



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Comunicación Corporativa Interna

Desarrollo de plan de Comunicación en empresa
familiar del sector gastronómico de Lujan de
Cuyo, Mendoza, Argentina.

Autor:

FERRERO DIBIAGI DIEGO ALBERTO

REGISTRO: 28155

Dafe.mza@gmail.com

Profesor tutor:

ANTOLIN PABLO

MENDOZA-2024



Contenido

RESUMEN TECNICO:.....	2
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I: MARCO TEORICO	5
Imagen Corporativa.....	5
Importancia de la gestión de la imagen corporativa	9
Identidad	10
Comunicación organizacional.....	15
Comunicación interna:	17
CAPITULO II	20
Plan de Comunicación Interna. Un modelo de 5 pasos	20
Preguntas de investigación:.....	23
Problema de investigación:	24
Objetivos:	24
PARTE A: Caso de estudio - Gastrosud S.A.	24
Parte B: Análisis FODA/ Estrategias Min/Máx.	46
Parte C: Desarrollo de un plan de comunicación interna.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	65
ANEXOS	67



RESUMEN TECNICO:

La comunicación corporativa interna y su impacto en las dinámicas organizacionales es una temática presente en todas las organizaciones, cualquiera sea su tipo o finalidad.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el funcionamiento de las dinámicas comunicacionales en Gastrosud S.A. y el impacto que ellas generan en el clima laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

El estudio consiste en un análisis mixto de datos obtenidos en encuestas de clima realizadas al personal durante el año 2023, encuestas realizadas al personal acerca del funcionamiento de la comunicación interna, legajos de personal y evaluaciones de desempeño. A partir de los resultados obtenidos, establecer un marco de referencia para la comunicación efectiva, el cual se toma como base para la elaboración de un plan de comunicación interna.

Los resultados indican que las debilidades observadas en el funcionamiento actual del sistema de comunicación generan rupturas en el intercambio de información, situación que trae como consecuencia malestar en el clima organizacional. Por otra parte existe en el personal cierto grado de confusión respecto al planteamiento estratégico de la organización, situación que genera problemas para alinear objetivos individuales con objetivos colectivos.

La elaboración de un plan de comunicación permite dar sentido a las acciones comunicativas, en concordancia a aquello que la organización busca transmitir como marca empleadora, teniendo como objetivo mejorar las dinámicas internas y generar un ambiente de trabajo más cohesivo y eficiente.

Palabras clave: comunicación organizacional, sistema de comunicación interna, plan de comunicación, clima organizacional.



INTRODUCCION

La comunicación como proceso social es parte fundamental del desarrollo de los seres humanos y una condición que necesariamente ha de cumplirse para la vida y el orden social. Desde el comienzo de su existencia un ser humano participa en el complejo proceso de adquirir las reglas de la comunicación y estas atraviesan por completo su relación con el entorno. (Mattelart, 1997)

Existen distintas corrientes de pensamiento y teorías que a través de los años han buscado explicar y estructurar el fenómeno de la comunicación, desde diferentes disciplinas tales como filosofía, sociología, psicología, antropología, física, biología, matemáticas, etc. Si bien se trata de un fenómeno tan antiguo como la vida en la tierra, ya que no solo los seres humanos se comunican, parecieran ser relativamente nuevas las teorías que buscan darle una profundidad científica al asunto.

Las publicaciones de Adam Smith en el siglo XVII sobre la división del trabajo, donde la comunicación forma parte fundamental para la coordinación de las tareas, los aportes sobre la teoría de redes y una totalidad orgánica de Claude Henri de Saint-Simón, donde se considera a la sociedad como un entramado o tejido de redes que intercambian información constantemente a fines de un objetivo sistémico y los postulados del desarrollo de Augusto Comte en la teoría positivista donde plantea a la sociedad como un organismo colectivo que obedece a leyes fisiológicas de desarrollo progresivo. El pensamiento de la sociedad como organismo, como conjunto de órganos que cumplen funciones determinadas, inspira las primeras concepciones de una «ciencia de la comunicación». (Mattelart, 1997).

A partir del siglo XIX se profundizan los estudios bajo la premisa social y el crecimiento de las ciudades trae consigo los pensamientos respecto al manejo de las grandes masas, el desarrollo de las instituciones y de las organizaciones a partir del desarrollo industrial y comercial de las ciudades.

La organización humana existe desde que el hombre es hombre. Es un componente básico de la vida en sociedad. Sin embargo el Análisis Organizacional como disciplina científica nace recién a comienzos del siglo XX. Se pueden detectar algunos antecedentes hacia la mitad del siglo XIX, acompañando el surgimiento de la revolución industrial. Pero el estudio sistemático de la organización y el desarrollo de una importante historia analítica tienen solo algo más de 100 años. Esta historia se caracterizó por la búsqueda de herramientas que permitan alcanzar un funcionamiento racional de organización humana.

Si tomamos como punto de partida la revolución industrial, los postulados de la Administración Científica buscaban un funcionamiento eficiente basado en el estudio de la organización como un mecanismo productor de bienes/servicios, donde a través de la aplicación de modelos del campo científico al estudio de los movimientos, de las



actividades, de los procesos y el entorno en que estos se desarrollan, se buscaba alcanzar ciertos estándares previamente fijados. De forma contemporánea, Fayol postulaba los principios de la Administración donde el enfoque estaba puesto en la planificación y coordinación de los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos propuestos. Para Fayol, “Administrar es el arte de gobernar”. Gobernar, entendida como la conducción de la organización hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de los recursos que dispone. Es asegurar la marcha de las funciones esenciales.

De la combinación de estas corrientes fundamentales de la administración clásica, sumado a otros grandes aportes, se desprenden la mayoría de las teorías de análisis organizacional que conocemos en la actualidad. Este enfoque de la organización, como sistema cuyas partes interactúan, entre ellas y con su entorno, para coordinar el uso de los recursos disponibles de forma de alcanzar el objetivo para el que se creó, es fundamental para comenzar a entender los fenómenos organizacionales. Con esta lógica, todo lo que la organización haga (o no haga), tendrá inevitablemente algún tipo de influencia sobre el entorno en el que se desarrolla y el canal o medio utilizado para esas conexiones donde se intercambia información, la herramienta clave en este proceso, es la comunicación. De ahí la importancia de su consideración como elemento clave y vital para la supervivencia de cualquier organización.

Las organizaciones a lo largo de su existir, están en permanente intercambio de información con diferentes esferas de su micro y macro-entorno. Los diferentes actores, cuyos roles van cambiando dependiendo la posición en que se encuentren (empleados, colaboradores, clientes, proveedores, funcionarios públicos, competidores, etc.), tienen una comunicación constante, donde mensaje, canal, código y decodificación están atravesados por factores ambientales, culturales, sociales, políticos, históricos, geográficos, étnicos, etc. Todo esto, sumado a la subjetividad que le imprime la percepción de cada ser humano en su vínculo e interacción con el mundo que lo rodea, deriva en un complejo sistema de comunicaciones. En ese complejo tejido multi-dimensional y multi-causal, podemos establecer ciertas relaciones para entender de qué manera influye el actuar de las organizaciones en la percepción que los actores de su entorno tienen sobre ella y como, esa influencia, puede derivar en situaciones beneficiosas o perjudiciales para el éxito organizacional.

De forma concreta, la presente investigación tiene como objetivo analizar las dinámicas comunicacionales que se presentan dentro de una empresa familiar del sector gastronómico ubicada en la provincia de Mendoza, más específicamente en Lujan de Cuyo. A partir del modelo planteado en el libro de Brandolini Alejandra y González Frigoli Martin: Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa. (2008), donde a través de un proceso de diagnostico se establecen las variables claves a analizar, para luego establecer objetivos y estrategias a desarrollar en el ámbito de la comunicación interna. Para ello se toma como base la información obtenida en encuestas de clima realizadas al personal, información disponible en legajos de personal, evaluaciones de desempeño y



encuestas respecto al funcionamiento del sistema de comunicación interna que fueron realizadas al personal para la realización del presente trabajo.

La estructura del trabajo de investigación está conformada de la siguiente manera: En el capítulo 1 se establece un marco teórico donde se presentan temáticas como Imagen corporativa, gestión de la imagen corporativa, Identidad, comunicación organización de la identidad y comunicación corporativa interna. A partir del capítulo 2 se plantea el caso de estudio, donde se pueden observar 3 grandes ejes: Parte A, donde se realiza un diagnóstico de la situación actual; Parte B, donde se plantea un análisis FODA para establecer un marco de referencia para la creación de estrategias y por último; Parte C, donde se plantea el modelo para un plan de comunicación interna en Gastrosud S.A.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

Imagen Corporativa

Hace muchos años que sabemos que la Imagen Corporativa es fundamental para cualquier tipo de negocio. La percepción y valoración que hagan los públicos de interés sobre una empresa será muy importante para el devenir de la misma. Basta con recordar casos en que las cosas salieron mal con algún tipo de producto/servicio; ¿Cómo afectó a la imagen de la empresa? ¿Cómo reaccionaron los mercados ante la situación? Es importante resaltar que vivimos en una sociedad globalizada, donde la información juega un papel trascendental y cada acción comunicativa tiene un efecto multiplicador relacionado con el mundo digital.

Si analizamos detenidamente como está la Situación Actual del Mercado y su perspectiva futura, podríamos definir tal situación como una tendencia hacia la creciente Madurez Global de los Mercados, y éstos son algunos de los rasgos más importantes (en relación con nuestro tema) que la caracterizan:

- **Homogeneización de los productos/servicios:** los productos/servicios de las diferentes organizaciones, a nivel de características físicas, cada vez se parecen más, debido, en gran parte, a la reducción de los costos de acceso a la tecnología, a las innovaciones tecnológicas en los productos, o incluso, debido a que los propios fabricantes de marcas producen para las denominadas marcas de distribuidor, sobre todo en segmentos de consumo masivo como alimentos, indumentaria, etc.
- **Saturación de la oferta de productos/servicios:** Los consumidores tienen a disposición una oferta amplísima de productos o servicios que, como señalamos en el punto anterior, no parecen excesivamente diferentes. Así, la cantidad de marcas, y la amplitud de las gamas en cada marca hace que nos podamos llegar a encontrar con 15 o más tipos de yogures diferentes, por citar



un ejemplo. Tal oferta de productos no nos permite poder recordar o identificar todas las opciones que hay en el mercado.

- **Aceleración del consumo:** los productos/servicios tienen un ciclo de vida cada vez más corto, con lo cual es difícil llegar a una identificación plena de los mismos.
- **Saturación comunicativa:** la cantidad de mensajes existentes en el ecosistema comunicativo hace que los individuos no puedan procesar todos los mensajes que les llegan, y si lo hacen, es probable que puedan llegar a confundir los mensajes de una u otra organización. Y a ello hay que añadir la creciente llegada de nuevos medios de comunicación, masivos o no masivos, que permiten a las personas la posibilidad de elegir por qué medios quieren ser informados, a la vez cada uno de ellos aporta un poco más de dispersión y complejidad al caudal de mensajes que reciben los individuos.
- **Cambios cualitativos en los públicos:** el aumento de los niveles de formación y el mayor acceso a la información por parte de los públicos han hecho a éstos más exigentes y más capacitados para analizar de forma racional los mensajes y los argumentos, así como para evaluar las alternativas reales que se le presentan. También tienen unas expectativas diferentes acerca de lo que debe hacer o cómo lo debe hacer una organización. No sólo eligen unos productos y servicios determinados en base a las pautas tradicionales, sino que están sensibilizados en cuestiones medioambientales (preferencia de productos elaborados bajo criterios ecológicos) y demandan una responsabilidad y un compromiso social (apoyo a cuestiones relacionadas con, por ejemplo, la no discriminación racial, sexual o religiosa) a las empresas.

Todos estos rasgos generales, ya presentes en la actualidad pero que marcarán decisivamente el devenir de los próximos años, generan una dificultad para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios u organizaciones existentes en el mercado. Como consecuencia de ello, los públicos buscan, también, establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización productora (relación *Persona/Organización*) y no sólo con el producto o servicio (relación *Persona/Producto*). Se produce, así, una ampliación del campo de acción de las organizaciones. La empresa se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante.

Diversos autores (Peninou, 1990; Regouby, 1989; Herreros, 1992; Ricarte, 1992; Capriotti, 1992) han señalado como fundamental este cambio de status de la empresa en la sociedad moderna. El reconocimiento de esta situación por parte de las organizaciones ha hecho que éstas deban asumir nuevas responsabilidades sociales. Así, en la actualidad, las organizaciones adquieren una importancia y asumen unos compromisos que, en otros momentos históricos, correspondían a instituciones sociales distintas. Es por esta razón que la comunicación en las organizaciones se tiene que adaptar a estos



cambios, y por esta razón debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial, entrando en la esfera de lo social. O sea, la actual situación del mercado ha generado una necesidad de comunicación basada en transmitir información acerca de la propia empresa como sujeto social. Con el afianzamiento de esta forma de comunicar también cambia la filosofía comunicativa de la organización. El objetivo fundamental no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la empresa, sino que tiene un cometido más amplio: la formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos fundamentalmente como **sujetos de opinión**.

Una de las premisas fundamentales de esta concepción de la comunicación podría expresarse de la siguiente manera: **en una empresa todo comunica**. Es decir, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. Ante esta forma de presentación social y comunicativa de las organizaciones, los individuos consideran a las empresas como un miembro más del tejido social, que actúa y se comunica, con el cual se relacionan, interaccionan y que puede influir en el devenir de sus asuntos. De allí que los públicos realicen un proceso de personalización de la empresa que, de acuerdo con Mucchielli (1977: 73-75), es el resultado de un proceso psíquico particular: la transposición de cualidades y defectos humanos a ciertos caracteres perceptibles de la empresa, que termina en una individualización antropológica. Así, se percibe a una organización como joven-vieja, grande-pequeña, eficiente-ineficiente, moderna-antigua, etc. Esta construcción mental de una empresa por parte de los públicos es lo que podemos denominar como **Imagen Corporativa de la Organización**, la cual condicionará, en mayor o menor medida, la forma en que los individuos se relacionarán y actuarán con la compañía.

Concepto Imagen

En la actualidad, la palabra Imagen está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la polisemia¹ del término, y se puede comprobar en los espacios dedicados a imagen en las enciclopedias o diccionarios, en los que podemos encontrar diversas definiciones. La dificultad para establecer una posición más o menos consensuada sobre lo que es la Imagen Corporativa ha llevado a que muchos investigadores rechacen su utilización en el campo de la Comunicación de Empresa. Sin embargo, a pesar de esta oposición, dicha expresión se ha impuesto como uno de los conceptos básicos de las disciplinas

¹ Fenómeno del lenguaje que consiste en que una misma palabra tiene varios significados.



vinculadas al fenómeno comunicativo (marketing, publicidad, relaciones públicas). El problema no es la cantidad de expresiones, sino la utilización que se hace de ellas, y que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una organización.

Por esta razón, se hace necesaria una clarificación de la expresión Imagen Corporativa (o de sus sinónimos), no a nivel etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido, para lograr su adecuada utilización en el campo de la comunicación en las organizaciones.

Se trata de una re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste. Pero esta idea de representación ha sido interpretada de manera diferente por la mayoría de los autores en el ámbito de la empresa por lo que resulta conveniente clasificarlos en:

- *Imagen-ficción:* Esta concepción es la de imagen como «apariencia de un objeto o de un hecho», como acontecimiento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Ésta es una posición muy aceptada a nivel popular, en la que se considera a la imagen como una forma de tapar la realidad, de mostrarse de manera diferente a como son, por parte de las empresas.
- *Imagen-Icono:* Otra de las concepciones actuales es que la imagen es «una representación icónica de un objeto», el cual no se encuentra presente a los sentidos. La imagen será, pues, una representación, una puesta en escena actual, vivencial, de un objeto o persona. En el campo de la empresa esta noción se pone de manifiesto en el estudio de todo lo relacionado con los elementos de su Identidad Visual: el símbolo, o figura icónica que representa a la empresa; el logotipo y tipografía corporativa, o sea el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial; y los colores corporativos o gama cromática, es decir aquellos colores que identifican a la compañía. También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. La imagen englobaría tanto al icono en sí como a los contenidos simbólicos que de él se desprenden.
- *Imagen-Actitud:* Una última concepción sostiene que la imagen es «una representación mental, concepto o idea» que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto. La idea central subyacente es que esa representación mental, ese concepto, esa idea que nos hacemos de una empresa no sería la empresa como tal, sino una evaluación de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones. De allí que denominamos a esta concepción como imagen-actitud, ya que una actitud "es una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación"



Importancia de la gestión de la imagen corporativa

Como ya hemos señalado anteriormente, a consecuencia de la madurez existente en los mercados, uno de los problemas más importantes en la actualidad es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Es decir, aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Por esta razón, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, **creando valor para la empresa** y estableciéndose **como un activo intangible estratégico** de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos:

- Ocupará un lugar en la mente de los usuarios
- Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos de interés.
- Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización.

Además de estos 3 aspectos fundamentales, la Imagen Corporativa creará valor para la empresa aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes:

1. *Permite “Vender mejor”*: una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior a las demás.
2. *Atrae mejores inversores*: una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficios será superior a otras empresas que no posean una buena imagen.
3. *Atrae mejores trabajadores*: una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, es entidad sea una empresa de referencia y la tengan como una empresa en la que les gustaría trabajar.

Por todas o algunas de estas razones, se hace necesario establecer una reflexión sobre la Imagen Corporativa, para que pueda ser reconocida como un capital importante dentro de una compañía, y se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización. Para lograr esto es



fundamental entender cuál es la esencia, la identidad de una organización y todo lo que ello representa.

Identidad

Definición

Según Paul Capriotti "La Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras (1995) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones políticas, estratégicas y las acciones de la organización y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización." (Capriotti Peri, Paul, 2009, pág. 19).

