontamos a los comienzos de la organización, más precisamente al 1 de septiembre de 1959, fecha en la que los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

A partir de allí, se cuentan los más de 50 años de antigüedad que la empresa posee en su haber, en los cuales la empresa experimentó cambios, innovaciones, ampliaciones en la cartera de productos y de servicios y una constante expansión y desarrollo, producto de una estrategia enfocada en marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Yendo de lo general a lo específico, se desarrolla a continuación misión, visión y valores de la organización:

#### *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”.

#### *Valores*

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.<sup>1</sup>

Es menester recordar que misión, visión y valores son los pilares de la cultura organizacional, también conocidos como la declaración de principios, detallan y explican hacia donde se dirige la empresa y de qué forma trabajará para alcanzar dicho cometido, en pocas palabras es explicar “como se hacen las cosas aquí”.

Conforme el presente trabajo se desarrolle, se verá la importancia de estos pilares para la cultura de la empresa, la comunicación y los públicos a los que está dirigida esta.

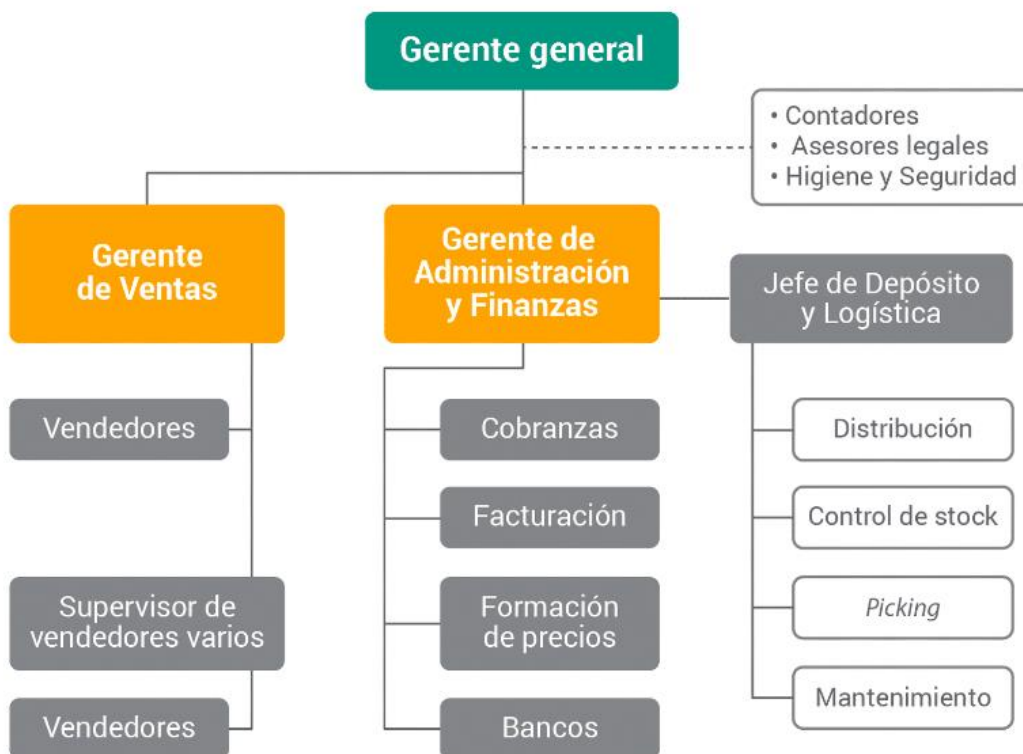
---

<sup>1</sup> Tomado de Plataforma Canvas Siglo 21 <https://siglo21.instructure.com/courses/16846/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1> (Fecha de consulta: 31 de Agosto del año 2022).

Para concluir este apartado y atendiendo a aspectos relacionados a la estructura organizacional, se adjunta a continuación el organigrama formal de la organización.

**Figura 1**

*Organigrama de A. J. & J. A. Redolfi.*



Fuente: Plataforma Canvas Siglo 21.

Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/16846/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1> (Fecha de consulta: 31 de agosto del año 2022).

#### *Breve descripción de la problemática*

El presente Trabajo Final de Grado, al ser visto y desarrollado desde la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales apunta a trabajar en la comunicación de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., más precisamente en su comunicación interna.

Se considera de vital importancia trabajar sobre la comunicación de la organización en tres direcciones, yendo de lo general a específico:

- Siguiendo lo expuesto en el organigrama, se observa una carencia de un departamento exclusivo de comunicación.
- En segundo orden, fruto de ser una empresa familiar, se observa una tendencia a informalizar procesos que debieran ser formales, para preservar el orden y una cohesión en la comunicación puertas adentro. Por ejemplo: No hay proceso de inducción, carencia que podremos abordar desde una perspectiva comunicacional instrumentándolo y dotándolo de herramientas comunicacionales que coadyuven a una mejor recepción y adaptación de los nuevos colaboradores.
- Se observa en la organización una característica *sine qua non* de las empresas familiares: rigidez y resistencia al cambio, las cuales se desprenden del traspaso generacional que por lo general hace creer que lo que se ha hecho y ha funcionado, debe seguir haciéndose así, viendo la innovación más como un riesgo que como una oportunidad.

Se ve en estas carencias y falencias tanto amenazas como oportunidades, ya que hay trabajo por hacer y se procura realizarlo en un proceso creativo, tomando la precaución que la situación amerita para que la empresa no se sienta “invadida” sino más bien “mejorada” en un proceso holístico, partiendo desde lo comunicacional, como lo específico, hacia lo general.

#### *Resumen de antecedentes*

Tras realizar una exhaustiva revisión bibliográfica se encontraron como antecedentes (ordenados desde el plano internacional al regional) los siguientes trabajos:

En primer lugar, se halló la tesis realizada por León Alvarado y Mejía Guailles (2010) “Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca” en la cual la comunicación organizacional es comparada con el sistema nervioso del cuerpo humano siendo esta la esencia y la fuerza dominante puertas adentro de la organización, refiriéndose a la comunicación interna como el mecanismo de mantener informados a los miembros de una organización sobre las actividades que cumple la misma. Se considera conveniente sumar también lo desarrollado por Lauzao Serrano y Rodríguez Piña (2012), en su artículo “Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional” publicado en la revista Ciencias Holguín, en el cual se aborda el diseño de un sistema de gestión capaz de satisfacer la brecha existente en la gestión de la comunicación organizacional y el

enfoque comunicacional interno. Dicho sistema consta de 4 fases: Diagnóstico de comunicación, planificación, organización y para finalizar, control y evaluación. Los autores explican que dicho modelo depende de las características de cada organización, de sus trabajadores y de la actividad a la cual se dediquen.

Siguiendo la línea de comunicación interna y tomando cercanía al plano nacional, se toma el trabajo final realizado por Guilme (2016) “Propuesta para mejorar los canales de comunicación Interna de la FRCon.” en el cual se propone la implementación de una intranet para mejorar los canales de comunicación interna de la Facultad Regional de Concordia apuntando en cuatro direcciones que se acercan e identifican con las del presente trabajo, mencionadas en el apartado anterior, estas son:

- Colaboración de equipo: Vista como uno de los beneficios más importantes de una intranet, apunta a alcanzar una mayor eficiencia en el trabajo en equipo.
- Entrega de recursos: Suponiendo un ahorro de costos importante en la organización, una intranet posibilita la disponibilidad de recursos inmediata para todos los colaboradores.
- Comunicación: Siendo nuestra área de *expertise* y la materia prima del presente trabajo, nos resultó interesante observar como la autora expone a la intranet como una herramienta esencial para lograr una mayor fluidez en la comunicación interna de la organización a la que dirige su trabajo.
- Seguridad y confiabilidad: En una época donde el ciberdelito va en aumento y la privacidad de las organizaciones y sus procedimientos se ve amenazada, la autora expone también a la intranet como un mecanismo de seguridad para evitar hackeos, interferencias y/o cualquier tipo de perjuicio que la empresa pudiera percibir a nivel informático.

Acercándonos al plano regional y al rubro de la organización sobre la cual se desarrolla el presente trabajo se cree conveniente agregar a los antecedentes el proyecto de grado realizado por Amador y Figueroa (2018) que bajo el título “Plan de comunicación interna” desarrolla un trabajo sobre la misma aplicado a una empresa de logística, Frata Logística y Distribución S.R.L.