Teniendo en cuenta el Enfoque del Diseño, la Identidad Corporativa se define como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades (Margulies, 1977; Olins, 1990 y 1991; Selame y Selame, 1988; Bernstein, 1986; Abratt, 1989)

El Enfoque Organizacional tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización (Simoes et al., 2005). Bajo esta óptica el Enfoque Organizacional es mucho más rico, global e interdisciplinario que el Enfoque del Diseño, ya que vincula la Identidad Corporativa no sólo con los aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos. (Capriotti, 1992 y 1999; Balmer, 2001; Hatch y Schultz, 1997; Van Riel y Balmer, 1997; Cornelissen y Elving, 2003)

La función de la Identidad Corporativa es que la organización se auto-identifique, a nivel interno, y se auto-diferencie, del resto de las organizaciones de su entorno. Se puede concluir, que la Identidad Corporativa es un conjunto de atributos centrales, perdurables y distintivos de una organización. Estos pueden agruparse en Filosofía y Cultura Corporativa, conceptos que se desarrollaran en capítulos posteriores. Estos atributos definen a la organización, dándole coherencia y estabilidad. Los mismos van cambiando a lo largo del tiempo, en mayor o menor medida ya que la organización en sí, está en constante "movimiento" debido a que su entorno también lo está, y ésta debe sufrir ciertos cambios para adaptarse y mantenerse en el sistema en el cual se desarrolla.

Factores que influyen en la Identidad

La Identidad Corporativa de una organización estará influenciada decisivamente por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran interrelacionados y conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la Identidad Corporativa de la organización:



- **La personalidad y normas del fundador:** las características de personalidad del fundador, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la entidad, marcarán de forma notable la Identidad Corporativa de una organización. Esto es así porque el fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización.
- **La personalidad y normas de personas claves:** por personas claves entendemos a los Gerentes o Directores Generales que han ido sucediendo al fundador, o las personas que han sido designadas por el fundador para establecer políticas globales dentro de la organización.
- **La evolución histórica de la organización:** las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos “importantes” a nivel histórico serán formas valoradas e integradas a la Identidad Corporativa de la organización como elementos importantes del “hacer” de la entidad.
- **La personalidad de los individuos:** las características personales de los miembros de la organización –su carácter, sus creencias, sus valores– influirán de manera decisiva en la conformación de la Identidad corporativa. Cada individuo “aporta” su experiencia y sus vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su predisposición hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etc. Esas aportaciones personales interactuarán con las de los otros individuos de la organización, llegando a una imposición de perspectivas personales, o bien logrando un consenso entre las diferentes posiciones individuales.
- **El entorno social:** las características de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionará la forma y las características que adoptará la Identidad Corporativa de la misma. Las relaciones interpersonales en una entidad están enmarcadas por las formas culturales de la sociedad donde se desarrollan. Por lo tanto podemos decir que, en la escala organizacional, las personas reproducen, en cierta medida, las formas culturales adoptadas y aceptadas a nivel social.

Componentes de la Identidad: Cultura y Filosofía

Como se mencionó anteriormente, la Identidad Organizacional tiene 2 componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera de ellas es el “alma” (soul) de la Identidad y representa **aquello que la organización realmente es, en ese momento. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello.** El segundo es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa y



representa lo que la **organización quiere ser**. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.

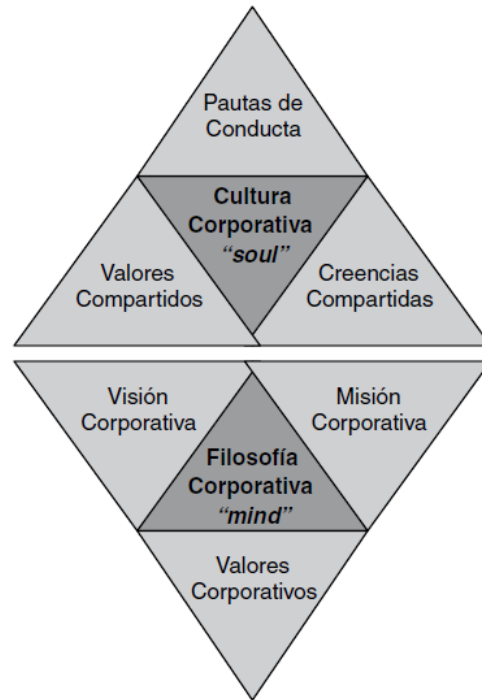


Grafico 1- Componentes de la Identidad Corporativa (Capriotti Paul, 2009)

Cultura Corporativa:

En cualquier organización existe siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparte y acepta, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de Cultura. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de Cultura de la Organización o Cultura Corporativa.

Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de una entidad. Se forma a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.



Los tres componentes de la Cultura Corporativa son: a) *las Creencias*, b) *los Valores*, y c) *las Pautas de Conducta* (Schein, 1985).

Las *Creencias* son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.

Los *Valores* son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.

Las *Pautas de Conductas* son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización.

Filosofía corporativa:

Podemos definir la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, mandos superiores, accionistas, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.

La Filosofía corporativa está compuesta por: a) *Misión*, b) *Visión* y c) *Valores corporativos*

La *Misión* es la razón de ser de la organización, el motivo de su existencia. Define la actividad principal, el objetivo destacado en la sociedad en la que se encuentra inserta. Responde a las preguntas ¿Qué hace la organización? ¿Qué es la organización?

La *Visión* es la perspectiva a futuro de la organización, un estadio ideal que se busca alcanzar en el largo plazo. Establece a “donde quiere llegar” la organización y marca el camino de la misma. Es una realidad que le gustaría alcanzar en relación al entorno, sus clientes y ella misma. Es una declaración de como se ve la organización en un futuro deseado. Sirve como guía para la toma de decisiones estratégicas.

Los *Valores corporativos* son principios profesionales (los existentes a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y de relación (son los que existen en las interacciones entre personas, tanto, en miembros de la organización o con personas externas a la misma). Estos valores o principios representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Rigen el comportamiento de los empleados y colaboradores.



Comunicación organizacional de la Identidad

Conducta Corporativa

La conducta de una organización actúa como un canal de comunicación, transmitiendo los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se ve en el accionar diario de las personas que forman parte de la organización.

Paul Capriotti considera que la Conducta Corporativa es la expresión genuina de la forma de ser de la organización, convirtiéndose en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización; y hace notar la diferencia entre:

- **Conducta Interna:** es la forma en que la organización se comporta con respecto a sus **miembros**. Son las pautas de comportamiento que tienen lugar puertas adentro de la organización.

La organización permanentemente manifiesta su conducta hacia sus empleados a través de la conducta de sus directivos y de las estructuras organizativas establecidas. Toda Conducta Interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Esta conducta es muy importante en la formación de la imagen corporativa para el público interno. Es el primer eslabón de la cadena de comunicación, ya que es la actuación de la organización para con sus empleados los cuales en segunda instancia, a través de sus conductas, lo trasladaran hacia los públicos externos. Así, la conducta externa de la organización se manifiesta en gran parte por medio de la conducta de sus empleados. Son el nexo por el cual la organización se relaciona con su entorno. Todo lo que los empleados hagan y digan en relación directa con los diferentes públicos, influirá en la imagen que esos públicos formen de la organización.

Por eso, la Conducta Interna de la organización debe desarrollarse adecuadamente y cuidarse, ya que los empleados tienen una importancia fundamental en el éxito de la misma. Los empleados son un factor decisivo y estratégico para que la organización pueda desarrollar sus capacidades y alcance sus objetivos.

- **Conducta Externa:** está relacionada con todo el comportamiento de la organización “hacia afuera”, con los diferentes públicos que se relaciona. Puede ser clasificada en:
 - *Comportamiento Comercial*
 - *Comportamiento Institucional.*

El objetivo de este trabajo está relacionado con la conducta interna, razón por la cual solo se menciona la conducta externa sin ser analizada en profundidad.



Comunicación organizacional

"La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante" (Fernández Collado, 2009, pág. 11).

Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales." (Fernández Collado, 2009, pág. 12)

Las organizaciones están compuestas por seres humanos, que por naturaleza tienden a sociabilizar y comunicarse, por lo tanto se puede decir que la comunicación organizacional son todos los procesos comunicativos que se dan entre los miembros de dicha organización, ya sea hacia el interior o el exterior de la misma. **La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad**, es la herramienta elemental para cualquier organización, incluso en las expresiones más pequeñas de las mismas (por ejemplo: 2 personas remando en una balsa deben ajustar mutuamente sus esfuerzos para cumplir el objetivo, y para ello deben comunicarse). Es por ello que la comunicación toma una relevancia vital en la gestión organizacional.

Comunicación vs información

La información es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un hecho o tema determinado. Dicho conjunto organizado debe cumplir ciertas características para constituirse como tal, estas características son:

- Significado (semántica)
- Importancia (relativa al destinatario)
- Vigencia (relativa al tiempo y al espacio)
- Validez (relativa al emisor)

Además debe ser oportuna, completa, veraz, relevante y estar actualizada. El acto de informar es la actividad por la cual se transmite el conocimiento. Esta transmisión de información representa únicamente el contenido de los mensajes, es decir, aquello que se quiere que otro sepa (destinatario). La comunicación es el proceso por el cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.



En el modelo de comunicación intervienen distintos elementos: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta o feedback, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje al receptor a través de un canal, en dicho proceso puede existir ruido (estimulo que se interpone en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo cual será necesario utilizar puentes para que la comunicación fluya. Para que proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas.

En otras palabras, la comunicación implica un proceso de compresión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar.

Esta diferenciación es clave para visualizar y comprender al concepto con toda su complejidad. En el universo de las comunicaciones, sobre todo en aquellas dentro de la esfera organizacional/profesional, se presentan diferentes dinámicas donde el foco está puesto en transmitir información. La gran mayoría de los sistemas de información están diseñados para cumplir a la perfección estos requerimientos (oportuna, completa, veraz, relevante, actualizada, etc.). Sin embargo el proceso comunicacional es mucho más complejo e intervienen en él una gran cantidad de factores. Es por ello que resulta interesante desarrollar una mirada más profunda respecto a cuales son los factores en los cual se desarrollan estas interacciones y como se puede generar un espacio propicio para su desarrollo.

Tipos de comunicación

En la empresa como ámbito de interrelación de personas se producen las más diversas formas de comunicación. En este sentido, se pueden distinguir las formales y las informales como dos grandes grupos:

La **comunicación formal**: es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos.

Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

La **comunicación informal**: es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. Según Knapp, el **rumor** es una “declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial”. La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal. Por caso, un desayuno de trabajo es una reunión informal pero la comunicación impartida puede no ser informal ya que proviene de un responsable de la empresa quién está comunicando formalmente algún tema.



Otra clasificación importante está relacionada con la direccionalidad de los flujos comunicativos, es decir en qué sentido se mueven dentro de la estructura organizacional:

Descendente: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.

Ascendente: está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso.

Oblicuas o transversales: se da no sólo entre los niveles jerárquicos sino también entre las distintas áreas de la organización las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.

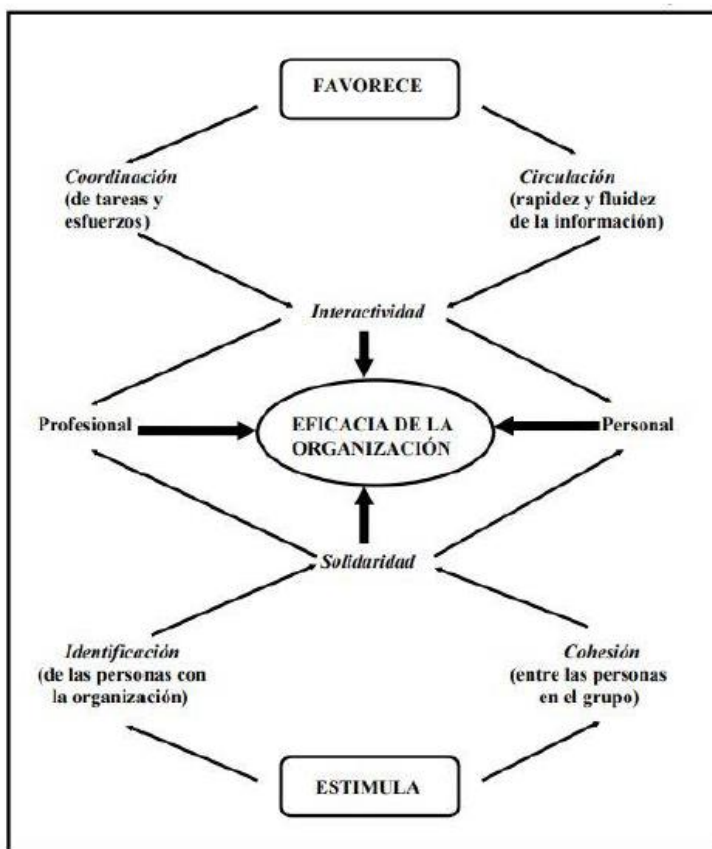
Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Comunicación interna:

En este ámbito, las acciones de comunicación ya no tienen como mayor objetivo el reconocimiento y la recordación de las marcas de compañía por parte del público externo o la posición de la organización dentro de mercado, sino establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización.

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece.

Objetivos de la Comunicación Interna



Fuente (Capriotti, 1998)

Objetivo general: generar mayor sentido de pertenencia y fortalecer la cultura organizacional.

Objetivos específicos:

- Establecer una comunicación fluida, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la organización.
- Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- Motivar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo

agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la organización.

- Obtener la identificación de los empleados con la misión, visión y valores de la organización.
- Crear y mantener una imagen favorable de la organización en sus miembros.

Funciones de la CI

Una correcta gestión de la comunicación interna favorece la coordinación de tareas y esfuerzos de los colaboradores y mejora la circulación de la información, disminuyendo la circulación de rumores que pueden generar un efecto negativo en la organización. Esta interacción con el personal y entre ellos genera mejoras en la eficacia de la organización. De este modo se adquiere una dinámica que permite una mejor adaptación a los cambios que plantea el entorno. Además, una buena comunicación interna estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, gracias a la interacción lograda entre los miembros. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Esto hará empleados más solidarios (a nivel profesional como personal). El resultado es

una mayor integración y sentido de pertenencia a la organización, que se traduce en una sinergia al momento de alcanzar los objetivos organizacionales.

Planificación

Desarrollar la comunicación interna resulta aún mucho más difícil que la comunicación externa porque el público interno conoce “de cerca” la organización a la cual pertenece, conoce sus defectos, sus carencias, sus problemas. Por ese motivo, el público interno tiende a ser hipercrítico, descreído, desconfiado, escéptico y desafiante. Incluso a veces puede mostrar reticencia o descreimiento sobre la efectividad de los recursos de comunicación. Por eso, la implementación exitosa de una estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado, lo que ayuda a mantener unida a la organización y permite producir mejores resultados que se perciben en la mayor eficiencia en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral. En este sentido, la visión y los valores compartidos por toda la organización aseguran la coherencia de las decisiones y representan uno de los cimientos del plan. Sin esta participación, sin esta comunicación de los hechos que se retroalimentan, no hay credibilidad, condición básica para el éxito de toda comunicación. El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes y también en sus pares, la confianza de éstos en la organización y la de ambos en lo que brindan al público.

Uno de los primeros pasos para realizar una estrategia de comunicación interna es el de la investigación y el análisis de la situación comunicativa de la empresa. De esta manera se podrán conocer con mayor precisión las oportunidades de mejoramiento potencial que esa institución tiene. Una vez efectuado el análisis y detectadas las carencias comunicativas, recién ahí se podrá organizar una propuesta de plan de comunicación a medida de la organización, en el que se establezcan las estrategias y herramientas que se usarán para corregir los problemas y lograr los objetivos propuestos.

Señales de comunicación ineficiente

Previo a la aplicación de cualquier herramienta de medición que ofrezca un diagnóstico de lo que sucede en la empresa, existen indicadores que son síntomas de una mala comunicación o de una situación de disconformidad con la información que circula en el ámbito corporativo. Muchas veces, estos síntomas se representan en el rumor, la espiral negativa o el teléfono roto, la ansiedad, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad. Esto se puede explicar en cierto modo por diferentes motivos:

- En una misma área puede ocurrir que el personal se encuentre fragmentado y que no se comparta información acerca de cómo llevar adelante el trabajo.
- Desconocimiento de los objetivos que debe llevar adelante el área.



- Errores de procedimiento.
- Trabajo acumulado o estancado, no se sabe distinguir qué es lo que se requiere resolver con prioridad.
- El personal desconoce los objetivos que debe alcanzar en su labor.
- Desconocimiento de las tareas que realizan los demás sectores o dentro de una misma área.
- Contradicción entre lo que la empresa requiere y lo que los diferentes sectores llevan a cabo.
- Ignorancia acerca de la estrategia global de la compañía.
- Los empleados se enteran de las novedades por la comunicación externa o por comentarios ajenos a la empresa.
- Las áreas y sus integrantes desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo.
- Tensión y mal humor.
- Los mensajes no llegan o son contrarrestados con rumores.
- La comunicación de la empresa tiene poca credibilidad.
- Falta de participación de los empleados.
- Falta de intención de comunicación por parte de la empresa.
- Incertidumbre.

CAPITULO II

Plan de Comunicación Interna. Un modelo de 5 pasos

El presente trabajo de investigación propone el diseño de un plan de Comunicación Interna para una empresa del sector gastronómico de la provincia de Mendoza. Existe un gran campo de trabajo dado que es un área poco desarrollada en la organización bajo análisis. Se plantea un modelo con una etapa de diagnóstico y análisis para luego establecer objetivos y estrategias a desarrollar en el ámbito mencionado.

El modelo de análisis que se aplicará es el planteado en la bibliografía de Brandolini, Hopkins y González: Comunicación interna: claves para una gestión exitosa (2008), donde se propone un modelo de 5 pasos:

PRE DIAGNOSTICO

Antes de realizar el diagnóstico de comunicación interna es necesario tener un primer acercamiento a la empresa para relevar la siguiente información, que se convertirá en un insumo fundamental al momento construir la propuesta de trabajo para el proceso de auditoría.

- Origen de la empresa y sector industrial.