Dicho trabajo entre las distintas acciones concretas que plantea para el plan de intervención, considera pertinente coordinar reuniones con los dueños y el supervisor de la organización antes mencionada, los cuales se pueden considerar parte del nivel

directivo de la misma, esto resulta interesante, ya que el presente trabajo apunta a trabajar también sobre el nivel directivo de A. J. & J. A. Redolfi con el propósito de tratar y disipar la rigidez organizacional que se puede observar, este trabajo se realizaría desde la comunicación interna apuntando a realizar un cambio en la organización desde adentro hacia afuera.

Como último antecedente, se toma el trabajo final de graduación de Dumerauf (2019) “Comunicación Interna y Cultura Organizacional.” en el cual se desarrolla un aspecto central que se mencionó en el párrafo anterior, la cultura organizacional.

El autor enuncia que una efectiva comunicación interna resultaría en un fortalecimiento de cultura de la organización, aportando espacios de interacción, diálogo e integración entre los miembros de la compañía para alinearlos a las estrategias de la misma. Creemos acertado este aporte ya que los tres factores antes mencionados no están presentes en la cultura organizacional de A. J. & J. A. Redolfi, al contrario, como se expuso en apartados anteriores la informalización de procesos formales y el descuido de la organización respecto a su comunicación interna, hace que la misma se pierda de gozar de los beneficios de estos factores resultantes de una correcta e intencional transmisión de la cultura organizacional y seguramente de muchos más.

#### *Relevancia del caso*

Tras haber realizado una lectura tanto analítica como crítica del caso de la organización A. J. & J. A. Redolfi se cree importante responder a las necesidades que la organización manifiesta respecto a comunicación interna, pensada y dirigida al público interno, el “corazón” de la empresa, que se encarga de bombear para mantener con vida la misma y que además de esta función vital es el primer público con el que la organización se relaciona en el desandar diario de la misma, siendo este el primer cliente y a la vez un vehículo de comunicación hacia el exterior de la empresa sobre lo que sucede puertas adentro.

Luego de haber entendido el verdadero valor que posee el público interno de la organización a intervenir, se podrá también en consecuencia, darle valor a la comunicación interna, no sólo entendida como la forma de acercarse a dicho público o establecer un contacto con él, sino también como una clave estratégica para llevar adelante los planes, metas y objetivos que la organización posee en un marco de

cohesión e integración amalgamados con un gran sentido de pertenencia apuntando a fortalecer la competitividad de la organización.

### **Análisis de la situación**

#### *Descripción de la situación*

Respecto a la comunicación y las Relaciones Públicas, consideramos que hay posibilidades de gestionarlas más eficientemente, trayendo así mejoras al funcionamiento de la organización.

A simple vista, no están definidas ni planteadas con claridad planificaciones estratégicas respecto a la comunicación (ni externa ni interna) además de poder concluir en que no existe un área encargada de la comunicación específicamente tras observar el organigrama formal de la organización.

Se deduce que esto puede ocurrir debido a diversos factores, entre los más comunes por un enfoque de parte del nivel directivo dirigido exclusivamente a las ventas y las finanzas o por no contar en sus filas con un profesional de la comunicación.

Se insiste también en la idea de que al ser una empresa familiar y tener una amplia trayectoria en el rubro, hay cierta rigidez organizacional en la relación gerencia – operarios, con una distancia marcada entre ellos y con una escasa relación fruto de la escasa comunicación, en las dos direcciones (ascendente o descendente).

Un claro reflejo de las carencias comunicacionales, también se ve reflejado en la escasez de espacios que los operarios poseen para comunicarse con la gerencia (comunicación ascendente), ya que el último espacio que tuvieron estos fue hace 17 años en una encuesta de clima realizada en 2005, según lo expuesto en el caso.

Esta desatención a lo que el público interno piensa o como percibe su trabajo y sus avatares debilita y socava la relación laboral con sus superiores y pares al generarle un sentido de desinformación, altamente corrosivo para aspectos como la cohesión y unidad a la hora de trabajar en equipo, ya que como expone Michael Ritter: “Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”. (Ritter M; 2008:6).

Otra área de la cual carece la organización y que también termina afectando a nivel macro en su funcionamiento es la de recursos humanos, ya que siguiendo lo expuesto en el reporte de caso, la organización no posee dicha área para el manejo de más de 100 empleados.

Si bien, la organización delega la liquidación de sueldos a la administración, uno de los perjuicios más importantes que la empresa enfrenta por la ausencia de esta área es no tener definido y planificado un proceso de selección para reclutar a nuevos colaboradores, incurriendo en el error, como antes mencionábamos de informalizar un proceso tan importante como este, ya que se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General.

Además, una vez que el nuevo colaborador se suma a la organización, esta también carece de un proceso de inducción lo que origina esporádicamente inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, dicho de otra manera, aprenden “sobre la marcha” por lo que hay un margen de error.

Dicho margen de error, se ve representado en las pérdidas que la empresa afronta por mercadería de baja, según el apartado “Gastos y pérdidas actuales” los promedios anuales son los siguientes:

- Mercadería de baja por vencimiento: \$14 300 de promedio anual.
- Mercadería de baja por rotura: \$24 700 de promedio anual.
- Mercadería de baja para devolución: \$23 100 de promedio anual.

Se cree que dichos promedios de pérdida, si bien no representan una amenaza real para la organización, pudieran ser mucho menores si se tuviera un adecuado proceso de selección para contratar a los más capacitados y además, un correcto proceso de inducción para que el nuevo colaborador pueda sumarse a las tareas con un margen de error mínimo, debido a su reciente inserción y no a una falta de capacitación por parte de la empresa.

En materia higiene y seguridad, realizando una lectura crítica del apartado, se observa que las observaciones más comunes que suelen recibirse de parte del inspector son referidas a la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad, aspecto que creemos también responde a una falta de comunicación vertical ascendente, en donde los colaboradores tengan la oportunidad de elevar un tipo de *feedback* no sólo para cuidar su

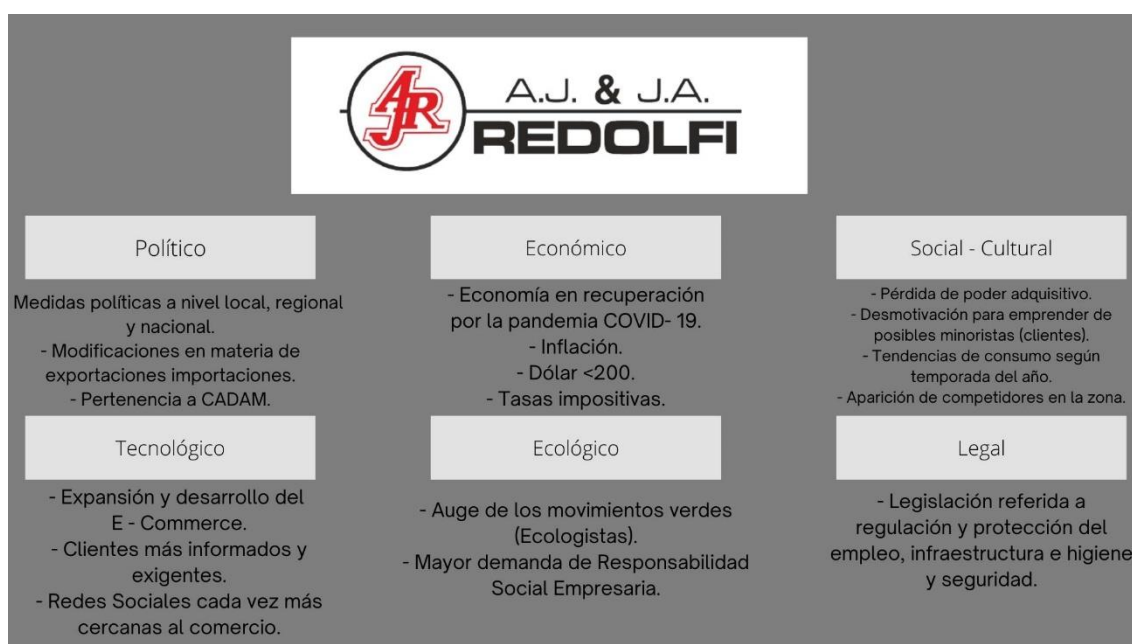
propia salud, sino para en mayor o menor medida poder eficientizar los trabajos que cada uno de ellos realicen.

### *Análisis del Contexto*

A continuación, se adjunta un análisis de contexto, efectuado desde un análisis P.E.S.T.E.L correspondiente al contexto de la organización respondiendo a 6 entornos.

## **Figura 2**

### *Análisis P.E.S.T.E.L*



Fuente: Elaboración propia.