- Misión, Visión y Valores de la Compañía.
- Servicio o producto que comercializa.
- Clientes y potenciales clientes.
- Competencia. Posicionamiento en el mercado.
- Estructura organizacional (organigrama).
- Cantidad de empleados y distribución geográfica
- Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales.
- Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna.
- Cómo está funcionando el sistema de comunicación interna
- Qué canales están activos y a qué públicos apuntan.
 - ¿Quiénes tienen acceso a ellos?
- Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron.
- Dónde detectan necesidades de apoyo en comunicaciones.
- ¿Han recibido capacitación en comunicaciones?

DIAGNOSTICO

El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas) en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna.

El diagnóstico tiene el propósito de detectar las diferentes necesidades de comunicación interna que se presentan dentro de la organización. En principio, para alcanzar esta instancia de conocimiento de la situación de comunicación que presenta la organización se realiza una identificación de los públicos estableciendo su perfil (edad, profesión, nivel de comunicación, entre otras características). Al mismo tiempo, se detecta el funcionamiento de los procedimientos implementados hasta el momento y su estructura. Se establece un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se evaluarán en relación a la planificación de la comunicación.

En este caso se hará una investigación del clima interno a través de una encuesta de clima organizacional con escala de Likert, analizando los datos por medio de herramientas estadísticas para establecer indicadores útiles para el análisis (algunos ejemplos son: grado de conformidad/disconformidad, grado de aceptación/rechazo) teniendo en cuenta los distintos ajustes para darle validez y consistencia.

A su vez se recabará la siguiente información respecto al público interno de la organización para complementar y contextualizar el análisis:

- ¿Qué actividades realizan habitualmente? (vinculadas con el perfil de profesionalidad, qué tipo de contacto tienen con el público o clientes y sus compañeros de trabajo, las herramientas de comunicación que más usan y la información que puede llegar a interesarles).



- Datos sobre capacitación en el último semestre (para conocer si han sido capacitados en trabajo en equipo, habilidades y herramientas de comunicación).
- ¿Qué tipo de actividades recreativas se realizan desde la organización? (Competencias deportivas, concursos de fotografía, etc.).

Esta información puede ser obtenida de los perfiles de puesto, registros de capacitaciones, información de legajos del personal, resultado de encuestas de clima.

Por último, se realizara una auditoria de Comunicación Interna. La auditoría de comunicación interna es una herramienta de medición cuali-cuantitativa que permite evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes así como de las estrategias de comunicación. Utiliza como herramientas de investigación las entrevistas individuales y las grupales. Éstas pueden adoptar un tema libre, profundizar acerca de algunos puntos pensados previamente a modo de temario, semiestructuradas o técnicas proyectivas, en las que se establecen diferentes puntos de vista acerca de cómo alcanzar ciertos objetivos. Las categorías de análisis se pueden efectuar a partir de la discusión grupal (focus group) o las entrevistas que determinan las variables cualitativas y cuantitativas del análisis.

En este caso se aplicará un cuestionario estructurado con preguntas cerradas respecto a la percepción que tienen las personas con respecto al funcionamiento de la comunicación interna.

PLANIFICACION

A partir de los datos obtenidos en la etapa anterior, se establecen las fortalezas y debilidades de la situación comunicacional actual. En base a las conclusiones a las que se arribaron se comienza a elaborar el plan de comunicación. Para lograrlo, se recomienda seguir la siguiente lógica:

- Definición de objetivos.
- Definición de estrategia.
- Selección de los públicos afectados.
- Tácticas y acciones a implementar.
- Selección de las herramientas de comunicación.
- Presupuestos.
- Identificación de todos los recursos necesarios (personas, tiempo y dinero).
- Recursos disponibles o tercerización (consultoras especializadas).
- Calendarización.

EJECUCION

La consolidación del plan de comunicación interna se logra a partir del respaldo de los directivos de la organización y la adecuación de las CI al management.

Es transcendental que todas las partes involucradas conozcan el plan, por eso es importante presentar el plan de comunicación interna frente a todos los públicos de interés o involucrados en la comunicación. A su vez, se deberá capacitar a todos los miembros de la compañía acerca del uso de los canales de comunicación fomentando un proceso de adaptación y asimilación en el que se establezca cuándo y para qué se deben utilizar.

Una buena política de Comunicación Interna requiere:

- Respaldo de la dirección.
- Alineación con las políticas corporativas.
- Cambio cultural.
- Comunicación de involucramiento de todos como gestores y protagonistas del cambio.
- Optimización de los recursos y flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Adaptación y asimilación en la utilización de los canales de CI.

SEGUIMIENTO

La evaluación periódica de la gestión de la CI es necesaria para ajustar o transformar el plan, si esto fuera necesario, para alcanzar de manera eficaz los objetivos propuestos. En este sentido, los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos, o no se investigan, será difícil mantener una estructura de comunicación interna.

Para evaluar resultados, los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interna. En esta instancia se evaluará no sólo el resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados.

Preguntas de investigación:

- ¿En qué condiciones se desarrolla la comunicación interna? ¿Existe actualmente un plan de comunicación interna en la organización? ¿Cuáles son los objetivos del mismo? ¿El personal interno sabe de su existencia?
- ¿Cuál son los perfiles del público interno de la organización (cantidad de empleados, rango etario, género, entre otras)? ¿La organización tiene en cuenta las características de la población interna a la hora de comunicar?
- ¿Cuál es la imagen que tienen los colaboradores respecto a las formas en que la empresa se comunica con ellos? ¿Cuál es el instrumento adecuado para medir el posicionamiento de la empresa en la mente de los colaboradores?



Problema de investigación:

La ausencia de un plan de comunicación interna genera fallas en el intercambio de información generando tensión y desconfianza, situación que alimenta la circulación de rumores e influye en el clima laboral.

Objetivos:

- a. Analizar la operativa diaria en una empresa familiar el punto de vista comunicológico. Realizar un diagnóstico el funcionamiento de la comunicación interna. Diagnóstico de la situación actual
- b. Establecer un marco de referencia para lograr una comunicación efectiva. Análisis FODA Establecer estrategias Max-min
- c. Diseñar un plan de comunicación organizacional para la empresa bajo análisis

PARTE A: Caso de estudio - Gastrosud S.A.

PRE DIAGNOSTICO

- *Origen de la empresa y sector industrial.*

Gastrosud es una empresa familiar fundada en el año 2012, dedicada a la elaboración de comidas, realización de eventos y servicios de comedor para empresas. Ubicada desde sus comienzos en Acceso sur y Azcuénaga (Lujan de Cuyo) cuenta una posición estratégica respecto de las zonas industriales, donde se encuentran la mayoría de sus clientes.

Todo comenzó como una pequeña empresa entre 2 hermanas y sus familias que, con mucho esfuerzo y dedicación, lograron ingresar al sector gastronómico local bajo el nombre de Todo Rico. Con el correr de los años, la empresa fue creciendo y se ubicó entre las empresas más conocidas de viandas y catering para eventos. Como es natural en las empresas familiares, ese crecimiento también se da en la esfera familiar y es razonable que comiencen a surgir intereses contrapuestos o distintos estilos de gestión. De esta forma en el año 2012 deciden separar sus caminos y nace Gastrosud, basada en la fortaleza que representaba la trayectoria de sus fundadores en el sector y con la apuesta de crear una empresa certificada en normas de calidad que brinde soluciones alimenticias a empresas. Con una locación de sus instalaciones cuidadosamente elegida, montaron una planta de producción en una antigua fábrica de papas fritas congeladas. Con una dotación de 10 empleados, continuaron gestionando parte de los clientes que



venían de la antigua empresa y comenzaron a establecer nuevas relaciones comerciales. Con una fuerte inversión en maquinarias, lograron una capacidad que permitió reducir los costos de producción, manteniendo la calidad de sus productos.

- Misión, Visión y Valores de la Compañía: No se encuentran definidos formalmente
- Servicios o productos que comercializa:

Dentro de la empresa podemos identificar distintas líneas de productos/servicios:

- **Viandas para Empresas:** Las comidas elaboradas se envasan inmediatamente en recipientes descartables individuales y se transportan a los clientes en envases isotérmicos. Existe también la opción de contratar un servicio de Comedor en las instalaciones de la empresa.
- **Eventos empresariales:** se ofrece una gama de servicios de catering para organizaciones. Se preparan menús completos o pausas café, comidas de trabajo, cenas de gala, lanzamientos de productos, inauguraciones y recepciones.
- Clientes:

Actualmente la empresa abastece a más de 100 clientes de forma regular, con una producción que rondan las 6000 viandas diarias. Dentro de este grupo de empresas podemos encontrar distintos segmentos industriales de los cuales se mencionaran solo algunos ejemplos representativos:

- Vitivinicultura: Chandon, Trivento, Escorihuela, Fecovita, Viña Cobos, Terrazas de los Andes, entre otras.
- Petróleo: YPF, Astra Evangelista, Pecom, Petrocuyo, entre otras.
- Industria química: Derivados Vínicos, Bolland, Praxair, Verallia, Galileo Technologies.
- Metalúrgica: Globe Metales, Central Puerto, entre otras.
- Servicios de infraestructura y maquinaria industrial: ESIM, Scania, Flowserve, Distrocuyo, entre otras.
- Construcción: Cartellone, Masteragua, Netza.
- Otros: Supercanal, Banco Credicoop.



- Competencia. Posicionamiento en el mercado.

El ciclo de vida de un sector de negocios o sector industrial está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero a diferencia de este, en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicancias del marketing para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas.

El sector gastronómico muestra signos de un sector maduro. La característica principal de estos negocios es un crecimiento bajo o nulo. La razón es que se generan estancamientos debido a la saturación de la demanda (los consumidores poseen experiencia de consumo y son repetitivos) y al resto de las empresas del sector no les queda alternativa alguna que crecer a expensas de quitar participación al resto. Esta situación competitiva lleva a las empresas a realizar una guerra de precios que muchas veces acaba erosionando la rentabilidad del sector.

La empresa se desarrolla en un sector de negocios maduro, donde existen una gran cantidad de demandantes y oferentes, donde las empresas que ofrecen el producto no obtienen un liderazgo absoluto en cuanto a su participación. Sin embargo, cuando hablamos de viandas para empresas, son relativamente pocos los competidores de la empresa bajo análisis. Esto puede deberse a las condiciones y requisitos que las organizaciones deben cumplir para lograr acuerdos comerciales o por la capacidad necesaria para lograr un volumen competitivo, entre otras razones.

Existe dentro del sector un alto nivel de rivalidad competitiva y las organizaciones luchan por mantener su cuota de mercado. En un sector caracterizado por la baja diferenciación del producto, las acciones competitivas de las empresas ponen énfasis en el servicio de venta y la experiencia del consumidor (mejor atención al cliente, mayor puntualidad en la entrega, más opciones de menú, personalización de menú, etc.). Por otra parte, el precio juega un papel muy importante dado que nos encontramos en un segmento B2B. El precio de venta es un costo para los clientes, por lo que las empresas deben también enfocar sus esfuerzos en generar economías de escala en la búsqueda de reducir su estructura de costos. De esta forma pueden generar una ventaja competitiva y lograr acuerdos comerciales ventajosos.

- Organigrama (ANEXO 1)
- Cantidad de empleados y distribución geográfica.

La organización cuenta con 140 empleados de planta permanente y 15 subcontratados, la gran mayoría ubicados en el centro de operaciones (planta elaboración ubicada en Lujan de Cuyo) y algunos desempeñando sus tareas en los comedores que se tienen en concesión (Chandon, Flowserve, Verallia, Trivento, Central Puerto, Globe

Metales, Distrocuyo, Aguas de Origen). El número total de personas que se encuentra en las diferentes empresas asciende a 21.

- Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna.

El sistema de comunicación interna se encuentra poco desarrollado. Existe un procedimiento que establece la política de comunicación interna y los canales formales de comunicación e implementa la utilización de registros de reunión. Por otra parte la empresa utiliza un software externo para la gestión del personal a través de la cual se gestiona un canal oficial de comunicación. A través de la misma se realiza la gestión de legajos digitales, solicitud de permisos, gestión de vacaciones, etc.

A nivel general existe un alto desconocimiento respecto a la existencia de un plan de comunicación por parte de la mayoría de los miembros de la organización. Hay escasas capacitaciones respecto a la comunicación, por lo menos desde que se lleva registro de las mismas, y del uso de las herramientas que la empresa dispone para que se lleve a cabo la comunicación interna.

En toda la organización se puede encontrar cartelera relacionada con señalización operativa y prevención de accidentes de trabajo, beneficios y novedades relacionadas con el personal y decoración conmemorativa en fechas especiales (solo en fechas especiales).

- Cómo está funcionando el sistema de comunicación interna.

A nivel funcionamiento las comunicaciones descendientes dependen casi exclusivamente del área de Capital Humano, con excepción de algunos miembros del directorio y encargados de diferentes sectores. La elaboración, elección del canal y contenido de los mensajes tiene poca planificación y se toma como acciones algo aisladas respecto del pensamiento estratégico. A su vez la ausencia de una misión/visión escrita, explícita y visible para todo el personal genera incongruencias respecto a la comunicación descendente. La ausencia de los objetivos fines genera confusión a la hora de establecer una comunicación coherente, por eso depende mucho del enfoque y el estilo que le imprime cada uno de los miembros fundadores (que ocupan los puestos gerenciales) y los líderes de cada sector. Cabe recordar que la empresa es familiar y algunas de las disfuncionalidades comunicacionales propias de la familia se trasladan a las dinámicas organizacionales. La confusión de roles (roles familiares como padre, hijo, hermano, etc.) con los roles organizacionales (líder, subalterno, compañero, etc.) generan disonancias en el circuito de comunicación y generan situaciones que afectan al funcionamiento general y al clima laboral.

Aunque existen diferentes medios formales de comunicación, las personas acostumbran mantener conversaciones orales para ajustar las tareas diarias e incluso



coordinar entre áreas. Gran parte de las comunicaciones ascendentes/laterales se dan de esa forma. El problema es que muchas de esas conversaciones de pasillo se toman como válidas y el intercambio de información se da por terminado, generando quiebres en el mismo. En paralelo, el segundo medio más utilizado es el chat de whatsapp, donde se vuelca una gran cantidad de información referida a la operatoria diaria de la organización. Esta sobrecarga de la herramienta genera un volumen considerable de información en grupos, chats privados, difusiones que hace casi imposible distinguir y realizar un filtrado de las comunicaciones importantes.

- Qué canales están activos y a qué públicos apuntan.

Los canales de comunicación formal definidos por la empresa son: sistema de gestión de RRHH (YAM), grupos institucionales de Whatsapp, mail institucional, cartelera y folletería para el personal, reuniones, capacitaciones, notificaciones escritas (sanciones, recibos haberes, declaración de datos, etc.), procedimientos escritos y perfiles de puesto. Los medios más utilizados son orales y escritos digitales, en ese orden.

Los canales de comunicación informales son: conversaciones en espacios comunes, chats de Whatsapp, eventos organizacionales como almuerzos, conmemoraciones, festejos de días especiales (fechas patrias, festejos del día del trabajador, días de actividades especiales).

- ¿Quiénes tienen acceso a ellos?

Todas las personas de la organización tienen acceso a los canales, a excepción de aquellos con soporte digital, los cuales muchas veces generan problemas por desconocimiento (falta de capacitación) o por problemas de conectividad. Gran parte de la organización tiene conocimientos básicos de herramientas para la transferencia de información, lo cual representa una dificultad a la hora de establecer procedimientos que incluya el uso de dichas herramientas. Por otra parte a nivel cultural la empresa siempre acostumbró a utilizar canales analógicos, sobre todo en las tareas del núcleo operativo. Por citar un ejemplo, la transmisión de información entre atención al cliente (quien recibe los pedidos) y los responsables de menú todavía se realiza de forma escrita en una comanda de producción. Si bien el proceso tiene un soporte tecnológico, pareciera que las personas prefieren un soporte en papel, incluso cuando aquellos se pierden o genera problemas a la hora de ordenar la información. Siguiendo con el ejemplo, los cocineros utilizan lápiz, papel y una calculadora para calcular las cantidades y programar tandas de cocción. Este procedimiento conduce a errores y genera desperdicios de recursos como tiempo y materias primas.

- ¿Las personas han recibido capacitación en comunicaciones?



No se han dictado muchas capacitaciones referidas a comunicación interna y comunicación efectiva o al uso de herramientas. Las últimas fueron durante el año 2022 y se dieron en el marco de un programa de coaching para mandos medios, donde se trabajaron herramientas para la comunicación efectiva y la importancia de su gestión.

Dentro de la amplitud de variables que definen y moldean las comunicaciones internas, se pueden encontrar algunos indicios que dan pautas generales sobre las necesidades de dictar capacitaciones:

- Las personas no conocen en su totalidad, o tienen ideas diversas, sobre los objetivos fines de la organización. Esto a su vez genera problemas para establecer objetivos de área y alinear los mismos a la estrategia corporativa.
- Las personas no están acostumbradas o desconocen sobre el funcionamiento de los canales formales, sobre todo aquellos en formatos digitales. Se detecta una necesidad de formar a las personas en el uso de los mismos.

Parte A: Diagnóstico

DESCRIPCION Y ANALISIS DE CANALES

Para obtener información respecto al funcionamiento de los canales de comunicación es importante realizar una revisión de los mismos y evaluar su efectividad. Como se mencionó anteriormente los canales utilizados dentro de la organización son:

- **Sistema de gestión de RRHH (Intranet):**
 - Características: software tercerizado para la gestión del personal.
 - Usos: Cuenta con diferentes módulos que permite administrar legajos digitales, permisos especiales, vacaciones, uniformes, licencias, presentación de documentación, entre otras gestiones.
 - Ventajas: Centraliza la información, es accesible en cualquier momento, y facilita la colaboración.
 - Desventajas: Supone cierto grado de conocimientos técnicos necesarios para la correcta utilización de la herramienta, razón por la cual muchas personas presentan resistencia a la hora de implementar procesos que incluyan la utilización del canal.
- **Mail institucional:**
 - Características: Herramienta digital para recibir/enviar mensajes digitales.
 - Usos: Comunicación formal, envío de documentos, notificaciones importantes, y seguimiento de tareas. La empresa cuenta con su propio



dominio de correo electrónico, todas las áreas tienen su propia dirección sumado a las direcciones propias de cada responsable/encargado.

- Ventajas: Fácil de usar, permite adjuntar archivos, y es adecuado para la comunicación asincrónica.
- Desventajas: Un gran porcentaje del personal de la organización no tiene acceso a un ordenador, situación que dificulta el uso del canal. Por otra parte, la utilización de la herramienta no es habitual entre las personas de la organización.

- **Reuniones:**

- Características: Encuentros presenciales o virtuales donde los participantes pueden discutir y tomar decisiones.
- Usos: Coordinación de proyectos, toma de decisiones, resolución de problemas y comunicación de actualizaciones importantes. El procedimiento de comunicación interna establece el uso de un registro para asentar los temas tratados y los/as participante de la reunión.
- Ventajas: Fomenta la interacción directa, permite el intercambio inmediato de ideas y clarificaciones.
- Desventajas: Se generan divergencias sobre los temas a tratar, existe cierto grado de informalidad que se traslada a las dinámicas de las reuniones (interrupciones, chistes, discusiones, conversaciones paralelas, etc.) lo que genera que se pierda el foco sobre cuestiones importantes a discutir.

- **Cartelera y tableros de anuncios:**

- Características: Espacios físicos o digitales donde se publican avisos e información relevante.
- Usos: Anuncios de eventos, políticas, beneficios del personal, cronogramas para eventos como vacaciones programadas y pago de anticipos, recordatorios, entre otros usos.
- Ventajas: Visibilidad constante, fácil acceso a la información, y es una forma efectiva de comunicar anuncios urgentes.
- Desventajas: Las personas no están acostumbradas a buscar la información disponible ni a prestar atención a cambios en las pizarras, con excepción a los espacios destinados a información para su propio trabajo. Otra desventaja es que no hay forma de verificar si la información llegó correctamente al público al que está dirigida la comunicación.

- **Capacitaciones:**



- Características: Reuniones presenciales o a distancia y acceso a material audiovisual de forma asincrónica donde se transfiere información sobre diferentes temáticas de interés para la organización.
 - Usos: Es la principal forma de transmitir conocimiento en tópicos esenciales para el funcionamiento y la mejora continua de la organización en aspectos relacionados a calidad, seguridad y salud ocupacional, bromatología, entre otros.
 - Ventajas: Permite generar un espacio de aprendizaje e instrucción en conocimientos, herramientas y técnicas necesarias para llevar a cabo las tareas diarias. A la vez permite una evaluación y seguimiento del nivel de formación que tienen los empleados, evidenciando necesidades de formación. Mejora la motivación en el trabajo y disminuye el margen de error en las tareas.
 - Desventajas: Supone un costo de tiempo para desarrollarse (tiempo de capacitación y oportunidad de generar el espacio dentro de una jornada de trabajo) que muchas veces genera resistencia por parte de los equipos de trabajo a la hora de programar capacitaciones.
-
- **Perfiles de puesto:**
 - Características: Documento que contiene información sobre políticas, procedimientos, y expectativas de la organización.
 - Usos: Orientación para nuevos empleados, referencia para políticas y procedimientos y alineación con la cultura organizacional.
 - Ventajas: Proporciona una guía clara y completa, es una referencia constante y ayuda a mantener la consistencia en la aplicación de políticas.
 - Desventajas: Muchas personas no son conscientes de la importancia de tener su perfil de puesto como respaldo de sus tareas diarias. A su vez, la mayoría de las personas aprenden sus tareas por lo que le trasladan sus capacitadores en el momento de ingresar al puesto y eso toma una relevancia mayor que la descripción del puesto. Otra variable para analizar es el alto grado de rotación en las tareas (sobre todo en algunos puestos operativos) que genera confusión en las personas a la hora de comparar descripción de puestos vs tareas que ejecutan en la realidad.
-
- **Notificaciones al personal:**
 - Características: Documentos donde se vuelca información relacionada con temáticas de interés para la empresa y el personal.
 - Usos: Notificaciones al personal relacionada con sanciones disciplinarias, detalles del pago de haberes y temáticas generales. A



través de este canal el personal también notifica a la empresa sobre la declaración de datos personales y declaración del estado de salud.

- Ventajas: Constancia formal y escrita de comunicaciones relacionadas a temas de interés para las partes, tales como remuneraciones, plan de carrera, datos personales, etc. Se deja un registro que forma parte del historial del empleado en la empresa.
- Desventajas: Supone un costo de gestión y almacenamiento elevado al tratarse de documentos físicos. Cabe recordar que la empresa cuenta con alrededor de 160 colaboradores, situación que genera cierto grado de dificultad a la hora de comunicar por este canal.

- **Chat y mensajería instantánea**

- Características: Utilización de aplicaciones como Google Hangouts, Microsoft Teams o WhatsApp para comunicación en tiempo real.
- Usos: Coordinación diaria, consultas rápidas y colaboración en proyectos.
- Ventajas: Comunicación rápida y directa, facilita la colaboración en tiempo real y reduce la necesidad de reuniones frecuentes.
- Desventajas: Existe una sobrecarga de mensajes de todo tipo y se mezclan comunicaciones, situación que genera rupturas en la comunicación, malos entendidos, etc.

- **Eventos empresariales**

- Características: Reuniones informales y actividades de equipo organizadas por la empresa. Conmemoración de fechas especiales
- Usos: Fomentar la cohesión del equipo, celebrar logros y fortalecer las relaciones interpersonales.
- Ventajas: Mejora el clima laboral, aumenta el sentido de pertenencia y puede revelar talentos ocultos.
- Desventajas: Requiere interrumpir las actividades diarias o reunirse fuera del horario laboral, lo cual dificulta y disminuye la asistencia. Supone un esfuerzo económico para la organización.

ENCUESTAS DE CLIMA

Una encuesta de clima, también conocida como encuesta de clima laboral o encuesta de clima organizacional, es una herramienta utilizada por las organizaciones para medir y evaluar la percepción de los empleados sobre diferentes aspectos del ambiente de trabajo. Estas encuestas buscan identificar las fortalezas y áreas de mejora dentro de la organización, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones y la implementación de estrategias que mejoren la satisfacción y el compromiso de los empleados.



Para realizar un diagnóstico respecto al funcionamiento de los sistemas de comunicación es importante tener en consideración las opiniones que tienen las personas que conviven en la organización. En el año 2023 se realizó la última encuesta de clima a través de un formulario virtual con preguntas cerradas, aplicando una escala de Likert para puntuar las respuestas en grados que van desde “Totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”, pasando por “parcialmente en acuerdo/desacuerdo”. Las mismas están dirigidas a cuatro temáticas diferentes: Liderazgo, Condiciones de Trabajo, Relación con el equipo de trabajo y Opinión sobre la empresa. Dentro del cuestionario también se pueden encontrar algunas preguntas abiertas con el objetivo de que el colaborador pueda elaborar una respuesta sin estar limitado por la escala planteada. El cuestionario completo se puede consultar en el ANEXO 2.

Cuando observamos los resultados, encontramos un panorama favorable (considerando aquellas respuestas que obtuvieron “total/parcialmente de acuerdo”). En líneas generales existe un alto grado de aceptación respecto al desempeño de los líderes, al entorno donde se desarrolla el trabajo y la relación de las personas con sus compañeros. Si bien la encuesta tiene un enfoque más general que el planteado en el presente trabajo, es interesante analizar algunas conclusiones respecto a la temática comunicación.

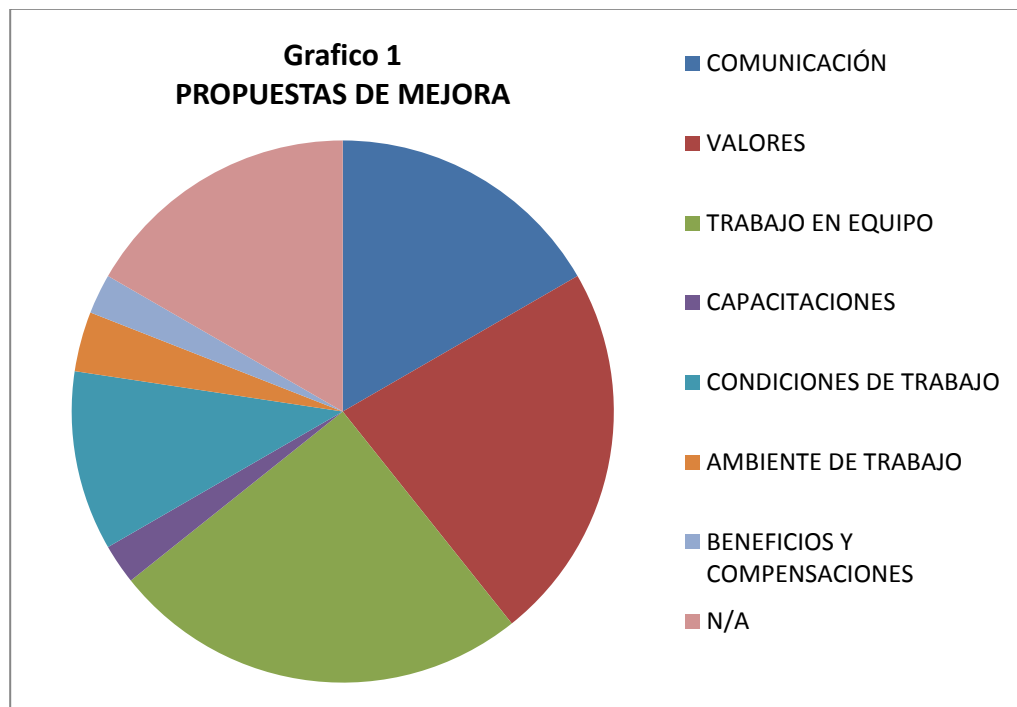
Dentro del cuestionario, una de las preguntas abiertas está destinada a conocer cuál sería una temática a mejorar dentro de la organización. La pregunta es: “¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?”. De las propuestas de mejora obtenidas, se establecieron categorías en función a las siguientes definiciones:

- **COMUNICACIÓN:** formas en que se intercambia información dentro de la organización.
- **VALORES:** respuestas asociadas a transparencia, honestidad, respeto, compromiso, empatía, gratitud, etc.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** cooperación y espíritu de grupo para la consecución de los objetivos.
- **CAPACITACIONES:** relacionado a formación y entrenamiento del personal
- **CONDICIONES DE TRABAJO:** relacionado a las condiciones físicas (espacio, iluminación, temperatura, ruidos, infraestructura, etc.), el flujo y los elementos de trabajo y los procedimientos establecidos.
- **AMBIENTE DE TRABAJO:** vinculado con el clima laboral y la percepción de las personas sobre las relaciones interpersonales.
- **BENEFICIOS Y COMPENSACIONES:** relacionado a retribuciones monetarias por el trabajo realizado (pago de horas extras, beneficios y recompensas)

Como se puede observar en el gráfico 1, las respuestas más comunes están relacionadas con mejoras en la comunicación (17%), en los valores dentro de la organización (23%) y



el trabajo en equipo (25%). Se puede vislumbrar una necesidad de mejorar los circuitos de comunicación, logrando que la información fluya de forma oportuna y llegue completa a todos los sectores, evitando rupturas que conducen a errores. Al tratarse de una empresa donde el factor tiempo tiene una gran importancia para la calidad del servicio, cada error que se acumula a lo largo del proceso genera demoras y, en consecuencia, tensión al resto de la cadena productiva. Esto se traduce en elevados niveles de estrés y malestar de las personas. Es por ello que las personas necesitan mejorar la comunicación para evitar los errores que tienen que ver con el intercambio de información. A su vez mayor cooperación, honestidad y respeto son valores claves para mejorar la dinámica de equipos, aumentando la efectividad y logrando un ambiente de trabajo más armónico.



Fuente: Elaboración propia

PERFILES DEL PUBLICO OBJETIVO

Dentro de la organización podemos encontrar diferentes características, expectativas y necesidades del personal que la conforma. Para establecer una correcta estrategia de comunicación interna es necesario conocer a quienes estarán dirigidos los mensajes y cuáles son sus características más relevantes. Para ello se deben recopilar datos como: edad, género, estado civil, nivel educativo, antigüedad, puesto de trabajo, preferencias de comunicación, nivel de satisfacción laboral, entre otros. Luego se procede a analizar la información, agrupando a los empleados en segmentos o categorías basadas en los datos recopilados.

Se toma como base la información que surge del análisis de datos internos de la organización (legajos de personal, evaluaciones de desempeño y encuesta de clima).

Se agruparon los perfiles en función a las distintas áreas y niveles jerárquicos que conforman la organización teniendo en cuenta rango etario, género, nivel educativo, desafíos que se presentan actualmente y preferencias de comunicación:

PERSONAL PRODUCCION- AYUDANTE DE COCINA JUNIOR:

- EDAD: De 23 a 35 años.
- GENERO: Mixto.
- ANTIGÜEDAD: Menor a 2 años.
- NIVEL EDUCATIVO: Secundario completo y formación en gastronomía. En algunos casos secundario incompleto.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicaciones digitales y visuales, uso de aplicaciones de mensajería instantánea y plataformas de información y gestión.
- DESAFIOS: Integración en la cultura organizacional, alineación de metas personales con metas organizacionales.

PERSONAL PRODUCCION- AYUDANTE DE COCINA SENIOR Y RESPONSABLES DE MENU:

- EDAD: De 35 a 55 años.
- GENERO: Mixto.
- ANTIGÜEDAD: Entre 3 y 10 años
- NIVEL EDUCATIVO: Secundario completo y formación en gastronomía. Especializaciones en técnicas y comidas.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación oral, intercambios cara a cara. Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea.
- DESAFIOS: Conciencia sobre nuevos paradigmas culturales y organizacionales, resistencia al cambio, desarrollo en liderazgo y planificación estratégica.

PERSONAL DE PRODUCCION- COMEDORES EXTERNOS:

- EDAD: De 30 a 55 años.
- GENERO: Mixto.
- ANTIGÜEDAD: Entre 1 y 10 años
- NIVEL EDUCATIVO: Secundario completo y formación en gastronomía. En algunos casos secundario incompleto.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación oral, intercambios cara a cara. Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea.



- DESAFIOS: Integración en la cultura organizacional, comunicación de valor hacia los clientes (al tratarse de representantes de la organización en las diferentes empresas)

PERSONAL DE PRODUCCION- PANADERIA:

- EDAD: De 20 a 55 años.
- GENERO: Mixto.
- ANTIGÜEDAD: Entre 1 y 13 años
- NIVEL EDUCATIVO: Secundario completo. En algunos casos secundario incompleto.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación oral, intercambios cara a cara. Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea.
- DESAFIOS: Alineación de metas personales con metas organizacionales, desarrollo de carrera, integración con la cultura organizacional.

PERSONAL DE LOGISTICA- ARMADORES

- EDAD: De 18 a 35 años.
- GENERO: Mixto.
- ANTIGÜEDAD: Entre 1 y 4 años.
- NIVEL EDUCATIVO: Secundario completo.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea, uso de plataformas de gestión. Comunicación audiovisual utilizando contenido multimedia (video tutoriales, capacitaciones a distancia, etc.)
- DESAFIOS: Integración con la cultura organizacional, gestión del tiempo y desarrollo personal.

PERSONAL DE LOGISTICA- DEPÓSITO

- EDAD: De 20 a 35 años.
- GENERO: Masculino.
- ANTIGÜEDAD: Entre 1 y 10 años.
- NIVEL EDUCATIVO: Secundario completo.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea, uso de plataformas de gestión. Comunicación audiovisual utilizando contenido multimedia (video tutoriales, capacitaciones a distancia, etc.)
- DESAFIOS: Profesionalización del área, desarrollo del personal, Alineación de metas personales con metas organizacionales.

PERSONAL DE LOGISTICA- DISTRIBUIDORES



- EDAD: De 40 a 55 años.
- GENERO: Masculino.
- ANTIGÜEDAD: Entre 6 y 13 años.
- NIVEL EDUCATIVO: Secundario completo.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación verbal, intercambios cara a cara. Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea.
- DESAFIOS: Alineación de metas personales con metas organizacionales, integración con la cultura organizacional.

TODAS LAS AREAS- AUXILIARES ADMINISTRATIVOS

- EDAD: De 22 a 55 años.
- GENERO: Mixto.
- ANTIGÜEDAD: Entre 1 y 8 años.
- NIVEL EDUCATIVO: Estudios de grado: Contador Público Nacional, Licenciatura en Administración, Marketing, Psicología, Recursos Humanos.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea, uso de plataformas de gestión. Comunicación audiovisual utilizando contenido multimedia (video tutoriales, capacitaciones a distancia, etc.).
- DESAFIOS: Gestión del tiempo, programas de formación, desarrollo de carrera, gestión del talento.

PERSONAL DE LIMPIEZA

- EDAD: De 30 a 55 años.
- GENERO: Mixto.
- ANTIGÜEDAD: Entre 2 y 10 años.
- NIVEL EDUCATIVO: Secundario completo. En algunos casos secundario incompleto.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación oral, intercambios cara a cara. Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea
- DESAFIOS: Alineación de metas personales con metas organizacionales, desarrollo personal, integración con la cultura organizacional.

BROMATOLOGIA/CALIDAD

- EDAD: De 29 a 42 años.
- GENERO: Femenino.
- ANTIGÜEDAD: Entre 3 y 12 años.
- NIVEL EDUCATIVO: Estudios de grado: Licenciatura en Bromatología. Especializaciones en sistemas de gestión de calidad.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea, uso de plataformas de gestión.



Comunicación audiovisual utilizando contenido multimedia (video tutoriales, capacitaciones a distancia, etc.).

- DESAFIOS: Gestión del tiempo, programas de formación, desarrollo de carrera, gestión del talento.