Político:

- Medidas políticas a nivel local, regional y nacional: todas aquellas pertenecientes al sector, tomando en cuenta la pandemia y que el próximo año hay elecciones presidenciales. Por ejemplo: Las medidas anunciadas por el ex ministro de economía Martín Guzmán en junio de 2022, que fueron: un DNU para modificar el presupuesto -prorrogado de 2021- para 2022, una recalibración de la política monetaria con suba de tasas de interés, y puesta en marcha de una segmentación de tarifas de energía y gas para reducir los subsidios.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202206/595785-gobierno-medidas-mayor-consistencia-programa-economico.html> (Fecha de consulta: 29 de Septiembre de 2022)

- Modificaciones en materia de exportaciones e importaciones: correspondientes a los recientes cambios en los distintos ministerios de la nación.
- Pertenencia a CADAM: Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas.

#### Económico:

- Economía en recuperación por la pandemia COVID-19.
- Inflación.
- Dólar <200: Correspondiente al ítem anterior, dicha moneda se disparó en Julio de 2022, afectando el valor de la moneda nacional.
- Tasas impositivas: Impuestos nacionales, provinciales y municipales.

#### Social – Cultural:

- Pérdida de poder adquisitivo: Analizado en el apartado anterior, el poder adquisitivo se ve afectado por la inflación, afectando ello a los comercios minoristas.
- Desmotivación para emprender de posibles minoristas: Cada vez se observan menos potenciales clientes, fruto de la inestabilidad económica.
- Tendencias de consumo según temporada del año: Desde las tendencias saludables hasta las métricas de mercado sujetas a variables como el clima.
- Aparición de competidores en la zona: Expuestos en el caso, estos son mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

#### Tecnológico:

- Expansión y desarrollo del E – Commerce: Mercado potencial al que la organización debería prestar atención.
- Clientes más informados y exigentes: Proceso natural por vivir en un mundo cada vez más conectado.
- Redes sociales cada vez más cercanas al comercio: Estas pasaron de ser un lugar de encuentro a espacios de compra-venta.

#### Ecológico:

- Auge de los movimientos verdes (Ecologistas): Cada vez son más las legislaciones referidas a cuidado del medioambiente.

- Mayor demanda de Responsabilidad Social Empresaria: Siendo esta un atributo importante para la imagen de la organización.

Legal:

- Legislación referida a regulación y protección del empleo, infraestructura e higiene y seguridad.

### *Diagnóstico Organizacional*

Realizado con un análisis FODA, adjunto a continuación

### **Figura 3**

#### *Análisis FODA*



Fuente: Elaboración propia.

**Fortalezas:** Trayectoria sólida, comprobable de más de 50 años en el rubro, influencia y buena percepción en la zona y una amplia cartera de productos y marcas. Además, una imagen corporativa renovada.

**Oportunidades:** Edificación de un nuevo depósito y centro de distribución (expuesto en el reporte), tendencia en aumento del E-Commerce (potencial canal de ventas) y retirada del país de posibles competidores.

Debilidades: Carencia de un departamento tanto de comunicación como de recursos humanos y ausencia de un plan de selección e inducción, dichas debilidades, acompañadas de una cultura organizacional rígida que dificultan el tratamiento de las antes mencionadas.

Amenazas: Inestabilidad económica, competidores en la zona y el rubro y alta rotación de clientes fruto de no tener planes de planes de financiación ni un sistema de captación definido, también contemplamos en este apartado el cambio de mando que se avecina en el poder ejecutivo el año próximo.

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

Se considera pertinente, tomar en cuenta en el presente trabajo de grado los públicos con los que la organización cuenta puertas adentro, es decir, el público interno, detallado en el caso.

Siguiendo a Avilia Lammertyn (1999) “Llamaremos internos a los grupos de interés que están estrechamente vinculados a los diseños de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes.” (Avilia R; 1999: 108).

Dicho público se divide en tres partes, de forma jerarquizada, siendo estas:

- Gerencia (directores, gerentes y subgerentes). Ocupados en su mayoría por personas pertenecientes a la familia fundadora.
- Mandos Medios (jefaturas, subjefaturas y supervisión). Según lo expuesto en el caso, por la importancia de las tareas y obligaciones que contraen estos puestos, la búsqueda se realiza por La Voz Del Interior y otros periódicos locales.
- Operación (empleados y operarios). Tras no haber un proceso de selección, estos puestos son ocupados por colaboradores que llevaron su Currículum Vitae a la organización y luego fueron convocados por el responsable del área que los convoca, dicho proceso requiere autorización del asistente de la gerencia.

En el caso, se adjunta la descripción de 9 puestos específicamente. Ordenados jerárquicamente, se exponen a continuación:

- Gerencia: Gerente comercial y gerente de ventas.

- Mandos Medios: Encargado de despacho, encargado de logística y responsable de pedidos.
- Operación: Cajero, chofer, sereno y vendedor mostrador.

Dicho público, compuesto por demás colaboradores no especificados en el caso, se encuentra desatendido comunicacionalmente hablando, ya que como se especificaba en apartados anteriores, no hay registro alguno de canales y/o vectores de comunicación disponibles para ellos. Se vuelve a mencionar también que la última vez que se puso en funcionamiento una herramienta de este tipo fue por 2005, 17 años atrás.

Un aspecto a destacar, es que por lo general la organización toma colaboradores de los lugares donde ejerce sus funciones, es decir, en general todos los colaboradores viven en la misma localidad en la cual ejercen sus labores.

Los más de 130 colaboradores que la empresa posee pueden ejercer sus labores en las oficinas comerciales de la organización, ubicadas en James Craik, en los depósitos 1 o 2, en el depósito de cigarrillos o en el depósito que también funciona como taller o lavadero.

Analizando otro aspecto relevante siguiendo el perfil profesional de la carrera, la organización tiene presencia en internet y redes sociales de la cual se desprende el siguiente análisis:

- Sitio web: <http://www.redolfisrl.com.ar/index.html>

Con 4 apartados disponibles para explorar, “nosotros” intenta ser un acotado *brief* institucional, presentando la organización en líneas generales, “ofertas” pareciera ofrecer la opción de descargar un catálogo de ofertas mensuales, no disponible en la fecha de consulta (9 de Septiembre del año 2022), “Cargá tu CV” sección en la cual con sólo cargar nombre, apellido y un archivo *pdf* podemos ser postulantes para la organización y por último “Contacto” con una imagen satelital que especifica las ubicaciones en las que A. J. & J. A. Redolfi brinda atención, dicha imagen se complementa con dirección, teléfono, fax y dirección de correo electrónico de cada punto geográfico antes mencionado.

- Instagram: <https://www.instagram.com/redolfisrl.com.ar/?hl=es>

Con una frecuencia de aproximadamente dos posts por semana, se exponen las marcas que la empresa comercializa, se citan distintas efemérides y además se realizan sorteos periódicamente.

- Facebook: <https://www.facebook.com/redolfisrl.com.ar/>

Al parecer, la cuenta de esta red social está vinculada a la red social anteriormente mencionada, ya que las publicaciones están sincronizadas.

Para concluir este análisis siguiendo el perfil profesional se considera pertinente abordar la imagen de la empresa, que siguiendo a Capriotti es “la representación mental de un estereotipo de un objeto, organización, persona o acontecimiento, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información acerca de aquellos”. (Capriotti P; 1992: 25).

En 2016, A. J. & J. A. Redolfi realizó un cambio de logo que para la organización implicó un rediseño de imagen institucional. Se adjuntan a continuación archivos brindados en el caso.

#### **Figura 4**

*Logotipo*



Fuente: Plataforma Canvas Siglo 21.

Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/16846/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

#### **Figura 5**

Gráfica

Vehicular

–

Camión



Fuente: Plataforma Canvas Siglo 21.

Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/16846/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

### Figura 6

Gráfica Vehicular – Fiat Uno



Fuente: Plataforma Canvas Siglo 21.

Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/16846/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Si bien esto se percibe como un trabajo dirigido a trabajar en la notoriedad y posicionamiento de la empresa, se insiste en la carencia de un plan de comunicación definido y formal. La empresa, confía en su trayectoria como su mayor herramienta de posicionamiento, según lo expuesto en el reporte de caso.

Para concluir este análisis, se vuelve a considerar lo perjudicial que puede llegar a ser en las empresas familiares la rigidez organizacional, privilegiando la forma de hacer las cosas que se ha ejecutado desde los comienzos de la organización, viendo la innovación más como un riesgo que como una oportunidad, cerrado la posibilidad de generar planes,

estrategias o áreas propiamente dichas que beneficien a la organización en su funcionamiento y relación con sus distintos públicos.