MANDOS MEDIOS- TODAS LAS AREAS

- EDAD: De 35 a 55 años.
- GENERO: Mixto.
- ANTIGÜEDAD: Entre 5 y 12 años.
- NIVEL EDUCATIVO: Estudios de grado: Licenciatura en Administración, Comercialización, Bromatología, Logística, Gastronomía, etc.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea. Comunicación oral, intercambios cara a cara.
- DESAFIOS: Gestión de liderazgo, programas de formación, desarrollo de carrera, administración por objetivos.

DIRECTIVOS

- EDAD: De 29 a 60 años.
- GENERO: Mixto.
- ANTIGÜEDAD: Entre 5 y 12 años.
- NIVEL EDUCATIVO: Estudios de grado: Licenciatura en Administración, Comercialización y Estudios de Alta Gastronomía.
- PREFERENCIAS DE COMUNICACIÓN: Comunicación digital utilizando aplicaciones de mensajería instantánea. Comunicación oral, intercambios cara a cara.
- DESAFIOS: Gestión de liderazgo, programas de formación de alta gerencia, administración por objetivos, nuevos paradigmas sociales y culturales.

ENCUESTAS AL PERSONAL

Para continuar con el diagnóstico, se elaboró un cuestionario con el objetivo de descubrir cuál es el estado de conocimiento actual del personal respecto al sistema de comunicación interna, a las dinámicas con sus subordinados/pares/superiores y a la utilización de los distintos canales. También se utilizó para indagar sobre el conocimiento de los objetivos fines de la empresa y la percepción que tienen sus miembros sobre las formas en que su trabajo contribuye en la consecución de los mismos. El formulario completo puede consultarse en el ANEXO III.

La metodología del mismo fue una encuesta en formato digital que fue compartida con todos los miembros de la organización, sin discriminar respecto del sector y la posición que ocupan.

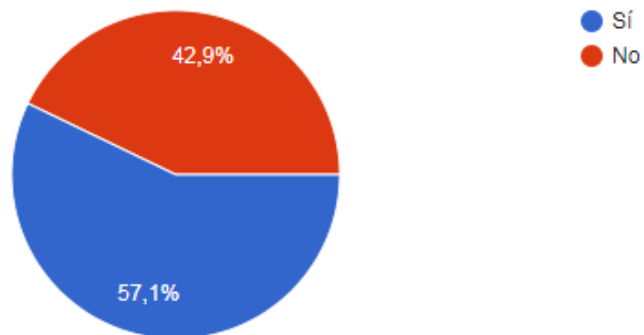


Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas se presentan a continuación:

Grafico 2

¿Conoce usted si existe un plan, programa o procedimiento de comunicación interna en la organización?

28 respuestas

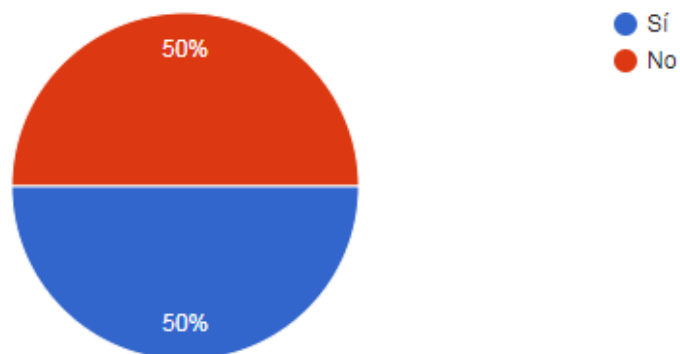


Fuente: Elaboración propia

Grafico 3

¿Alguna vez escuchó hablar de ello a sus pares/superiores?

28 respuestas



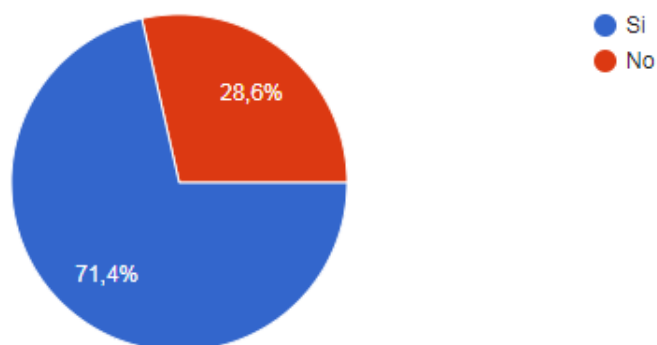
Fuente: Elaboración propia



Grafico 4

¿Siente que la comunicación con sus subordinados fluye de manera correcta?

14 respuestas

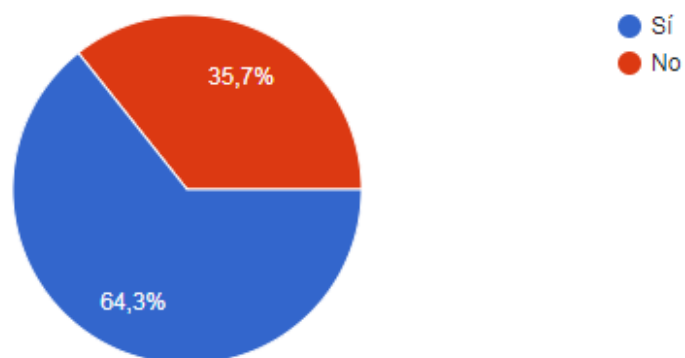


Fuente: Elaboración propia

Grafico 5

¿Siente que la comunicación con sus superiores fluye de manera correcta?

28 respuestas



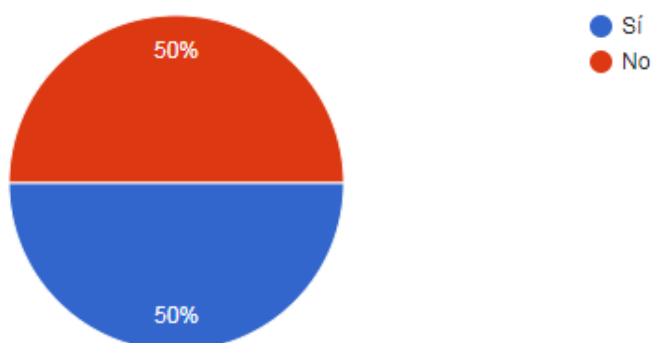
Fuente: Elaboración propia



Grafico 6

¿Siente que la comunicación con sus pares/compañeros fluye de manera correcta?

28 respuestas

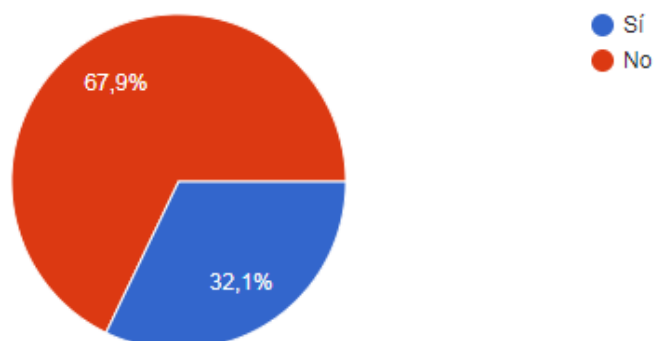


Fuente: Elaboración propia

Grafico 7

¿Recibió alguna capacitación respecto a las formas de comunicación dentro de la organización?

28 respuestas



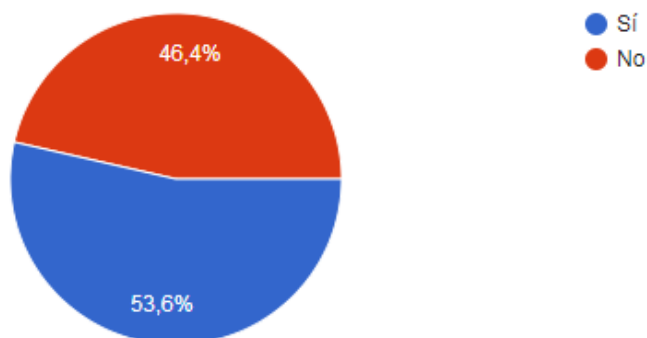
Fuente: Elaboración propia



Grafico 8

¿Se siente satisfecho/a con las formas en que la empresa se comunica con las personas que forman parte de la empresa?

28 respuestas

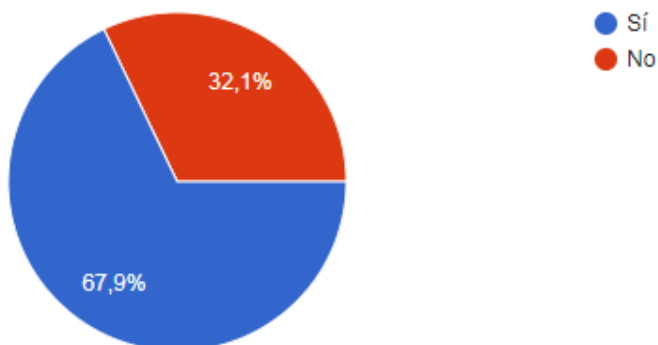


Fuente: Elaboración propia

Grafico 9

¿Conoces las razones por las cuales la empresa existe y trabaja día a día? ¿Cual es el norte que guía las decisiones de todas las personas involucradas? (MISIÓN-VISIÓN-VALORES)

28 respuestas



Fuente: Elaboración propia



Como se puede observar en las repuestas obtenidas, el 42,9% de los encuestados no conoce si existe un plan de comunicación interna en la organización y a su vez, la mitad de los encuestados nunca escuchó hablar de ello a sus pares/superiores. En términos de capacitaciones recibidas, solamente un 32,1% de las personas encuestadas participó de algún tipo de formación en la temática. Aquí se puede observar una falencia en la comunicación descendiente dado que el plan existe y formar parte del sistema de gestión de calidad

En las preguntas relacionadas al flujo de las comunicaciones de forma vertical/horizontal y diagonal se puede observar que las mayores dificultades se presentan en las comunicaciones al mismo nivel. Un 50% de la población encuestada manifestó que la comunicación con sus pares no fluye correctamente. Esto se puede relacionar con diferentes variables como: condiciones ambientales adversas para la comunicación (ruidos fuertes, uso de barbijos, grandes distancias entre algunos puestos); falta de herramientas para comunicación y coordinación (elementos visuales, tácticas de coordinación, análisis y desarrollo del flujo de trabajo, estudio de movimientos); falta de procedimientos establecidos para la transferencia de información; carencia de colaboración (competencia, falta de solidaridad entre compañeros, desconfianza).

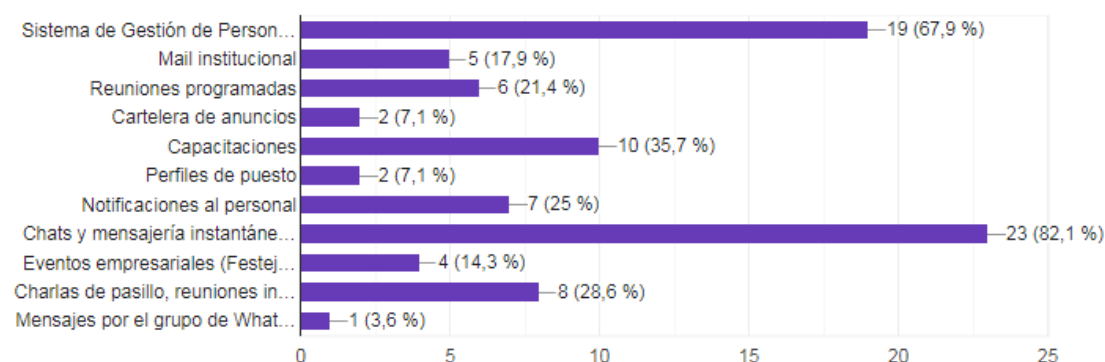
Por otra parte, se le consultó al personal cuales son los canales más utilizados por la organización para comunicarse con ellos como miembro y las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 10

¿Podría identificar cuales son los canales MAS utilizados por la organización para comunicarse con usted como miembro?



28 respuestas



Fuente: Elaboración propia



Luego se le consultó al personal si conocía las razones por las cuales la empresa trabaja día a día y los resultados fueron: un 67,9% SI conoce cuales son las directrices generales, mientras que un 32,1% NO sabe bien cuáles son las mismas. A su vez, dentro de las personas que si conocen cuales son los objetivos fines, se les consultó si sienten que su trabajo contribuye con la consecución de los mismos y las respuestas obtenidas fueron: 82,6% que SI contribuye y un 17,4% que NO.

Dentro del cuestionario, había una pregunta dirigida a conocer el grado de conformidad y satisfacción de acuerdo a las formas en que la empresa se comunica con sus miembros. El resultado fue que casi la mitad (46.4%) de las personas encuestadas no está conforme con las formas en que la empresa se comunica. Luego se les consulto que mejorarían para que la misma fluya mejor y las respuestas fueron las siguientes:

- *“Hay una sobre comunicación informal lo cual resulta en una comunicación muy poco eficiente. Se deberían establecer canales claros y formales de comunicación y capacitar al personal en su uso (tanto de los canales informales como formales)”*
- *“Reuniones programadas, emails comunicativos.”*
- *“Me gustaría que se centralizara la comunicación y la información en un solo sistema, al cual todos accedamos de manera digital, fácil y práctica. Actualmente contamos con más de tres plataformas al cual accedemos para recaudar la información. (Yam- Whatsapp-Gastrosud web- sistema Gastrosud- mail- entre otros)”*
- *“Cuando se tiene algún llamado de atención se debería hacer con la persona sola y no enfrente de sus compañeros.”*
- *“Mayor claridad en la comunicación por parte de la empresa hacia las personas que forman la organización. Existe una gran cantidad de rumores y la información muchas veces llega por charlas de pasillo.”*
- *“El problema es que el mensaje no llega con claridad o a veces distorsiona y al llegar y no se comprende con claridad”*
- *“No hay un medio único de comunicación, se transmite toda la información por distintos canales sin respetar un orden o una prioridad. La información importante no se transmite a todos.”*
- *“En la comunicación existen muchas fallas en sentido horizontal, vertical y oblicuo. Deberían crear un manual de procedimiento para la comunicación asertiva.”*
- *“Disminuir la saturación en los canales de comunicación existentes. Segmentar la información que se transmite en cada canal.”*
- *“Separar la información que se comparte por cada canal para evitar que se pierda información importante.”*
- *“Es poca la comunicación y cuando es verbal no es clara.”*

Como se puede observar a través de las respuestas, hay indicios que señalan a un exceso de intercambios a través de canales informales. La información no tiene un

soporte que ayude a mantener las condiciones del mensaje. Existen numerosas ventajas de mantener registros de comunicaciones importantes: permite tener el mensaje a disposición para revisarlo en caso de tener que confirmar datos, se puede trazar un historial a partir de los intercambios, reduce errores dado que supone un esfuerzo mayor a la hora de redactar el mensaje, etc.

Otra de las temáticas mencionadas, es la existencia de múltiples canales y saturación de los mismos. Este factor genera confusión respecto al uso de cada canal y como se deben transmitir los mensajes de acuerdo a la finalidad. Esta sobrecarga de información genera omisiones de información que tiene que ver con el funcionamiento y conduce a errores en todos los sectores.

Cabe mencionar que algunas personas consideran que la comunicación tiene problemas en todas las direcciones. Esta dinámica existe por falta de herramientas y conocimientos, por condiciones ambientales y por paradigmas culturales de la organización. Las diferentes características culturales y demográficas del personal no son contempladas y el resultado es intercambios disfuncionales, donde el código muchas veces difiere y los mensajes pueden obtener niveles de ambigüedad que generan confusión y conllevan a malentendidos que impactan en el clima laboral.

Hasta ahora se realizó un diagnóstico del funcionamiento de la comunicación interna en la organización a partir de: encuestas de clima, información obtenida en evaluaciones de desempeño, legajos de personal y encuestas respecto a la comunicación interna. Con los datos obtenidos, se plantearon algunas conclusiones respecto a las dinámicas que se observan y cómo las mismas influyen en la organización. A partir de aquí se plantea un análisis FODA aplicado a la comunicación interna. Este tipo de análisis permite identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el ámbito de la comunicación interna y es útil para establecer cuál es la situación actual y desarrollar un plan de acción.



Parte B: Análisis FODA/ Estrategias Min/Máx.

El análisis FODA permite visualizar desde distintas ópticas cual es la situación actual respecto al plan de comunicación y establecer estrategias para maximizar las fortalezas y potenciar los aspectos considerados como una debilidad, neutralizando las amenazas e intentando explotar las oportunidades que se presentan.

ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS:

- **Sistemas de comunicación establecidos:** existen actualmente numerosos canales que están estructurados para una óptima transmisión de información. Existe la capacidad y la infraestructura suficiente para un correcto funcionamiento de los mismos
- **Sistema de Gestión de Calidad (SGC):** la empresa cuenta con un departamento dedicado a las mejoras en los procesos de acuerdo a las normas de calidad establecidas. Existe la posibilidad de incluir temáticas desarrollada a las estrategias de comunicación al SGC para crear un marco formal para el desarrollo de las mismas.
- **Involucramiento de los fundadores en la operativa diaria:** la familia fundadora ocupa lugares de gestión y están totalmente inmersos en las actividades diarias de la organización. Esto permite generar espacios de trabajo que abarcan las distintas partes de la organización incluyendo en ellos la filosofía que plantea la alta dirección.

DEBILIDADES

- **Sobrecarga en canales de comunicación:** actualmente existe una excesiva cantidad de mensajes circulando sin establecer preferencias de comunicación de acuerdo al mensaje que se busca transmitir. Los canales se encuentran saturados de información y esta situación conduce a errores y omisiones.
- **Falta de claridad en los mensajes:** no existen formatos predeterminados para ciertas comunicaciones, situación que conduce a que la elaboración de los mismos quede a criterio personal y muchas veces sea de manera improvisada. En la mayoría de las comunicaciones orales no se toman las medidas necesarias para asegurarse que el mensaje fue decodificado y recibido de acuerdo a los objetivos que se tienen con esa interacción en particular.
- **Falta de prioridad en las comunicaciones:** ausencia de una clasificación de acuerdo a diferentes criterios sobre una escala que permita establecer prioridades y momentos adecuados para cada mensaje.
- **Ausencia de objetivos fines:** al tratarse de un caso en el cual los objetivos fines no han sido elaborados formalmente y dados a conocer por todo el



personal existe un desconocimiento generalizado respecto a las directrices que guían todas las decisiones que se toman dentro de la empresa, lo que genera un comportamiento heterogéneo entre las distintas partes y disminuye el efecto sinérgico. A su vez, resulta dificultoso alinear los objetivos personales de cada individuo con los objetivos organizacionales y esto afecta en la planificación de carrera y el desarrollo del personal.