### **Marco Teórico**

El reporte de caso aquí expuesto apunta a la comunicación interna de A.J. & J.A Redolfi. A continuación, se realizará un abordaje teórico con aportes que creemos ayudarán a una mejor comprensión del reporte.

Al hablar de A.J. & J.A Redolfi, hablamos de una organización, término que puede acuñar múltiples definiciones, debido a la cantidad de enfoques con los que puede ser tratado. En el presente trabajo, tomaremos el concepto de organización entendido por Robbins (2014) como “Una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Consiste en:

- Identificación y clasificación de identidades requeridas.
- Agrupación de actividades para el cumplimiento de objetivos.
- Asignación a grupos de actividades y un administrador para supervisarlos.
- Coordinación horizontal y vertical de la estructura organizacional”

Vemos manifestada esta definición en el organigrama de la organización que representa de manera gráfica esta estructura de la que el autor habla, acompañada de una intencionalidad que posiciona en distintos lugares a personas que con diversas competencias y capacidades hacen posible el funcionamiento de la organización en el día a día. En este sentido, entran en juego los distintos ítems que el autor desarrolla luego de la definición, tales como, identificación y clasificación de identidades, agrupación de actividades, asignación de estas a grupos y la coordinación de dicha estructura que permite que la organización funcione.

Entendemos a todos estos ítems como acciones concretas que la organización lleva a cabo en el desarrollo diario de la organización y que la herramienta por excelencia para realizarlas es la comunicación organizacional, por medio de distintos instrumentos.

La comunicación organizacional, área de nuestro *expertise*, es entendida por Avilia Lammertyn como comunicaciones institucionales y el autor las explica como “Aquellos procesos que fluyen vertical, horizontal y oblicuamente hacia adentro o hacia afuera de una organización, por medio de las cuales las personas integrantes se relacionan entre sí, intercambiando mensajes en busca de armonía y homeostasis.” (Avilia Lammertyn R;

1999: 158). Observamos en la parte final de esta cita, la importancia de la misma, por volver a manifestarse en ella una intencionalidad de parte de aquellos que la utilizan, en este caso, buscar armonía y homeostasis, fines que según entendemos desde la perspectiva que tiene nuestro trabajo apuntan al fluir que toda organización busca desarrollar y mantener para obtener resultados. Esta intencionalidad, observada también en el desarrollo del primer concepto del presente marco (organización), es la que se ve manifiesta en cada una de las acciones concretas desarrolladas en forma de ítems que hacían a la vida diaria de la organización.

Hilando más fino y buscando acercarnos a la dirección estratégica a la que este trabajo apunta, haremos énfasis en desarrollar la comunicación que se realiza “hacia adentro”, es decir la comunicación interna, a la que interpretamos como un proceso integrador que consta de un flujo intencionado de información entre la gerencia de la organización y todos sus estamentos, tomando forma este proceso con las distintas herramientas comunicacionales de las que puede valerse la organización. Esta comunicación, según lo expuesto por Túñez y Costa Sánchez (2014) puede fluir en dos direcciones, horizontalmente, que es aquella que se da entre departamentos y trabajadores de jerarquía similar persiguiendo entre sus objetivos la sinergia y la cohesión y/o verticalmente que a su vez se divide en ascendente y descendente, del nivel de los colaboradores hacia la dirección y desde la dirección hacia los colaboradores pasando por los niveles jerárquicos intermedios respectivamente. (Túñez y Costa Sánchez; 2014).

Nos parece importante mencionar, además, el vector transversal de la comunicación interna, que en palabras de Avilia Lammertyn se da en las organizaciones que mantienen estrategias globales de alta participación y cooperación (...) de distintas áreas o departamentos, cuyas funciones son complementarias y se integran en una búsqueda de alcanzar en conjunto la misión de la institución. (Avilia Lammertyn; 1999: 178).

Dicha comunicación, tiene como premisa básica la credibilidad, ya que en palabras del autor "El empleado no admite la incertidumbre en aquellos asuntos que le conciernen (...) demanda información, quiere saber qué está pasando en su entorno de trabajo y cuáles son las expectativas, quiere conocer (...) el proyecto de la empresa a la que pertenece" (Túñez y Costa Sánchez; 2014). Creemos vital para el presente trabajo destacar la importancia de la credibilidad y el altísimo valor que ella reúne para el colaborador, por creer que la “informalización” de procesos observada en la etapa de diagnóstico puede

llevar a la empresa a flaquear en cuanto a credibilidad, fruto de un manejo displicente de la comunicación a nivel interno, confiando en demasía en la hipotética idea de que hay buena relación con los colaboradores, sin contar con datos e información fehaciente que nos permita respaldar dichas afirmaciones, habiendo sido estos recabados con herramientas que hace años no se utilizan en la organización, tales como, una encuesta de clima.

Este tipo de comunicación que venimos desarrollando está dirigido principalmente al público interno de la organización, que en palabras de Avilia Lammertyn es aquel que pertenece a la organización y posee íntima relación con los objetivos de esta. Dicha comunicación persigue como máxima para el público interno lograr que este obtenga el sentimiento de que su tarea es socialmente valiosa, generando a su vez en este público orgullo por pertenecer a la organización, entendido que esta realiza aportes para la comunidad en la que habita.

Y no sólo se pretende trabajar en la comunicación interna por alcanzar efectos que afecten al rendimiento como la cohesión, la credibilidad y otros factores, sino que también le damos un alto valor, ya que la comunicación interna es la encargada por excelencia de construir y sostener la cultura organizacional, que siguiendo lo expuesto por Ritter, es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. (Ritter; 2008:41)

En otras palabras, puertas adentro, la cultura organizacional ve la luz cada vez que un colaborador manifiesta “así hacemos las cosas aquí” o “si eres parte de esta organización deberías actuar conforme a ello”. Podemos decir que en el desandar de la organización la cultura organizacional cumple el papel de un guion de cine, mostrándonos la manera en la que debiéramos actuar para sumar y no restar, para favorecer y no entorpecer, en resumidas cuentas, para ser y hacer lo que la organización espera del colaborador, a la hora de perseguir la misión y visión que esta posee.

Ahora bien, esta suma de conceptos, necesitará de un plan, de una estrategia, que los ordene y aglutine para que la organización sea beneficiada en términos reales y no se quede a ver a estos conceptos como un lugar utópico al que sólo algunas empresas llegan. Dicho plan, siguiendo a Avilia Lammertyn (2014) nos permitirá sistematizar, dar congruencia, coordinación y orden a las acciones comunicativas, para que estas puedan contribuir a alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

Tras haber realizado un análisis a las fuentes consultadas, observamos una unidad de criterio e ideológica para definir y validar a la comunicación interna como una herramienta que ofrece una gran cantidad de posibilidades de mejora y desarrollo para la organización, en todos sus niveles.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Tras haber desarrollado conceptos centrales referidos a la comunicación y habiendo ahondado en la comunicación interna en específico, quedan al descubierto las falencias de la organización en esta área de trabajo. Observamos síntomas tales como: ausencia de áreas relacionadas con la comunicación interna (Recursos humanos, departamento de comunicación o de Relaciones Públicas) y un consecuente desuso de herramientas de comunicación interna, gestionando así, la comunicación interna “sobre la marcha”.

Además, la informalización de procesos que debieran ser formales y atendidos por profesionales capacitados para dicha tarea. Creemos pertinente la implementación de un plan de Relaciones Públicas, para dirigir y gestionar intencionalmente la comunicación interna de A. J. & J. A. Redolfi, generando un cambio positivo en la organización, desde adentro hacia afuera.

### *Justificación del problema*

La desatención por parte de la organización hacia los aspectos atinentes a la comunicación interna y la forma de relacionarse de la organización con sus colaboradores, se ve expuesta en la falta de procesos de selección e inducción, ambos de suma importancia a la hora de hablar del capital humano de la empresa. La ausencia de dichos procesos, puede privar a la organización de contratar a los candidatos más competentes para determinados puestos además de exponerse al riesgo de trabajar con equipos que sufran falta de cohesión y unidad de criterio a la hora de ejercer su labor. El antes mencionado proceso de inducción se desenvuelve mediante herramientas comunicacionales, en consecuencia, lo que se produce al no tomarlo en cuenta es una incomunicación entre la empresa y los nuevos colaboradores que se van sumando a la misma. Esto entorpece procesos, el trabajo del nuevo colaborador y el fluir con la relación de sus nuevos compañeros al tener que aprender sobre la marcha.

Esto inevitablemente afecta a un aspecto abordado en el marco teórico, la credibilidad, factor que la fuerza de trabajo de la organización no está dispuesta a negociar, la misma se puede ver corroída por la comunicación informal o rumores, que pueden llegar a surgir en una empresa familiar ante el faltante de un proceso de selección, dando lugar a la suposición de acomodados, favores y otros manejos ilegítimos respecto a las contrataciones que la organización efectúa.

Para concluir, consideramos importante destacar también que observamos en la informalización, una conducta en la cual la organización subestima el peso y la importancia de la comunicación de la empresa puertas adentro, ya que el propio concepto de organización nos habla de una estructura formalizada.

Creemos que dicha conducta, no hace otra cosa que exponer la rigidez organizacional que la empresa posee, manifestada en la resistencia al cambio o la implementación de nuevas herramientas. Esto es común en empresas del tipo familiar que poseen una larga trayectoria, en este caso, una de más de 50 años.

Todos estas falencias y desatenciones podrán ser atendidas y tratadas por un plan de comunicación, en el cual se haga parte a cada área de la organización, haciéndole saber que este plan significará un cambio para la empresa, proceso que, si bien no siempre es fácil de transitar, resultará en mejoras y beneficios para la organización en todos sus estamentos.

### *Conclusión diagnóstica*

Tras haber analizado hasta este punto las falencias y carencias de A. J. & J. A. Redolfi, debido a estas, creemos que la organización puede estar experimentando un impacto negativo, caracterizado por una consecuente pérdida de recursos y posibilidades; por eso entendemos que desde la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales encontramos una multiplicidad de herramientas y estrategias que podremos utilizar en beneficio de la empresa.

Dichos instrumentos, serán utilizados en pos de asistir y brindar un tratamiento a la comunicación interna de la empresa, partiendo desde la cultura, donde se encuentran los principios y valores más arraigados hasta aspectos más concretos como el clima y la relación entre las distintas jerarquías de la organización. Todo ello, según analizamos en

apartados anteriores, estamos convencidos que resultará en una mejora a nivel holístico para la empresa.

A continuación, desde la óptica de un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales se propone un plan de implementación que con distintas tácticas contenidas en sus respectivos programas apuntará a tratar todos lo desarrollado en el diagnóstico, a fin de alcanzar objetivos específicos que se terminen traduciendo en mejoras reales y medibles para la organización, dicha medición realizada con los mecanismos de evaluación correspondientes.

### **Plan de implementación**

Desarrollado por un profesional de Relaciones Públicas, el plan desarrollado a continuación apunta a brindar un tratamiento específico a los aspectos desarrollados en el apartado anterior.

El presente plan será implementado desde el mes de enero del año 2023 hasta diciembre del mismo año en la ciudad de James Craik, donde se ubican las oficinas comerciales de A. J. & J. A. Redolfi. teniendo efectos sobre el público interno de la misma.

#### *Objetivo General*

- Gestionar estratégicamente los procesos inherentes a la comunicación y relación de la organización con sus públicos internos.

#### *Objetivos Específicos*

- Formalizar y revalorizar la comunicación interna de la organización A. J. & J. A. Redolfi.
- Establecer canales de comunicación adecuados a los problemas y necesidades de A. J. & J. A. Redolfi.
- Reforzar el sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores con la organización.

#### *Programa uno: La importancia de comunicarnos*

Con intención de cambiar el enfoque de la organización respecto a la comunicación, este programa apunta a trabajar en el valor que se le da y la percepción que el público interno tiene de aquella.

#### *Táctica uno: Espacio Feedback – Talleres de comunicación*

Con la intención de gestar un cambio en la comunicación de la organización desde el principio del plan, haciendo de este un proceso holístico y bidireccional, la primera táctica a aplicar serán una serie de talleres que tendrán a la comunicación como eje central. Estos, contarán con la guía de un *coach ontológico* y el acompañamiento del Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales que estará presente a lo largo de todo el plan.

En un primer momento, por iniciativa del *coach*, los talleres tendrán un espacio de escucha activa destinado al público objetivo con la finalidad de observar y definir las necesidades reales de los colaboradores y en qué aspectos comunicacionales estos consideran que la organización debiera mejorar; estos espacios tendrán una dinámica muy similar a un *focus group* en el que tanto el *coach* como el Licenciado en Relaciones Públicas recogerán opiniones y actitudes del público antes mencionado referidas a la comunicación interna. Luego, para reforzar dicha recogida de información el *coach* hará uso de herramientas propias de su expertise tales como una investigación apreciativa, que se propone estudiar lo mejor de la situación actual de un equipo para reforzarlo y como segunda herramienta se valdrá de una revisión de la cultura, dicha dinámica ayuda los equipos a acceder de manera consciente a la cultura en la cual está inmerso, recordemos que tal como mencionamos en apartados anteriores la cultura organizacional se transmite mediante la comunicación, por ello, será vital para el proceso conocerla.

Esta táctica tendrá efecto la primera quincena de enero, con una carga horaria de 4 horas por semana (divididas en dos días, martes y jueves) estando dirigida al personal de mandos medios y operativos, presentándose como una tasa de participación ideal el 90% de cada uno de los estratos antes mencionados.

Los recursos a utilizar a nivel humano serán el *coach ontológico* y el Licenciado en Relaciones Públicas, mientras que, a nivel material, se hará uso de la sala de reuniones ubicada en las oficinas comerciales de la organización y se diseñará para cada asistente un pin con su nombre para que el *coach* pueda identificarlos.

Un posible factor crítico es tener una tasa de participación inferior al 90%.

El método de evaluación, aplicado en la segunda quincena de enero, serán entrevistas no estructuradas tras la ejecución de la táctica, sumadas a la asistencia de los colaboradores a los talleres, siendo responsable de tomar dicha asistencia el Licenciado en Relaciones Públicas.

*Táctica dos: Entre todos lo hacemos posible – Reuniones de presentación*

Creando en la importancia de hacer parte del plan y consecuentemente del cambio que este traerá aparejado a la totalidad de la organización, se realizarán reuniones de presentación del plan de comunicación con cada una de las áreas especificadas en el organigrama de la organización. Dícese: Gerencia General, Ventas, Administración y Finanzas y por último Distribución y Logística. Cada colaborador de cada una de ellas, siendo el público objetivo de la cada táctica del plan, tendrá en una presentación de aproximadamente 40 minutos de duración un primer acercamiento al plan de comunicación que estará siendo implementado en la organización.

Dicha presentación, será expuesta por el profesional de Relaciones Públicas antes mencionado, que contará con el apoyo de unas diapositivas además del material que se entregará a cada colaborador previo al inicio de la reunión. Dicho material, constará de un anotador con hojas blancas y una lapicera, ambos con el logotipo de la organización y con los colores asociados a la identidad visual de la misma, además de un cuaderno de bolsillo en el cual se expondrán en líneas generales cada una de las tácticas pertenecientes al plan de intervención.

El profesional encargado de realizar la presentación, deberá exponer la misma de forma sencilla y comprensible, evitando utilizar tecnicismos propios de la profesión o lenguaje técnico que pudiera confundir o dificultar el entendimiento por parte de los colaboradores. Este será el responsable de la táctica en sí misma mientras que los responsables de cada área serán los responsables de comunicar las reuniones a los integrantes de sus respectivos equipos.

Esta táctica, tiene una doble intencionalidad, la primera y más importante, es hacer parte a cada uno de los protagonistas del cambio que significará dicho plan para la organización en todos sus estamentos, no sólo comunicándoselo sino también haciéndoles entender que serán parte activa de este mientras se desarrolle. La segunda intención, es comenzar a generar junto a la primera táctica, un acercamiento entre los gerentes y colaboradores de cada una de las áreas antes mencionadas; trabajo que será reforzado en las próximas tácticas, ateniéndose al aspecto relacional entre compañeros de trabajo.

Los recursos a utilizar serán a nivel material el anotador, la lapicera y el cuadernillo explicativo, junto a la presentación de *powerpoint* y la correspondiente sala, necesaria

para la realización de la reunión, como recurso humano y responsable, se contará con el profesional encargado de la presentación.

Estas reuniones tendrán efecto en la sala de reuniones ubicada en las oficinas comerciales de la organización, en la segunda quincena de enero, siendo martes y jueves de ambas semanas los días elegidos para realizarse. Un posible factor crítico será la ausencia de los trabajadores que estén de vacaciones. El mecanismo de evaluación será una encuesta de satisfacción entregada al finalizar la reunión, que deberá ser entregada al día siguiente, además se sumará a ella una revisión mensual en la segunda quincena de cada mes midiendo la receptividad de la información vertida a los colaboradores de cada táctica del plan con su asistencia y/o nivel de involucramiento con cada táctica.