- **Falta de compromiso por parte del personal:** en líneas generales, gran parte del personal tiene una baja participación en actividades comunicativas como encuestas internas y programas de retroalimentación. Esto puede deberse por un lado a la cantidad de actividades y carga de trabajo que tienen los puestos, ya sea por falta de planificación o herramientas para mejorar la eficiencia de los procesos. Este agotamiento por parte de algunos sectores genera resistencia en la participación de actividades que implica un esfuerzo extra por fuera del trabajo diario. Por otra parte, existe una sensación de que la organización no tiene en cuenta las propuestas que nacen desde los actores y que la información que se provee no impacta en cambios reales en las condiciones dentro de la empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- **Capacitación en usos de herramientas de comunicación:** existen numerosas oportunidades de incluir capacitaciones y programas de formación referidas a comunicación efectiva y correcto uso de las herramientas disponibles. Es importante dar a conocer a los miembros la importancia de generar intercambios de información de calidad para disminuir errores.
- **Implementación de nuevos canales:** existe apertura por parte de la dirección para adaptar los medios y canales a las necesidades actuales, generando inversiones en nuevas herramientas para mejorar las dinámicas presentes. A su vez existen en el mercado numerosas opciones disponibles para evaluar su implementación.
- **Implementación de canales de retroalimentación:** dadas las herramientas actuales, se puede planificar un sistema para realizar mediciones periódicas de acuerdo a la percepción que tienen las personas respecto de las formas de comunicación y así establecer un bucle de retroalimentación que permita generar un ámbito de mejora continua.

AMENAZAS

- **Resistencia al cambio:** dentro de la organización existe cierta rigidez respecto al cambio organizacional. Existen patrones culturales como prejuicios y creencias de acuerdo a los procesos de cambio que generan una connotación negativa en la percepción de las personas. Las razones más comunes para esto son frases como



“siempre se hizo de la misma manera” o “no creo tener las capacidades para enfrentar nuevas formas de realizar las tareas”. Esta sensación de que el cambio puede afectar negativamente la posición del personal genera una amenaza para el colectivo y es por ello que tiende a mantener las cosas funcionando tal como están, incluso sabiendo que el funcionamiento no es óptimo. .

- **Brechas generacionales en el personal:** las diferencias en estilos y preferencias de comunicación entre empleados de distintas generaciones produce fallas en los intercambios de información.

ANÁLISIS EXTERNO ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Capacitación en herramientas de comunicación Implementación de nuevos canales de comunicación Programa de retroalimentación	Resistencia al cambio Brechas generacionales
FORTALEZAS: Sistemas de comunicación establecidos Sistema de gestión de calidad Involucramiento de la familia/fundadora	ESTRATEGIAS MAX-MAX	ESTRATEGIAS MIN-MAX
DEBILIDADES Sobrecarga en canales de información Falta de claridad en los mensajes Falta de prioridad en las comunicaciones Ausencia de objetivos fines Falta de compromiso por parte del personal	ESTRATEGIAS MAX-MIN	ESTRATEGIAS MIN-MIN

ESTRATEGIAS MAX-MAX

- Mejorar el sistema de comunicación interna: para ordenar y dar un sentido a las decisiones referidas a la comunicación interna se debe realizar un plan de comunicación interna, estableciendo objetivos y formalizando las actividades y procedimientos adecuados a las necesidades actuales.
- Capacitación en sistemas y herramientas de comunicación existentes: dado que la organización cuenta actualmente con canales de comunicación activos equipados con numerosas funcionalidades que permitirían generar espacios de comunicación efectivos, el foco debe ubicarse sobre las capacidades para manejar las mismas de acuerdo a los objetivos que se quieran alcanzar. Incorporar capacitaciones dentro del programa anual de capacitaciones (PAC), programa que es evaluado de acuerdo a su grado de avance en cada auditoria de normas de calidad, permitiría poner dentro de agenda a formación respecto a la importancia de establecer comunicaciones efectivas dentro del lugar de trabajo.



- Implementación de nuevos canales de comunicación: es posible plantear nuevas formas de comunicarse en dinámicas que se adapten a las necesidades de cada sector de trabajo. En primera instancia se debe realizar un análisis de los flujos de información para luego realizar una categorización de las comunicaciones que permita establecer un curso claro sobre cual canal (o combinación de ellos) permite un funcionamiento efectivo. A partir de ahí se pueden plantear nuevas formas de comunicación tales como uso de radio transmisores (walkie-talkie), uso de pantallas para transmisión de información en tiempo real (tiempo de despacho, orden de prioridades, cambios de cantidades/requerimientos, comandas de producción, etc.), reuniones virtuales, uso de herramientas con asistencia de IA. Las posibilidades actuales de desarrollo de herramientas es infinito gracias al avance tecnológico y existe un alto grado de apertura desde la alta dirección en implementar nuevas herramientas.
- Programas de retroalimentación: en cualquier implementación es importante establecer canales de retroalimentación para monitorear el impacto de las acciones y tomar medidas correctivas. El grado de involucramiento y cercanía que tienen los miembros de la familia fundadora permite que se puedan ir adaptando las medidas para lograr una alineación con los objetivos estratégicos y valores que se quieren proyectar. El intercambio diario permite un conocimiento inmediato de los efectos y repercusiones que generan los cambios y que mejor que las personas encargadas de la planificación estratégica puedan conocer el desempeño en tiempo real. A nivel acciones se pueden establecer incentivos (premios, beneficios, sistema de puntos, etc.) para estimular la participación en encuestas de satisfacción, establecer nuevos canales de retroalimentación (buzón de quejas y sugerencias físico y digital, entrevistas con el personal de diferentes sectores, reuniones periódicas dentro de los equipos).

ESTRATEGIAS MAX-MIN

- Establecer objetivos fines: es trascendental para cualquier organización tener en claro cuáles son los objetivos máximos, aquellos que dan sentido a la existencia de la misma. Es importante que los mismos estén planteados de forma explícita y sean conocidos por todos los integrantes ya que su finalidad principal es servir como guía para todas las decisiones de la empresa, por ende se deben formular y explicitar Misión, Visión y Valores fundamentales y luego replantear la planificación estratégica de acuerdo a lo desarrollado.
- Planificación de las comunicaciones: en orden de mejorar el flujo de información y descongestionar los canales existentes se debe analizar y modificar los procedimientos para establecer clasificaciones de acuerdo al mensaje y su urgencia, estandarizar la producción de mensajes para que se mantenga la estructura de algunos mensajes independientemente de quien sean emisor/receptor y generar una escala de prioridades de acuerdo a las necesidades comunicacionales del momento.



ESTRATEGIAS MIN-MAX

- Adaptación de las comunicaciones al público objetivo: una correcta identificación del perfil de cada uno de sus empleados y sus preferencias a la hora de comunicarse permite un mayor grado de recepción y genera una sensación de pertenencia dado que la comunicación se personaliza. Para lograrlo, se definen los perfiles de acuerdo a características personales y se establecen categorías de referencia para canalizar las distintas comunicaciones.

ESTRATEGIA MIN-MIN

- Establecer un estilo de comunicación propio: la empresa debe generar un estilo propio de comunicación que sea transversal a todas las áreas, que genere unidad y transparencia a la hora de comunicar. Al ser producto de esfuerzos sistemáticos en mejorar las formas en que la empresa se comunica, aumenta las probabilidades de mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos, reducir el agotamiento laboral y obtener mejores resultados.
- Involucramiento del personal a la planificación: es importante que el personal tenga un papel protagonista en la planificación del programa de comunicación, para generar un sentimiento de pertenencia y un mayor compromiso. A su vez permite una mejor adaptación a los cambios, dado que permite traer soluciones al desarrollo de las tareas diarias y contribuir al clima laboral y al estado de ánimo de los equipos.



Parte C: Desarrollo de un plan de comunicación interna

PLANIFICACION

Luego del análisis de la información obtenida en encuestas de clima, encuestas al personal sobre la comunicación interna, información extraída de evaluaciones de desempeño y legajos del personal se definieron los perfiles del público objetivo y se estableció la situación actual respecto al funcionamiento del sistema de comunicación interna.

El desarrollo de acciones en el plano de la comunicación interna tiene como finalidad integrar a todos los empleados de Gastrosud, fomentar el trabajo en equipo y así lograr una mayor sinergia entre sectores. A continuación se plantea el siguiente Manual de Comunicación interna.

Objetivos del Plan

Objetivo general:

Optimizar el funcionamiento de la Comunicación Interna para generar un sentido de pertenencia en los colaboradores de Gastrosud y así lograr una mayor integración y desempeño en el trabajo.

Objetivos específicos:

- Mantener al personal informado realizando publicaciones periódicas sobre los diferentes avances y novedades a través del uso de canales como Software de Gestión de personal, Chats y mensajería instantánea, redes sociales, cartelera y reuniones programadas.
- Incentivar a través de premios y beneficios la participación e involucramiento del personal en la planificación, implementación y seguimiento de las acciones comunicativas a través de encuestas, dinámicas de grupo y entrevistas.
- Revisar y actualizar el procedimiento actual de comunicación interna.

Estrategias de Comunicación Interna

A continuación, se definen las estrategias propuestas en el Plan de Comunicación, estas se pueden agrupar en 3 grandes categorías:

1. Mantener al personal informado de las novedades ¿Cómo?
 - a. Software de gestión de RRHH
 - b. Redes sociales



- c. Cartelera Institucional
 - d. Mail Institucional
-
- 2. Incentivar la participación y aumentar la interacción:
 - a. Reuniones y encuentros
 - b. Programa de beneficios
 - c. Inducción del personal y capacitaciones
 - d. Eventos
 - 3. Revisión y actualización del procedimiento actual de comunicación interna
 - a. Definiciones, objetivos y alcances
 - b. Público objetivo
 - c. Tipos de comunicación
 - d. Claves de comunicación efectiva
 - e. Detalle de canales
 - f. Sistema de medición y retroalimentación
 - g. Periodicidad de revisión
 - h. Registros
 - i. Anexos

Tácticas y Acciones en cada parte de la estrategia (1,2 y 3 del punto anterior)

1.a) SOFTWARE DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS (YAM)

Definición: Software de gestión de personal al cual se puede acceder desde cualquier dispositivo con un usuario y contraseña. Se trata de un servicio contratado de forma externa y los módulos pueden personalizarse de acuerdo a los requerimientos de la organización, pero la empresa no tiene acceso al código fuente.

Objetivos:

- Facilitar el acceso a la información laboral e institucional
- Ofrecer herramientas de gestión funcionales para los empleados
- Generar una base de datos para la utilización de indicadores
- Centralizar la gestión de recursos humanos

Participantes: área de Capital Humano y Dirección, con el soporte externo de la compañía que desarrolla el software.

Público Objetivo: todo el personal de Gastrosud que mantiene relación de dependencia, sin involucrar a otras modalidades de contratación.

Herramientas y utilidad: el sistema cuenta con distintos módulos que permiten acceder a información relacionada con:



- **Administración de legajos (acceso general):** legajo digital con datos personales, datos bancarios, entregas de ropa y recibos digitales. Pueden acceder todos los usuarios sin restricción.
- **Administración de personal (uso restringido):** módulo de gestión utilizado por el área de Capital Humano. Permite ingresar información relativa a creación de legajos y usuarios, licencias y vacaciones, documentación del personal, reconocimientos y sanciones, estructura organizacional, manuales de funciones y perfiles de puesto.
- **Ticketera (acceso general):** sistema de intercambio de información utilizada por el área de Capital Humano para gestionar solicitudes tales como: pedido de anticipos, prestamos, permisos especiales, días de vacaciones, pedidos de indumentaria, solicitud de beneficios y consultas. Se instrumenta a través de un ticket digital que se genera desde todos los usuarios y son recibidos por el responsable correspondiente dentro del área de personal.

Dirección de la comunicación: Vertical Ascendente y descendente

Asignación de responsables: personal de Capital Humano y Dirección

1.b) REDES SOCIALES:

Definición: plataformas de intercambio de contenido digital tales como Facebook, Instagram, Youtube y Whatsapp. En ellas los actores o usuarios se relacionan en el intercambio de información a partir de intereses comunes y se genera una interacción a partir de ese intercambio.

Objetivos:

- Crear perfiles institucionales verificados en las redes sociales mencionadas.
- Aumentar la comunidad de seguidores que trabajan en la organización y su entorno familiar, expandiendo el área de influencia.
- Mantener al personal informado sobre los distintos acontecimientos de la organización, compartiendo contenido relacionado a eventos organizacionales, festejos, nuevos desarrollos, material audiovisual, tips e información útil relacionada a estilo de vida.
- Generar un espacio de retroalimentación a través de preguntas y encuestas en publicaciones e historias.

Participantes: personal de Comercial, Capital Humano y dirección con el soporte de una empresa contratada para actividades de Marketing.

Público objetivo: colaboradores de Gastrosud y sus redes de seguidores.

Herramientas y utilidad:



- **Instagram:** publicaciones audiovisuales en feed e historias, con la posibilidad de reaccionar y generar comentarios. Alto grado de alcance y monitoreo constante de las métricas relacionadas (interacciones, me gusta, visualizaciones, etc.)
- **Facebook:** publicaciones audiovisuales con una mayor cantidad de texto, con la posibilidad de generar comentarios y reacciones. Aunque tiene un alto grado de alcance y monitoreo de métricas (me gusta, veces compartido, cantidad de interacciones, etc.) tiene como público objetivo generaciones de mayor edad dado que fue una de las primeras redes sociales en funcionar tal como se conocen actualmente.
- **Youtube:** red social utilizada para compartir contenido audiovisual en alta calidad y con mayor duración. Utilización de canales para difusión de información relacionada con técnicas, capacitaciones, transmisión de eventos, tutoriales, material didáctico y de interés general.
- **Whatsapp:** servicio digital de mensajería instantánea que permite comunicarse de forma escrita, oral y audiovisual. Permite el acceso desde cualquier teléfono celular con tecnología básica y es la herramienta de comunicación más utilizada por la sociedad al momento de la realización de este trabajo. Tiene una modalidad de chat privado y una de grupos, con múltiples usuarios. Permite también compartir contenido audiovisual reducido en la sección Novedades y la creación de comunidades.

Dirección: Comunicación vertical ascendente/descendente, comunicación horizontal y diagonal

Asignación de responsables: personal de área Comercial y Dirección

Periodicidad: Publicaciones diarias, replicadas en los diferentes canales para aumentar interacción.

1.c) CARTELERA INSTITUCIONAL

Definición: espacios ubicados de forma estratégica en las instalaciones de la empresa donde se realizan publicaciones escritas y visuales con información relevante para colaboradores. El contenido es de público conocimiento y está ubicado en lugares de fácil acceso y lectura. La información debe ser revisada periódicamente dado que puede quedar obsoleta rápidamente y al ser de público acceso, puede ser manipulada y modificada.

Objetivos:

- Compartir información de interés general.
- Mejorar el aspecto general de algunos sectores.

Participantes: personal de Capital Humano, Bromatología, Calidad y Comercial.

Público objetivo: todo el personal de Gastrosud



Herramientas y utilidad: las publicaciones aquí colocadas deben ser coloridas y llamativas, para captar la atención de las personas que transitan por allí. Esta información solo está disponible para las personas que se encuentran físicamente en las instalaciones de Gastrosud. Las secciones pueden diferir pero generalmente se trata de:

- Publicaciones de fechas especiales (fechas patrias, fechas conmemorativas, evento especiales)
- Eventos institucionales
- Beneficios para el personal
- Cronograma de fechas importantes
- Cursos para el personal y abiertos al público

Dirección: Comunicación descendente

Asignación de responsables: Personal de Capital Humano y Dirección

Periodicidad: el cambio de información se hará de forma quincenal. Se evaluará de forma periódica que la información no se encuentre desactualizada.

1.d) MAIL INSTITUCIONAL

Definición: cada persona que forma parte de la organización cuenta desde su ingreso con su correo electrónico institucional, el cual es de acceso personal. Es un medio formal para dejar registros de las conversaciones llevadas a cabo. Es importante que se haga una selección de la información compartida por este medio para evitar la saturación y una posterior pérdida de efectividad. Se debe mantener la base de datos actualizada para brindar información en el momento adecuado y al personal correspondiente.

Objetivos: enviar información y contenido respecto a diferentes temáticas.

Participantes: personal de Capital Humano y Dirección.

Público objetivo: todo el personal de Gastrosud.

Herramientas y utilidad: se puede utilizar para enviar comunicaciones formales que incluya la entrega de documentación (manual de normas internas, perfiles de puesto, evaluaciones de desempeño, formularios de datos, etc.) o para enviar notificaciones formales respecto a alguna eventualidad.

Comunicación de nuevos ingresos a la organización con una imagen con foto y sector al que corresponde para impulsar el sentido de pertenencia e integrar al nuevo participante de la empresa.

Dirección: Comunicación vertical descendente y ascendente.

Asignación de responsables: Responsable de cada área, personal de Capital Humano y Dirección.

Periodicidad: actualización permanente.

2.a) REUNIONES Y ENCUENTROS

Definición: encuentros presenciales entre los distintos miembros de la organización para generar interacciones e intercambios en diferentes temáticas. Permite un contacto directo entre los participantes y posibilita escuchar las opiniones y sugerencias de los interlocutores, generando un espacio de intercambio enriquecedor para el debate de ciertos tópicos. Se deben establecer tiempos de duración determinados y es importante que exista una guía u orden para ordenar los temas a tratar y un modulador para ordenar la dinámica de reunión para optimizar los tiempos.

Objetivos: generar un espacio de intercambio oral, una interacción cara a cara para el intercambio de información y la planificación de actividades.