*Programa dos: Si queremos resultados diferentes, debemos hacer las cosas diferente*

Siendo este programa en el que comenzaremos a transitar cambios reales (luego de haber analizado la situación actual y haber comunicado el proceso de cambio en el que estaba por introducirse la empresa) se utilizarán herramientas y procesos específicos para trabajar la comunicación de una manera que antes no se había hecho.

*Táctica uno: Red-olfi – App de Comunicación Interna*

La empresa contratará a un especialista desarrollador de software para que desarrolle una aplicación disponible en Play Store y en App Store la cual contendrá diferentes secciones:

- Mi perfil: Se mostrará el nombre y apellido, e-mail, D.N.I., y puesto laboral del usuario.
- Herramientas: Aquí estarán contenidas distintas herramientas de comunicación interna, pero digitalizadas, con la intención de adaptar la organización y sus colaboradores al entorno digitalizado en el que se vive en la actualidad. Por mencionar algunas:
  1. Novedades: Buscando reducir la circulación de información oficiosa o rumores, será una vía rápida de acceso al público interno a información importante, como eventos o cambios en la jornada laboral por feriado o alguna situación excepcional.

2. Comunicados: Utilizados y enviados sólo por el responsable máximo para comunicar un tema que revista mucha importancia. Permite una personalización mayor.
3. Chat: Funcionará de forma similar a la línea abierta donde el usuario podrá comunicarse en cualquier dirección conforme a los vectores explicitados en el marco teórico, planteando sus inquietudes, sus deseos, sus temores, sus sugerencias y hasta pudiendo coordinar reuniones con su superior si así lo desee.

Este chat permitirá que los colaboradores puedan utilizar su *Whatsapp* de manera independiente al trabajo separando así lo laboral de lo personal.

Tomando en cuenta que el desarrollo de una app de estas características lleva alrededor de 3 meses, esta comenzará a funcionar en el mes de abril de 2023, teniendo pruebas piloto en la segunda quincena de marzo con el personal de mandos medios. Una vez desarrollada, será de uso exclusivo del personal operativo y de los mandos medios.

Contamos como recursos al profesional contratado externamente para el desarrollo de la app y la app en sí misma. Será de uso indefinido, asique podemos decir que llegó para quedarse, teniendo revisiones mensuales para garantizar un funcionamiento óptimo y evaluarla. Se observa como posible factor crítico la posibilidad de que algunos colaboradores no posean teléfono celular, o no dispongan de la memoria suficiente para descargar la app, en este caso la organización brindará teléfonos celulares de gama media a fin de que cada colaborador cuente con ella, se contará con un remanente de 10 celulares para ello. Es menester tomar en cuenta también a la parcialidad del personal que por su edad no sepa utilizar este tipo de aplicaciones. El método de evaluación serán las estadísticas que brindará la aplicación, referidas al alcance e impacto que esta pueda llegar a tener, tales como, visualizaciones del apartado novedades, mensajes enviados/mensajes vistos, mensajes enviados/mensajes respondidos, sumado a la cantidad de interacciones en el chat, ello nos permitirá medir si realmente el público está más y mejor comunicado, dicha revisión será realizada quincenalmente.

Cabe destacar que la implementación y uso de dicha aplicación es una acción completamente nueva e innovadora para la organización y el público interno de esta, tomando en cuenta su funcionamiento y características, como ya fue expuesto, alejado de aspectos comunicacionales por ser de un corte más tradicional. Como toda innovación,

dicha aplicación representará un desafío para el personal a la hora de aprender a usarla y familiarizarse con sus funcionalidades, pero a la vez sin dudas beneficiará el funcionamiento de la organización al mantener al personal más comunicado.

*Táctica dos: ¡Bienvenido a la familia! – Proceso de inducción*

Siendo este un proceso clave por tratarse de la ambientación e ingreso de un nuevo colaborador a la organización, en él se lo informa sobre aspectos formales e informales a tener en cuenta en su desandar diario en la empresa. Se lo explica detalladamente a continuación:

- Primera etapa: Al comienzo de la jornada, siendo el primer día del nuevo colaborador se recibe al mismo en el hall de entrada de la organización, dicha recepción será realizada por su jefe de área y un profesional externo de Relaciones Públicas, el cual lo acompañará a lo largo de este primer día. En este primer encuentro, se hará entrega al colaborador de un dossier de bienvenida que contendrá manuales (de personal, de seguridad, de comunicaciones, etc.), reglamentos, organigramas, y toda otra pieza que sea de utilidad para presentar al nuevo integrante la cultura y normativa de A. J. & J. A. Redolfi.
- Segunda etapa: El paso siguiente, puertas adentro de la organización constará de presentar al nuevo integrante los miembros de la gerencia y cúpula directiva, para posteriormente darle un recorrido a las instalaciones.
- Tercera etapa: Intencionalmente, se dejará para el final del recorrido el área donde el colaborador desarrollará sus tareas, para presentarle sus compañeros y volver a encontrarse con su superior directo (antes mencionado como jefe de área) el cual le indicará los aspectos esenciales para poder comenzar a ejercer su trabajo. Para apoyar esta labor formativa, se asignará al nuevo colaborador un tutor que le acompañará y realizará una labor asistencial y docente las primeras dos semanas desde el día de su incorporación.
- Cuarta etapa: Siendo esta la última etapa, para cerrar la jornada laboral, se agasajará al área donde ingresó el nuevo colaborador con un almuerzo especial, fomentando así el primer contacto informal y fuera de horario laboral con sus compañeros. De dicho almuerzo se hará cargo una casa de comidas de confianza para la empresa. El menú ejecutivo podrá variar entre costillar, lechón o cordero

acompañado de ensalada o puré de papas. Finalizada esta etapa, concluye el primer día en la organización del nuevo integrante.

Como se especificó anteriormente, si bien se detalló el plan de acción para el primer día del nuevo integrante, el proceso de inducción va más allá de este en las dos semanas que el tutor (un compañero de área que hace más de dos años pertenezca a la misma y con buena predisposición para realizar esta labor) acompañará y formará al nuevo colaborador. Dicho proceso, comenzará a implementarse a partir del mes de marzo de 2023, utilizando enero y febrero para capacitar a los tutores designados por cada área y para desarrollar el dossier de bienvenida, tarea a cargo del profesional de Relaciones Públicas.

Dicho dossier contendrá en su tapa el logo de la empresa acompañado de la leyenda “Bienvenido, que bueno contar con vos” y se dividirá en 3 apartados de dos carillas cada uno en el que se desarrollarán temas atinentes al proceso en sí, a saber:

- Un mensaje de bienvenida acompañado de una reseña de la historia de la empresa.
- Una exposición de la cultura empresarial.
- Los datos clave para iniciar tales como, horario, superior directo y tutor con sus datos de contacto.
- Código de vestimenta.
- Preguntas frecuentes.

Los recursos necesarios serán el profesional de Relaciones Públicas y el tutor a nivel humano, siendo también responsables de la actividad y a nivel material el dossier y la reserva de los menús ejecutivos especiales de bienvenida.

Se define como posible factor crítico, la ausencia del tutor o bien del profesional de Relaciones Públicas por motivos de fuerza mayor, mientras que el mecanismo de evaluación será una encuesta de satisfacción entregada al colaborador una vez que finalice dicho proceso combinada con un informe mensual que deberá presentar su superior directo respecto al proceder del nuevo colaborador en los tres primeros meses de trabajo evaluando aspectos como procedimientos, procesos de trabajo e integración al equipo.

*Táctica 3: Avanzamos juntos – Herramienta digital de comunicación interna: Slack*

Tal como el título lo indica, *Slack* es una de las principales herramientas de comunicación interna para trabajo colaborativo, dicha herramienta posee una diferenciación marcada de los servicios de *email* o mensajería instantánea y puede utilizarse en computadora o celular ya que también posee una versión móvil.

*Slack* en su versión gratuita posee comodidades tales como los “canales” en los cuales mediante el uso de *hashtags* pueden agruparse las conversaciones de manera más productiva, dividiéndolas por áreas, tareas específicas, objetivos a alcanzar o la categoría que se desee.

En el caso de Redolfi, el profesional de Relaciones Públicas será el encargado de gestionar y organizar cada uno de los canales de la aplicación con la finalidad de mantener al público interno de la organización comunicado de forma más clara, unificada y profesional buscando eficientizar los procesos de cada una de las áreas de la empresa, los criterios a seguir para la creación de los canales serán los siguientes: Primero, se crearán canales por cada una de las áreas que la organización posee, es decir: Gerencia General, Ventas, Administración y Finanzas y por último Distribución y Logística. En segundo lugar, se creará un canal que contenga a los referentes y líderes de área para mantener comunicadas las áreas entre sí, bajo el nombre #LíderesRedolfi.