Participantes: responsables de cada sector, personal de Capital Humano.

Público objetivo: se establece de acuerdo a la finalidad de la reunión.

Herramientas y utilidad: de acuerdo a la finalidad pueden existir distintos tipos de reuniones, las cuales se detallan a continuación:

- **Reuniones semanales de trabajo (dentro de cada sector):**
 - Objetivos:
 - Actualización semanal del grado de avance del trabajo de cada persona, novedades y desafíos relacionados con el sector.
 - Puesta en común de actividades por realizar, planificación de las actividades del sector.
 - Dudas o consultas respecto al circuito de actividades y las interacciones entre cada puesto.
 - Planificación de actividades de la próxima semana.
 - Público objetivo: personal perteneciente al sector.
 - Responsable: encargado/a de sector.
 - Periodicidad: encuentros semanales, a definir de acuerdo a la carga de trabajo de cada sector.
- **Reuniones de líderes de sector:**
 - Objetivos:
 - Actualización del desempeño de cada equipo de trabajo.
 - Puesta en común de los problemas y desafíos más recurrentes en la operativa diaria.
 - Análisis y propuesta de mejora para las problemáticas propuestas.
 - Planificación estratégica sobre la coordinación de sectores en el intercambio de información.
 - Público objetivo: mandos medios de la empresa.
 - Responsable: dirección administrativa, de producción y comercial.



- Periodicidad: encuentros quincenales, definidos y comunicados previamente.

Dirección: comunicación vertical ascendente y descendente, comunicación horizontal.

Asignación de responsables: Dirección

Periodicidad: se define un periodo de tiempo relevante de acuerdo a las necesidades de cada sector. Se recomienda periodicidad semanal para reuniones de equipo y quincenal para reuniones de líderes.

2.b) PROGRAMAS DE BENEFICIOS

Definición: programa organizado por el sector de Capital Humano junto con la dirección para incluir diferentes beneficios y descuentos para el personal de Gastrosud. Se incluyen servicios como esparcimiento (entradas para cine, descuentos en restaurantes, eventos especiales, recitales, festivales, etc.), bienestar físico (membresía en gimnasios y clubes, descuentos para temporadas de verano, programas de alimentación saludable, descuentos en farmacias), descuento en compras de mercadería, beneficios en librerías y programas de planificación financiera. Los convenios con los prestadores se realizan por parte de la dirección con el soporte del área de Capital Humano y se generan los permisos necesarios para identificar los beneficiarios e instrumentar la aplicación del mismo.

Objetivos: expandir los límites de la retribución por el trabajo realizado y promover buenos hábitos para contribuir al bienestar físico y emocional de los colaboradores y sus familias. Generar interacción del personal por fuera de las actividades laborales.

Participantes: directivos y personal de Capital Humano y Administración.

Público objetivo: todos los colaboradores de Gastrosud.

Herramientas y utilidad: a continuación se detallan los beneficios ofrecidos al personal al momento de realizar el trabajo:

- Órdenes de compra en mayorista: se emite una orden a nombre del beneficiario para la compra de insumos con un descuento del 20%. El monto utilizado de la orden se descuenta del recibo de haberes posterior, lo cual incluye una financiación a tasa cero de la compra realizada.
- Beneficio de farmacia: actualmente existe un convenio con la cadena Chester para la adquisición de bienes en cuenta corriente. El monto consumido mensual se descuenta del recibo de haberes. Incluye los rubros perfumerías, medicamentos de venta libre y tienda de regalos.



- Beneficio de librería: existe un convenio con librería y papelería Entre Ríos a través del cual se emiten órdenes de compra a favor del personal con un descuento del 20% y el monto consumido se descuenta de los haberes del próximo mes.

Por otra parte, se recomienda avanzar en las siguientes iniciativas surgidas por parte del personal en las encuestas realizadas:

- Beneficios de bienestar físico: generar convenios con entidades deportivas y gimnasios para brindar membresías o descuentos al personal. De esta forma se estimula la actividad física y su impacto positivo en la salud física y mental de las personas.
- Programas de alimentación saludable: al tratarse de una empresa que se desarrolla en la industria alimenticia existen altas probabilidades de la ocurrencia de dietas insuficientes, lo cual genera problemas en la salud y bienestar de los empleados. Se deben generar espacios de concientización respecto a la alimentación, lo cual se puede articular con el área de Nutrición que actualmente forma parte de la organización. Se pueden generar convenios con instituciones relacionadas a alimentación y hábitos saludables para obtener descuentos, órdenes de compra, eventos de capacitación, etc.)

Dirección: Comunicación descendente

Asignación de responsables: dirección y personal de Capital Humano.

2.c) INDUCCION DEL PERSONAL Y CAPACITACIONES

Definición: programas de formación orientada a las necesidades de capacitación que se detecten como estratégicas para lograr una comunicación efectiva. Estas necesidades pueden ser identificadas en las reuniones intersectoriales o requeridas por la alta dirección. Por otra parte, al momento de incorporación del personal es importante dar lugar a los objetivos fines, las formas a través de las cuales la empresa se comunica y el funcionamiento en general del sistema de comunicación. A modo de ejemplo se plantean las siguientes temáticas, algunas de las cuales pueden ser agregadas en el plan de capacitación anual:

- Oratoria
- Coaching comunicacional
- Comunicación efectiva
- Uso de herramientas comunicacionales

Objetivos:

- Establecer un conocimiento básico respecto a los elementos participantes en la comunicación y sus dinámicas.
- Actualizar al personal conforme a las necesidades que se presentan.

- Motivar a los colaboradores.
- Profesionalizar a los empleados y contribuir con su plan de carrera.

Participantes: personal de Capital Humano y Calidad.

Público objetivo: todos los colaboradores de Gastrosud.

Herramientas y utilidad: a través de la incorporación de las capacitaciones al plan de capacitación anual se brinda un carácter de obligatoriedad, el cual permite poner en agenda la temática mencionada. Para generar un impacto positivo es importante adaptar la capacitación al público objetivo, utilizando el medio y el mensaje adecuado.

Dirección: Comunicación descendente.

Asignación de responsables: personal de Capital Humano y Calidad.

Periodicidad: variable. De acuerdo a las necesidades de capacitación.

2.d) EVENTOS

Definición: encuentros generados con el objetivo de fortalecer lazos sociales y brindar un momento de esparcimiento, acción que contribuye con el flujo de comunicaciones en todos los sentidos y aumenta el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Objetivos:

- Contribuir con el bienestar de las personas que forman parte de la organización.
- Fortalecer lazos sociales entre los participantes.
- Aumentar el sentido de pertenencia y fortalece la cultura corporativa.
- Integrar al personal.

Participantes: personal de Capital Humano.

Público objetivo: todos los colaboradores de Gastrosud.

Herramientas y utilidad: existen una gran cantidad de modalidades y formas de generar espacios para el esparcimiento, algunas de las iniciativas que se celebran en la actualidad son:

- Fechas especiales:
 - Fechas patrias: efemérides patrias durante el año calendario. Decoración temática y colocación de stands con comida típica argentina durante la jornada de trabajo.
 - Fechas especiales: celebración de días conmemorativos tales como día de la sanidad, día del panadero, día de la nutrición, día del padre/madre, día de la mujer. Las personas agasajadas reciben un presente.



- Día del trabajador (1 de mayo): el festejo cuenta con un almuerzo para el personal y actividades recreativas.
- Día del personal Gastronómico (2 de agosto): regalos para el personal y actividades sorpresa durante la jornada (sorteos, desafíos, juegos interactivos)
- Día del niño (17 de agosto): jornada de esparcimiento al aire libre con parque de juegos y actividades para las familias. Evento diurno con almuerzo incluido.
- Día de la primavera (21 de septiembre): decoración temática en la empresa, colocación de stands con licuados y frutas durante las jornadas de trabajo, organización de actividades al aire libre, fuera del horario laboral, tales como:
 - Torneo de futbol mixto.
 - Paseos grupales en bicicleta.
 - Salidas de trekking y montañismo.
- Fiesta anual de Gastrosud (primer fin de semana de Diciembre): celebración anual de la empresa, con cena y show incluido. Asisten a la misma todo el personal junto con sus familiares más cercanos. Espacio para el reconocimiento de logros y brindis anual con discurso de los miembros de la familia fundadora.

Las fechas planteadas son a modo orientativo. Se debe mantener el calendario actualizado dado que algunas fechas pueden modificarse.

Dirección: Comunicación vertical descendente y horizontal.

Asignación de responsables: personal de Capital Humano y dirección.

Periodicidad: anual.

3) REVISION Y ACTUALIZACION DEL PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Actualmente existe un procedimiento de comunicación interna (Proc-CH-07), el cual forma parte del SGC (ver Anexo 4). En el mismo se encuentran las siguientes definiciones:

- Objetivo
- Alcance
- Responsabilidades
- Definiciones y consideraciones importantes
 - Comunicación efectiva
 - Elementos de la comunicación
 - Tipos de comunicación
- Medios de comunicación interna



- Registros
- Anexos

A partir del plan de comunicación aquí planteado, se propone reestructurar el mismo estableciendo el siguiente modelo a desarrollar en forma conjunta entre el personal de Capital Humano, Alta Dirección y mandos medios, y un servicio de consultoría contratada para dar soporte al proceso:

- Objetivos
- Alcances
- Responsabilidades
- Público objetivo
 - Definiciones
 - Modelo para identificar los perfiles del público interno.
- Definiciones y consideraciones importantes:
 - Comunicación efectiva
 - Elementos de la comunicación
 - Tipos de comunicación
- Canales de comunicación interna:
 - Definición
 - Objetivos
 - Participantes
 - Público Objetivo
 - Herramientas y utilidad
 - Dirección de la comunicación
 - Asignación de responsables
 - Periodicidad
 - Recursos involucrados
- Sistema de medición y retroalimentación:
 - Definiciones.
 - Objetivos.
 - Indicadores de medición y evaluación.
 - Herramientas para la recolección y análisis de datos.
- Periodicidad de revisión.
- Registros
- Anexos

EJECUCION

La consolidación del plan de comunicación interna se logra a partir del respaldo de los directivos de la organización y la adecuación de las CI al *liderazgo*. Por eso es importante presentar el plan de comunicación interna frente a todos los públicos de interés o involucrados en la comunicación.



A su vez, se deberá capacitar a todos los miembros de la compañía acerca del uso de los canales de comunicación fomentando un proceso de adaptación y asimilación en el que se establezca cuándo y para qué se deben utilizar.

Una buena política de CI requiere:

- Respaldo de la dirección.
- Alineación con las políticas corporativas.
- Cambio cultural.
- Comunicación de involucramiento de todos como gestores y protagonistas del cambio.
- Optimización de los recursos y flexibilidad para la adaptación.
- Adaptación y asimilación en la utilización de los canales de comunicación.

INDICADORES DE MEDICION Y EVALUACION

La evaluación periódica de la gestión de la CI es necesaria para ajustar o transformar el plan, si esto fuera necesario, para alcanzar de manera eficaz los objetivos propuestos. En este sentido, los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras.

A continuación una definición de indicadores clave de rendimiento para medir el éxito del plan, tales como:

- Participación en eventos internos: a partir de la organización del evento y el número de concurrencia, establecer un índice de participación (cantidad de personal convocado/ personal asistente).
- Nivel de satisfacción con la comunicación interna: incluir una sección dentro de la encuesta anual de clima laboral con preguntas tales como:
 - ¿Conoce usted si existe un plan de comunicación interna en la empresa? ¿Alguna vez escuchó a sus pares/superiores hablar de un plan de comunicación?
 - ¿Recibió capacitaciones respecto al uso de herramientas de comunicación?
 - ¿Siente que la comunicación con sus subordinados fluye correctamente?
 - ¿Siente que la comunicación con sus pares fluye correctamente?
 - ¿Siente que la comunicación con sus superiores fluye correctamente?
 - ¿Cuáles son los canales más utilizados para esas comunicaciones?
 - ¿Conoce los objetivos fin de la organización (misión, visión y valores)?
 - ¿Siente que su trabajo colabora en la consecución de los mismos?



- ¿Está conforme con las formas en que la empresa se comunica con su público interno?
- En caso de que la respuesta anterior sea negativa, ¿Dónde se detectan falencias? ¿Qué le gustaría mejorar de la comunicación interna?
- Índice de capacitación: a partir de las capacitaciones establecidas en el plan de capacitación y los datos obtenidos del registro de asistencia, se puede plantear un índice de asistencia por individuo: (asistencia a capacitaciones / (número de capacitaciones programadas- número de capacitaciones por realizar)).

CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo principal analizar la operativa diaria de una empresa familiar desde una perspectiva comunicacional, con el fin de diagnosticar el funcionamiento de su comunicación interna. A través de este análisis, se identificaron diversas fortalezas, como la disposición para la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa y la participación de los miembros fundadores en la operativa diaria, así como la existencia de algunos canales de comunicación establecidos. Sin embargo, también se detectaron debilidades, tales como la falta de claridad en algunos mensajes, saturación de canales y una comunicación poco fluida entre departamentos. Estas debilidades tienen un significativo impacto en las dinámicas comunicacionales y generan ciertas rupturas, cuyas consecuencias se traducen en desconfianza y un clima laboral adverso para el desarrollo normal de las tareas. Otra de las consecuencias es que el personal no está completamente informado respecto al planteamiento estratégico de la organización, en primera instancia porque aún no fueron definidos y comunicados formalmente y en segunda instancia porque no existe una planificación de acuerdo a la comunicación de mensajes clave y el funcionamiento del sistema comunicativo en general.

Otro aspecto clave a tener en cuenta es que existe cierta resistencia por parte del personal para participar en programas de retroalimentación como encuestas, entrevistas, dinámicas de grupo, etc. Esta situación se explica en parte por la condición actual de los canales, los cuales se encuentran saturados de información sin establecer prioridades claras (lo cual influye negativamente en la participación del personal, dado que la capacidad para procesar información es finita y muchos mensajes no llegan a destino) y en parte porque muchas de las acciones que la empresa históricamente ha aplicado en la temática no han tenido el efecto deseado en el personal, condición que ha desgastado la credibilidad en las acciones implementadas.

La comunicación interna es un tema emergente en la empresa bajo estudio, el cual hace relativamente poco tiempo que se comenzó a trabajar. Entender la importancia de la temática, no solo para el cumplimiento de los objetivos y el correcto funcionamiento de la



organización, sino también para generar condiciones laborales que permitan al personal desarrollarse plenamente y generar así una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. El activo más valioso de cualquier organización es su capital humano, tanto por el trabajo que ponen a disposición de la misma como por ser los principales embajadores de marca a la que representan. Por esta razón, es fundamental realizar esfuerzos sistemáticos en mantener al personal informado e identificado con los valores y principios que la empresa busca reflejar en sus actividades diarias.

El análisis FODA permitió establecer un marco de referencia claro para la mejora de la comunicación interna, destacando la necesidad de aprovechar las fortalezas existentes y de implementar estrategias para mitigar las debilidades, buscando explotar las oportunidades que se presenten y disminuyendo el efecto que puedan generar las amenazas. En el caso de estudio planteado, el análisis estuvo enfocado en los principales factores que afectan a la comunicación interna y, en función de ello, se establecieron estrategias que permitan aumentar la interacción del personal con la organización y con las personas que los rodean en orden de mejorar el sentimiento de pertenencia y el bienestar del personal que forma parte de Gastrosud

Finalmente, con base en el diagnóstico y los análisis realizados, se diseñó un plan de comunicación organizacional adaptado a las características específicas de la empresa familiar bajo estudio. Este plan incluye acciones concretas para mejorar la claridad y efectividad de los flujos de información, fortalecer la comunicación interdepartamental, promover una mayor participación de los empleados en los procesos comunicativos y generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte del personal. El mismo se encuentra dividido en tres grandes ejes: Mantener al personal de la organización informado; incentivar la participación y fomentar la interacción de personal y establecer una revisión periódica del plan de comunicación interna. Las acciones estratégicas están definidas para cada uno de los canales de comunicación vinculados a los ejes principales.

El resultado de la investigación sirve como punto de partida para detectar puntos débiles, medirlos, controlarlos y mejorarlos. Además, se considera fundamental que la organización identifique los públicos con los cuales interactúa, con el fin de ajustar las condiciones de la comunicación de modo que mejore la efectividad de los canales y reduzca la circulación de información no oficial y los errores por rupturas en el intercambio. Coexisten dentro de la empresa una gran cantidad de perfiles con distintas características, situación que no debe ser dejada de lado para la planificación de acciones comunicativas.

En resumen, este trabajo ha sentado las bases para mejorar la comunicación interna de Gastrosud y las recomendaciones propuestas tienen el potencial de contribuir a un ambiente laboral más cohesivo y eficiente.



BIBLIOGRAFIA

- Aguado Juan Miguel (2004). Introducción a las teorías de la Comunicación e Información.
- Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli (2008). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa / - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía, 2008.
- Andrade Horacio (1996). Comunicación organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica.
- Capriotti Peri, Paul. (2009). Branding Corporativo - Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago, Chile.
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. En P. Capriotti, Planificación estratégica de la Imagen Corporativa (pág. 264). Málaga: Editorial Ariel.
- Frare Famá, María Giuliana. (2020). Comunicación institucional: plan de comunicación Interna: caso de estudio: FUESMEN (Tesina de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Información institucional de GASTROSUD:
 - Disponible en Evaluaciones de desempeño y legajos de personal
 - Disponible en página web <https://gastrosud.com.ar/>
 - Encuesta de diagnóstico sobre el funcionamiento de la comunicación interna. Elaboración propia.
- Jiménez, G. (1998).) La Comunicación Interna. En J. G. Jiménez, La Comunicación Interna. Dos Santos.
- Mattelart, A. y. (1997). HISTORIA DE LAS TEORIAS DE COMUNICACION.
- Sampieri Hernández Roberto (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición.
- SOFIA, C. B. (2014). El nuevo paradigma de la comunicación interna en la sociedad del conocimiento. Mendoza: Tesina de Grado- FCPYS.
- Watzlawick Paul (1991). Teoría de la Comunicación Humana. Editorial Herder.
- Chiavenato Idalberto (1979). Administración de Recursos Humanos.
- Fernández Collado (2009). La comunicación en las organizaciones.

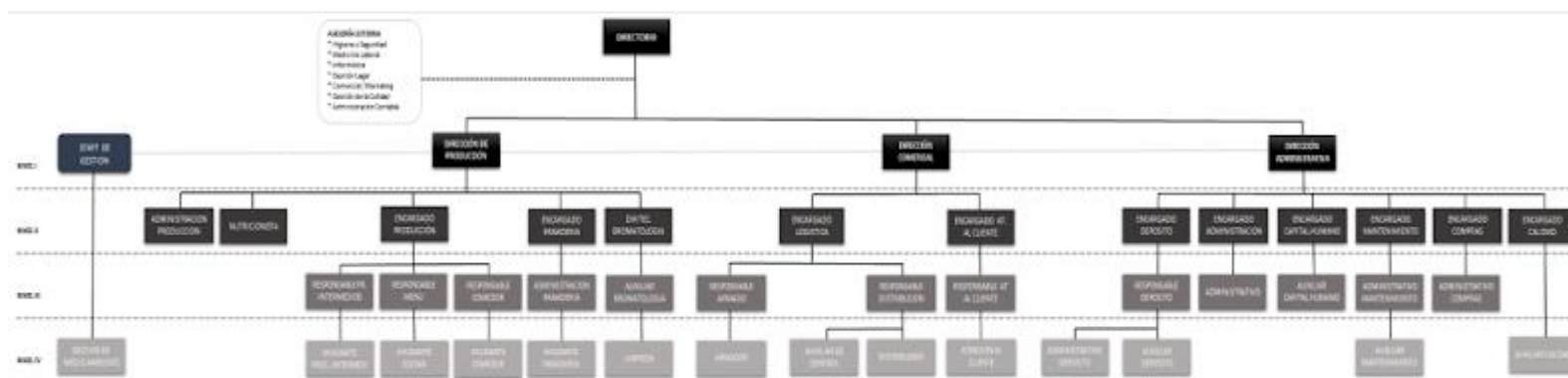
- Ocaña Hugo Ricardo (2016). Dirección Estratégica de los Negocios, Dunken, Buenos Aires.



ANEXOS

ANEXO 1: ORGANIGRAMA

	SGC	Reg-CH-10
	ORGANIGRAMA	Revisión: 7 Fecha: 11/04/2024 Página: 1 de 1



Realizó: Verónica Bertoloni	Revisó: M Jimena Battellini	Aprobó: Javier Franco
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------



ANEXO 2: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL (formulario de Google)²

Encuesta de Clima Laboral 2023

ESTA ENCUESTA ES 100% **CONFIDENCIAL** PARA QUE PUEDAS SENTIRTE CON PLENA LIBERTAD AL CONTESTAR.

ES MUY IMPORTANTE QUE SEAS **HONESTO Y OBJETIVO** CON TUS RESPUESTAS YA QUE PARA NOSOTROS ES UNA GRAN HERRAMIENTA QUE NOS PERMITE TRABAJAR SOBRE LOS DISTINTOS ASPECTOS DE LA EMPRESA QUE DEBEMOS MEJORAR. **TU OPINION ES CLAVE PARA NOSOTROS!!**

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. **SECTOR DE TRABAJO** *Seleccioná el sector donde desarrollas tus tareas.* *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Administración/ Capital Humano/ Calidad/ Bromatología
- ☐ Atención al Cliente/ Armado/ Distribución
- ☐ Comedor
- ☐ Compras/ Deposito
- ☐ Limpieza/ Mantenimiento
- ☐ Panadería
- ☐ Producción/ Nutrición

2. *¿Cómo calificarías tu nivel salarial teniendo en cuenta las responsabilidades de tu puesto de trabajo en Gastrosud?* *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 3 - MUY BUENO
- ☐ 2 - BUENO
- ☐ 1 - MALO
- ☐ 0 - MUY MALO

² Extracto del formulario de Google utilizado para la encuesta de clima realizada en GASTROSUD S.A. durante el año 2023.



48. *¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?* *

49. *¿Sentís que tus capacidades son aprovechadas al 100%?* *

Marca solo un óvalo.

- ☐ TOTALMENTE DE ACUERDO
- ☐ PARCIALMENTE DE ACUERDO
- ☐ PARCIALMENTE EN DESACUERDO
- ☐ TOTALMENTE EN DESACUERDO

50. *¿Sentís que podés compartir con honestidad tus opiniones con tu líder inmediato?* *

Marca solo un óvalo.

- ☐ TOTALMENTE DE ACUERDO
- ☐ PARCIALMENTE DE ACUERDO
- ☐ PARCIALMENTE EN DESACUERDO
- ☐ TOTALMENTE EN DESACUERDO



ANEXO 3: ENCUESTA DE DIAGNOSTICO-SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA (formulario de google)

19/10/24, 14:15

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO- SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO- SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Bienvenido/a!

La encuesta presentada a continuación forma parte del trabajo de investigación (TESIS DE GRADO) titulado: **“Comunicación corporativa interna- Análisis de caso y desarrollo de un plan de comunicación”** del autor Diego Ferrero. El mismo corresponde a la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas en el marco de la presentación del trabajo final para la carrera de grado mencionada anteriormente.

Está dirigido exclusivamente para personas que forman parte de la organización bajo análisis (GASTROSUD S.A.) y toda la información volcada en este cuestionario será utilizada sólo con fines académicos. Queda totalmente prohibida la divulgación y uso de los datos colocados en el formulario para fines que no tengan relación con el trabajo a desarrollarse.

Este cuestionario es **TOTALMENTE ANÓNIMO** y cuenta con 10 (diez) preguntas cerradas en las cuales las opciones son SI/NO y 1 (una) preguntas abiertas para responder libremente.

Muchas gracias por tu predisposición y colaboración!

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. SECTOR DE TRABAJO *

Selecciona el lugar de trabajo al que perteneces

Marca solo un óvalo.

- ☐ PRODUCCIÓN/COMEDORES/NUTRICIÓN/PROCESOS INTERMEDIOS/PANADERIA
- ☐ COMPRAS/DEPOSITO/ARMADO/DISTRIBUCIÓN
- ☐ LIMPIEZA/MANTENIMIENTO/MEDIO AMBIENTE
- ☐ CAPITAL HUMANO/ADMINISTRACIÓN/ATENCIÓN AL CLIENTE/BROMATOLOGIA/CALIDAD



19/10/24, 14:15

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO- SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

2. ¿Conoce usted si existe un plan, programa o procedimiento de comunicación interna en la organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

3. ¿Alguna vez escuchó hablar de ello a sus pares/superiores? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

4. ¿Recibió alguna capacitación respecto a las formas de comunicación dentro de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

5. ¿Siente que la comunicación con sus subordinados fluye de manera correcta?
Si actualmente no cuenta con personal a cargo, puede avanzar a la siguiente pregunta

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No



19/10/24, 14:15

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO- SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

6. ¿Siente que la comunicación con sus pares/compañeros fluye de manera correcta? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

7. ¿Siente que la comunicación con sus superiores fluye de manera correcta? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

8. ¿Podría identificar cuales son los canales MAS utilizados por la organización para comunicarse con usted como miembro? *

Puede seleccionar mas de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Sistema de Gestión de Personal (YAM)
☐ Mail institucional
☐ Reuniones programadas
☐ Cartelera de anuncios
☐ Capacitaciones
☐ Perfiles de puesto
☐ Notificaciones al personal
☐ Chats y mensajería instantánea (Whatsapp) Llamados telefónicos
☐ Eventos empresariales (Festejo de fechas especiales y reuniones informales)
☐ Charlas de pasillo, reuniones informales
☐ Otro: _____



19/10/24, 14:15

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO- SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

9. ¿Se siente satisfecho/a con las formas en que la empresa se comunica con las personas que forman parte de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

10. En caso de que la respuesta anterior sea negativa ¿Dónde se detectan fallas?
¿Qué le gustaría mejorar de la comunicación interna?

11. ¿Conoces las razones por las cuales la empresa existe y trabaja día a día?
¿Cual es el norte que guía las decisiones de todas las personas involucradas?
(MISIÓN-VISIÓN-VALORES) *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

12. En caso de una respuesta afirmativa en la pregunta anterior, ¿Siente que su trabajo contribuye con la consecución de los mismos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

19/10/24, 14:15

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO- SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Muchas gracias por tu colaboración!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios



ANEXO 4 PROCEDIMIENTO ACTUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA.

	SGC	Proc-CH-07
	Procedimiento Comunicación Interna	Revisión: 0 Fecha: 02/07/2021 Pág.: 1 de 5

1. OBJETIVO:

Este procedimiento tiene como principal objetivo establecer y lograr una política de comunicación interna y externa clara, pertinente y efectiva.

2. ALCANCE:

Todo el personal de GASTROSUD S.A. en sus comunicaciones laborales internas y externas, y asesores externos.

3. RESPONSABILIDADES:

Todo el personal de Gastrosud, de acuerdo al cargo que ocupe, deberá llevar a cabo dicho procedimiento.

4. DESCRIPCIÓN:

Definiciones y consideraciones importantes:

- **Comunicación Efectiva:** Es aquella en la que el emisor y el receptor codifican un mensaje en forma equivalente. Así, el mensaje es transmitido de forma exitosa: el receptor comprende el significado y la intención del mensaje emitido.
- **Comunicación Efectiva en las Empresas:** La comunicación efectiva es determinante en las empresas. De la correcta transmisión de un mensaje depende su productividad, así como también el buen funcionamiento del personal y de su conjunto, en todos los escalafones.
- **Beneficios de la Comunicación Efectiva en las Empresas:**
 - ✓ Ayuda a generar confianza entre los recursos humanos y también a conocer con claridad cuáles son las metas y objetivos a seguir para optar por el camino correcto para ello.
 - ✓ Es una herramienta clave a la hora de motivar al personal y hacerlo sentir parte del equipo.
 - ✓ Ayuda a generar estructuras más horizontales donde todos pueden escuchar y ser escuchados, lo cual es clave, sobre todo para las nuevas generaciones que están a la búsqueda de un feedback constante.

*Siempre dependerá de sus líderes, que deben ser los primeros en implementarla.
Es importante que sepan cuál es el mejor canal para ello, así como también el momento más indicado.*

- **Elementos de la Comunicación en las Organizaciones:**
 - ✓ **Emisor.** Aquel miembro que se encarga de la elaboración y envío del mensaje. En este caso podría ser, por ejemplo, el área de Capital Humano, el Encargado/Referente de un área o los colaboradores de un sector.
 - ✓ **Receptor.** Quien recibe e interpreta el mensaje y pueden ser los mismos que los actores mencionados previamente. Es que, en las organizaciones, es muy común que los roles de emisor y receptor se alternen constantemente.
 - ✓ **Mensaje.** El contenido que se quiere difundir.



	SGC	Proc-CH-07 Revisión: 0
	Procedimiento Comunicación Interna	Fecha: 02/07/2021 Pág.: 2 de 5

- ✓ **Código.** El conjunto de reglas y símbolos que se utilizan para la elaboración del mensaje. Este código debe ser conocido por el emisor y por el receptor. De lo contrario, el mensaje no podrá ser interpretado correctamente.
- ✓ **Canal.** El medio a través del cual viaja o se difunde el mensaje. Puede ser una cartelera, un folleto, un e-mail o una comunicación escrita, por poner solo algunos ejemplos de la amplia variedad de canales entre los cuales puede valerse la empresa a la hora de difundir un mensaje.
- ✓ **Situación.** El contexto en el cual el emisor transmite su mensaje y en el cual el receptor lo recibe. Para ambos, la situación termina influyendo o incluso condicionando la forma en que se formula y en que se interpreta el mensaje. La situación puede ser o no compartida por ambos.
- ✓ **Ruido.** Cualquier tipo de interferencia que afecta a cualquiera de los elementos que intervienen en la comunicación y que, por tanto, terminan afectándola. Cuando se produce un ruido –o varios– la comunicación no resulta efectiva.

- **Tipos de Comunicación**

- ✓ **Comunicación Interna.** Es la elaboración y difusión de mensajes que se hacen circular puertas adentro, es decir, está pensada para los colaboradores de la empresa, incluso cuando no forman parte del mismo sector.

A su vez, la comunicación interna puede ser:

- ≈ Descendente. Cuando el mensaje se difunde desde los mandos más altos de la empresa hasta alcanzar las bases.
- ≈ Ascendente. Cuando el mensaje lo difunden quienes ocupan la base de la pirámide organizacional hacia quienes ocupan cargos superiores.

- ✓ **Comunicación Externa.** La componen todos los mensajes que se envían y reciben entre la organización y su entorno. Por entorno se puede entender tanto los proveedores como los clientes, la competencia y hasta la sociedad en su conjunto.



SGC

Procedimiento Comunicación Interna

Proc-CH-07

Revisión: 0

Fecha: 02/07/2021

Pág.: 3 de 5



Medios para la Comunicación Interna:

- **CARTELERA**

Esta es una comunicación “descendente”, a través de la cual la empresa comunica al personal a través de cartelera información sobre la relación laboral, beneficios, deberes, etc. No es una comunicación que requiera confirmación de recepción, ya que está implícita la obligatoriedad del empleado de mantenerse al día con la información publicada.

- **REGISTRO INFORME-COMUNICACIÓN**

Este es un medio formal ya que se deja constancia por escrito de una información que la empresa desea comunicar a sus empleados. También es una comunicación descendente ya que se emite desde una autoridad hacia el personal. Este tipo de comunicación formaliza una notificación importante que requiere una confirmación de recepción de parte del empleado y es de carácter obligatorio su cumplimiento por lo que pasa a ser un anexo de las normas internas de la empresa, es por esto que al comunicarlo el receptor debe firmar la nota y la misma debe quedar archivada en el área de Capital Humano.

- **WATHSAPP**

Esta puede ser una comunicación tanto ascendente, descendente o entre pares, y se utiliza como medio de comunicación entre pares. Es el canal de comunicación accesible a todos los empleados ya que el mail institucional no es una herramienta trascendental a todos. Este canal de comunicación es más informal y cotidiano, pero no menos importante. Así como se utiliza para comunicaciones informales también es una herramienta fundamental para enviar información necesaria en el circuito



	SGC	Proc-CH-07
	Procedimiento Comunicación Interna	Revisión: 0 Fecha: 02/07/2021 Pág.: 4 de 5

productivo. Para diferenciar el tipo de mensaje emitido, y establecer las prioridades sobre los mismos, es que se confeccionan distintos grupos de Whatsapp de acuerdo al tipo de información que se traslada.



Esta estructura debe seguir la lógica del organigrama y de alguna manera cumple una cadena comunicacional.

- **E-MAIL INSTITUCIONAL**

Esta puede ser una comunicación tanto ascendente como descendente, pero que se utiliza solo entre directivos y mandos medios, quienes tienen la obligación de darle revisión y seguimiento. Es un medio formal con la intención de comunicar o solicitar cierta información que no requiere una resolución de suma urgencia. Permite establecer una lista de tareas con prioridades y darle seguimiento.

- **LLAMADAS**

Este es un canal abierto de comunicación entre todo el personal a través de los cuales pueden establecerse comunicaciones tanto formales como informales. La comunicación formal de manera telefónica deberá ser dirigida al responsable de recibir el mensaje que se pretende comunicar, de manera de evitar ruidos en el canal de comunicación. En caso de no dar con el responsable, podrá ser trasladado al segundo personal responsable, siempre dando seguimiento del caso. Otro tema a tener muy en cuenta es que el responsable de cada sector deberá conservar una guardia pasiva, esta implica la atención de llamadas telefónicas, no es obligatoria la lectura de los mensajes o whatsapp, ya que se considera la guardia pasiva ante situaciones de emergencia o de resolución impostergable, motivo por el cual se deberá comunicar no solo por mensaje (dejando constancia escrita) sino además por llamada, logrando una atención inmediata.



	SGC	Proc-CH-07
	Procedimiento Comunicación Interna	Revisión: 0 Fecha: 02/07/2021 Pág.: 5 de 5

- **REUNIONES**

Este tipo de comunicación puede darse de manera formal e informal de acuerdo a lo que se pretenda trasladar. Los participantes serán los involucrados directamente en la situación tratada. Esta comunicación puede ser convocada tanto de forma descendente como ascendente. En caso de ser una comunicación formal deberá dejarse un registro de reunión Reg-TA-01 Reuniones que quedará archivado en el área de Capital Humano.

Medios para la Comunicación Externa:

- **E-MAIL**

Este canal de comunicación se establece desde cada área con proveedores y clientes según corresponda. Deberá conservar la formalidad, dependiente el tema tratado y el tipo de contacto. Siempre deberá estar en copia la persona involucrada o responsable del tema tratado.

- **LLAMADAS**

Al igual que la comunicación por e-mail este canal de comunicación se establece desde cada área con proveedores y clientes según corresponda y también deberá conservar la mayor formalidad posible, dependiente el tema tratado y el tipo de contacto.

- **WEB**

Este tipo de comunicación solo es desde el emisor (EMPRESA) hacia el receptor, visitantes de la web. Se establece una opción de comunicación hacia la empresa por este medio dejando nuestros datos de contacto.

- **WATHSAPP**

Este canal de comunicación deberá conservar la formalidad.

- **REUNIONES**

Este tipo de comunicación es un medio formal a través del cual se establecen pautas o requerimientos con clientes o proveedores. Los participantes serán los involucrados directamente en la situación tratada. Esta comunicación puede ser convocada desde la empresa o el contacto externo. Siempre se recomienda dejar un registro de los temas tratados a modo de minuta por mail.

5- REGISTROS

- Reg-TA-01 Reuniones

6- ANEXOS

- No aplica

Firma: Realizó: Veronica Bertoloni	Firma: Revisó: Jimena Battellini	Firma: Aprobó: Javier Franco
---------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, Octubre de 2024



Ferrero Diego

Firma y aclaración

28.155

Número de registro

37.811.870

DNI