Una vez creados y diferenciados los canales, estos servirán para coordinar y comunicar los avances de cada equipo en las tareas que a cada uno le corresponde, para ello, la aplicación posee la función de vincular la misma con otras aplicaciones tales como Google Drive (donde podrán compartirse hojas de cálculo, archivos Word, etc.) y Google Calendar para organizar y controlar el avance de los procesos de cada área a la par de las fechas de entrega y/o presentación.

Slack comenzará a utilizarse en cada una de las sedes de Redolfi a partir del veinte de marzo. Los recursos necesarios, serán en primer lugar el profesional de Relaciones Públicas que estará a disposición de los colaboradores hasta que estos se familiaricen con el uso de la herramienta y en segundo lugar se necesitan recursos técnicos y de software, al estar hablando de una herramienta digital; y cada colaborador requerirá de una computadora o su mismo teléfono móvil para utilizar Slack.

Quincenalmente se revisarán las pérdidas y mercadería de baja para medir si la herramienta posee un impacto real en el rendimiento de cada equipo.

*Programa tres: Redolfi, mi lugar.*

Apuntado a incidir en la pertenencia e identificación, la organización, además de “acercarse” en materia comunicacional de manera formal con nuevas herramientas y procesos, se acercará de forma desestructurada a la vida personal de sus colaboradores, haciendo de Redolfi, un lugar al cual quieran pertenecer y no sólo la organización donde trabajan.

*Táctica uno: ¿Cómo te sentís? – Reuniones estratégicas de retroalimentación*

Trimestralmente se realizarán reuniones de retroalimentación en oficinas de *co-working* que brinden el espacio propicio para esto. Esta táctica tendrá alcance en los tres niveles de la organización para darle la oportunidad al personal de comunicarse y conectar con sus pares y superiores. Generando así, un sentido de pertenencia hacia la organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. fruto de entender que la misma se preocupa por ellos como capital humano que son.

La puesta en marcha será la primera semana del mes de marzo del año 2023 y se realizará los tres primeros viernes de cada mes, con la antes mencionada frecuencia de tres meses, es decir en marzo, junio, septiembre y diciembre.

Dicha jornada constará de dos espacios, en primer lugar, irá un segmento llamado “Espacio Feedback” que constará de una dinámica de entrevista tipo *living* realizada por un profesional de Relaciones Públicas a los líderes y referentes de las distintas áreas, allí, no sólo responderán preguntas de sus colaboradores, sino que también atenderán a sugerencias que estos envíen. Dichas preguntas y sugerencias serán anónimas y se recolectarán durante toda la semana previa a la jornada en un buzón ubicado en los respectivos espacios de trabajo.

En el segundo y último espacio, se abrirá un espacio de trivia en el que los colaboradores deberán trabajar en equipos para resolver situaciones del día a día en la empresa con la particularidad de que los equipos estarán conformados por integrantes de diversas áreas.

Dicha actividad, con dinámica de juego de roles, será coordinada por el mismo profesional de Relaciones Públicas, que al finalizar cada jornada se encargará de compartir y explicar los resultados de las trivias y lo que estos representan, además de

hablar sobre los beneficios de la comunicación sobre el rendimiento individual y colectivo.

Esta dinámica abrirá un espacio sumamente valioso en el que el público interno de la organización tendrá la oportunidad de comunicarse y expresarse, tomando un rol activo en la comunicación que, por lo general, en empresas de este tipo sólo se expresa de forma descendente. Esto aparejará una revalorización y resignificación del público interno y de lo que este tiene para decir.

Se necesitará como recursos materiales, la invitación a dichas reuniones, redactada por un profesional de Relaciones Públicas y la presencia de dicho profesional con las trivias a entregar en formato papel a los participantes. El responsable de entregar las invitaciones será el jefe de área.

Se considera un posible factor crítico, la inasistencia por parte de los colaboradores como la posibilidad de no conseguir el espacio físico para realizar dichas reuniones, aspecto que se recomienda atender con la antelación correspondiente. El mecanismo de evaluación de esta táctica será una encuesta digital, enviada vía Whatsapp a los colaboradores al finalizar la jornada antes mencionada, con una serie de preguntas que permitan una devolución por parte del empleado sobre como percibió su participación y posibles mejoras a aplicar a estos espacios en los encuentros siguientes.0

#### *Táctica dos: ¡Feliz cumpleaños! Te lo desea Redolfi – Regalos empresariales*

Esta táctica, dirigida también a la relación de los colaboradores con la organización apunta a que la organización se haga presente en el cumpleaños de cada uno de sus colaboradores, por lo que respecto alcance está apuntada a todos los colaboradores de la organización en cada uno de sus estamentos.

Dicho regalo empresarial, será otorgado a cada colaborador en el día de su cumpleaños y será un desayuno sorpresa que esperará al colaborador en su puesto de trabajo, acompañado de un voucher que sea válida por una experiencia (estadía en un hotel, día de spa, entradas a un espectáculo, etc.) para el colaborador y un acompañante, variando esta experiencia anualmente para evitar la repetición. En caso de que el cumpleaños de algún colaborador caiga en fin de semana o día no laborable, el regalo será enviado a domicilio.

Los recursos materiales serán el desayuno, la experiencia agasajo de parte de la empresa y una carta personalizada, redactada por el presidente de la organización con sus buenos deseos para el colaborador, como recurso humano y responsables se contará con el jefe de área como encargado de llevarle el desayuno al respectivo puesto minutos antes de empezar la jornada y con un profesional de Relaciones Públicas externo que asista al director en la redacción de la carta además de hacerse responsable de reservar el desayuno.

Esta propuesta entrará en vigencia desde enero de 2023, siendo una táctica que apunta a ser permanente, para sostener y cuidar el vínculo de la organización con sus colaboradores. Se percibe como posible factor crítico la ausencia del empleado por pedir el día, factor subsanado en los párrafos anteriores, haciendo entrega del presente a domicilio.

Esta táctica será evaluada por una encuesta de satisfacción, enviada por la app al día de siguiente del cumpleaños del colaborador, titulada “¿Cómo la pasaste? ¡Queremos saber!”.

### *Evaluación General*

Además de cada una de las evaluaciones y monitoreos realizados en la implementación de cada táctica, se prestará especial atención a lo referido en el informe de “Gastos y pérdidas actuales” mencionado en el apartado “descripción de la situación” ya que aquí se verá efectivamente como el plan ha repercutido en los colaboradores, su capacidad de ser más eficientes y eficaces en los procesos productivos y el desarrollo de aptitudes a nivel relacional que permitan un mejor trabajo en equipo y por ende mejores resultados, dicha revisión es anual.

### **Figura 7**

#### *Presupuesto*

Táctica	Presupuesto Unitario	Unidades	Presupuesto Total
Talleres de Comunicación	\$6,500 por hora (Coach ontológico)	8 horas total.	\$52.000 \$112.000

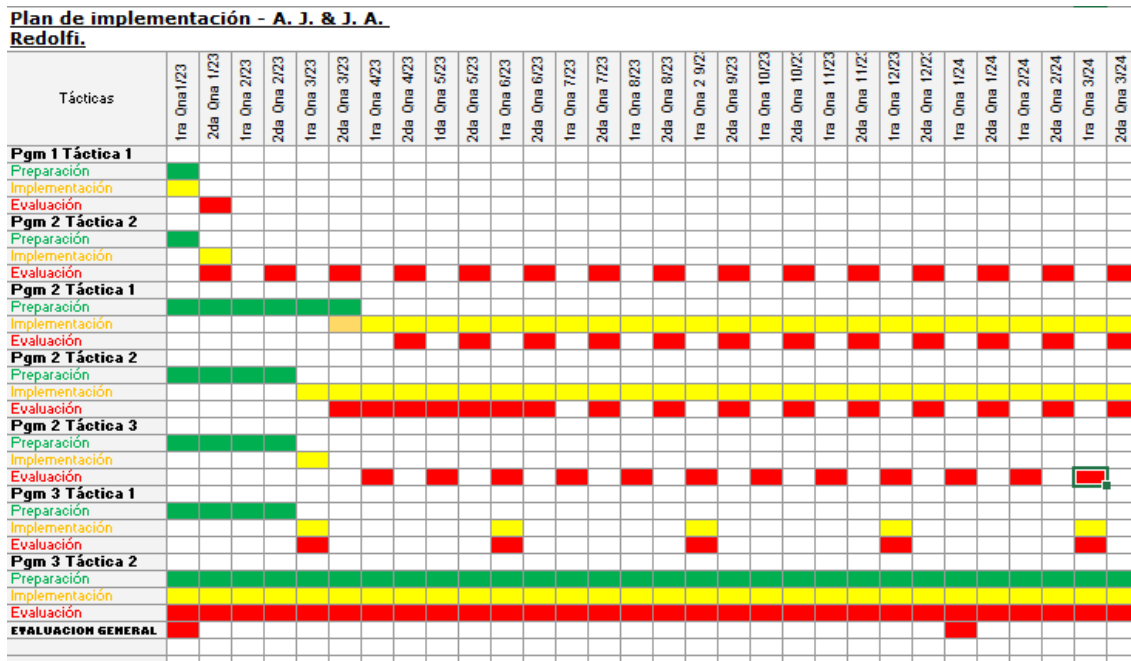
	\$800 cada pin de identificación	140 colaboradores (medios y operativos)	
Reuniones de presentación	\$37,258 (50 anotadores con lapicera) \$1.000 (cuaderno de bolsillo)	150 (personas)	\$261.774
App	\$106.813 (Desarrollador) 1 celular gama media Moto E32 \$44.000	3 (meses) 10 celulares (remanente)	\$320.439 \$440.000
Proceso de inducción	\$6.500 (Dossier) \$1000 (Menú)	1 (al incorporarse un colaborador) Miembros de área (Promedio: 50)	\$56.500
Herramienta digital de Comunicación Interna	0	0	0
Reuniones de Retroalimentación	\$5000 por hora (Oficina Co-Working) \$8 (Trivia impresa)	3 reuniones de dos horas cada 4 meses (12 anual) 150 colaboradores.	\$121.200
Regalos empresariales	\$2.200 (Desayuno sorpresa con envío)	150 colaboradores por año.	\$1.831.200

		\$10.000 (Experiencia)		
		\$8 (Carta impresa)		
Licenciado en Relaciones Públicas	en	\$60.000	12 (meses)	720.000
Total				\$3.915.113

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8**

*Diagrama de Gantt*



Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

En el desarrollo del presente trabajo, aplicado sobre la organización A. J. & J. A. Redolfi. S. R. L. se observa la realidad de una organización de más de 50 años de trayectoria que a pesar de la misma, descuida aspectos determinantes para los resultados de la empresa, entre ellos la comunicación. Con una marcada informalización de procesos que debieran ser formales (el de inducción, entre otros) y el desuso de herramientas de comunicación que bien podrían ser beneficiosas para el actuar de la misma. Dichos descuidos no son responsabilidad de un área puntual ya que se detectó también como falencia la ausencia de un área de comunicación o al menos un área afín que pudiera encargarse de gestionarla y para amalgamar todas estas carencias se observa una rigidez organizacional, manifestada en una marcada resistencia al cambio, propia de las empresas familiares de larga trayectoria.

Sin embargo, pudimos descubrir que la trayectoria no te hace inmune al error ni al descuido de aspectos vitales para la estrategia de la empresa, sino que, al contrario, a veces la trayectoria y el aparente funcionamiento “normal” o “exitoso” puede incurrir en un exceso de confianza sumamente nocivo para la organización, como se da en este caso.

Dicha organización, a su vez, tiene bien definidos los factores con los cuales podrá generar una diferenciación, mencionando la satisfacción del cliente y los precios competitivos, sin embargo, creemos como profesionales de la comunicación de que dichos objetivos se ven afectados en menor o mayor medida por las imprudencias comunicacionales que la organización comete, mencionadas en los párrafos anteriores.

Por ello, en el presente reporte se planteó un plan de comunicación que buscó otorgarle el valor que merece a la comunicación puertas adentro, para desde esta revalorización poder desarrollar una comunicación más asertiva y efectiva para con el público interno, dando un tratamiento óptimo a los problemas y necesidades que este posee para así lograr un mayor sentido de pertenencia e identificación en este, que terminará reproduciéndose inevitablemente en el logro de más y mejores objetivos organizacionales que la empresa se plantee, además de subsanar las pérdidas ocasionadas por el descuido de un área tan determinante como la comunicación en un entorno cada vez más comunicado y cambiante.

Creemos que este cambio en la organización se dará fruto de un proceso, holístico y organizado, en el que se deberá contar con la disposición de cada integrante del público

interno, primer cliente y también vehículo de comunicación a las afueras de la organización. No sólo repercutirá en resultados medibles y tangibles sino en una transformación de la cultura organizacional y sus supuestos básicos, dejando atrás la rigidez antes mencionada, aspecto que puede resultar trágico en un entorno tan cambiante que demanda cada vez organizaciones más flexibles.

### **Recomendaciones**

A modo de recomendación, se aconseja prestar especial atención a los nuevos procesos y herramientas que el entorno cada vez más digitalizado ofrece, para ayudar a tener no sólo una organización más eficaz y eficiente, sino también más comprometida con una correcta gestión del capital humano, fruto de gestionar una comunicación bidireccional que resulte en factores de diferenciación para la empresa.

Además, se recomienda la apertura de un departamento de comunicación, con la inclusión de este al organigrama formal de la organización, que se encargue de dirigir y gestionar la comunicación entre la organización y sus distintos públicos, mejorando las relaciones con estos, tras un trabajo holístico desarrollado de manera interdisciplinaria con las demás áreas de la empresa.

## Referencias

- AVILIA LAMMERTYN, Roberto E. (1999) *RR.PP. estrategias y tácticas de comunicación integradora*, Editorial Imagen: Buenos Aires.
- CAPRIOTTI, Paul (1992) *La imagen de empresa – Estrategia para una comunicación integrada*, Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España: Barcelona.
- RITTER M. (2008) *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. 1ª ed. Buenos Aires, La Crujía.
- ROBBINS, S. P. y COULTER, M. (2014). *Administración*. 12ma ed. Editorial Pearson.
- TÚÑEZ, L. M., y COSTA-SÁNCHEZ, C. (2014). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Editorial UOC.

## Fuentes Digitales

- Amador, Priscila Denise & Figueroa, Leonardo Omar (2018). “*Plan de comunicación interna, Empresa Frata Logística y Distribución S.R.L*”. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina. Recuperado de:

<https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/2195>

(Fecha de consulta: 7 de septiembre del año 2022).

- Dumerauf, Kevin (2019). “*Comunicación Interna y Cultura Organizacional. Caso: London Travel Agency. Sucursal Olavarría*”. Universidad Siglo 21. Olavarría, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17705/DUMERAUF%20KEVIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

(Fecha de consulta: 7 de septiembre del año 2022).

- León Alvarado, Ana Gricelda & Mejía Guailas, Silvio Santiago (2010). “*Propuestas de comunicación interna para la Municipalidad de Cuenca*”. Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Recuperado de:

<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1800/1/tc269.pdf>

(Fecha de consulta: 7 de septiembre del año 2022).

- Guilme, Evangelina (2016). “*Propuesta para mejorar los canales de comunicación Interna de la FRCon*”. UTN, Facultad Regional Concordia. Concordia, Entre Ríos, Argentina. Recuperado de:

<https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/1398/Trabajo%20Final%20TGU%20-%20Evangelina%20Guilme%20-%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

(Fecha de Consulta: 7 de septiembre del año 2022).

- Perfil de Facebook de A. J. & J. A. Redolfi

<https://www.facebook.com/redolfisrl.com.ar/>

(Fecha de Consulta: 9 de septiembre del año 2022).

- Perfil de Instagram de A. J. & J. A. Redolfi

<https://www.instagram.com/redolfisrl.com.ar/?hl=es>

(Fecha de Consulta: 9 de septiembre del año 2022).

- Sitio Web de A. J. & J. A. Redolfi

<http://www.redolfisrl.com.ar/index.html>

(Fecha de Consulta: 9 de septiembre del año 2022).

- Reporte de Caso A. J. & J. A. Redolfi (2022) *Canvas Instructure Siglo 21*. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/16846/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

(Fecha de consulta: 31 de agosto del año 2022).

- Rodríguez-Piña, Ramón Antonio, & Lauzao-Serrano, Jorge (2012). *Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional*. Ciencias Holguín. Holguín, Cuba. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181524305015.pdf>

(Fecha de consulta: 7 de septiembre del año 2022)

## Anexo

### *Diseño de tácticas*

Pin de identificación (Programa 1 – Táctica 1)



Fuente: Elaboración propia.

Ícono de la app (Programa 2 – Táctica 1)



Fuente: Elaboración propia.

Tapa del dossier de bienvenida (Programa 2 – Táctica 2)



Fuente: Elaboración propia.