Universidad Abierta Interamericana

UAI

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Licenciatura en Relaciones Públicas

Trabajo Final de Carrera

LeoCan Sos Vos.

Plan Estratégico de Comunicación Interna para LeoCan.

Diana Laura Staccioli

Tutor: Adrián Arroyo

Noviembre de 2024

Índice

Resumen 4
Abstract 5
Agradecimientos 6
Introducción 10
Capítulo I: Relaciones Públicas 14
Definición 14
Modelos Históricos de Relaciones Públicas 19
Áreas de Especialización de las Relaciones Públicas 21
La Comunicación Interna 25
Capítulo II: Planificación en Relaciones Públicas 30
El Proceso de Planificación en Relaciones Públicas 30
Investigación 31
Planificación 32
Comunicación 35
Evaluación 36
Consideraciones Generales 37
Capítulo III: LeoCan 39
Descripción de la Organización 39
Historia 41
Organigrama 42
Diagnóstico 43
FODA 45
Diagnóstico de Comunicación Interna 49
Conclusiones 52
Capítulo IV: Propuesta de Intervención 53
Misión, Visión y Valores 53
Campaña: LeoCan sos vos 56
Mensajes Clave 57
Slogan 58
Hashtags 58
Tácticas 59
Calendarización 76

Conclusión 78
Bibliografía 80

Resumen

El presente trabajo final de carrera busca diseñar una propuesta de intervención en comunicación interna para LeoCan, una cadena de veterinarias que carece de canales de comunicación formalizados. Se realizó un diagnóstico a partir del cual se identificaron diversas debilidades en los flujos comunicativos internos, lo que permitió desarrollar un plan estratégico orientado a fortalecer la cultura organizacional y mejorar el clima laboral.

La propuesta desarrollada incluye una serie de tácticas, como la implementación de canales tradicionales de comunicación interna, un programa de inducción para nuevos empleados, capacitaciones periódicas, reuniones sistemáticas y la creación de un código de ética y conducta, entre otras. Estas acciones están pensadas para formalizar y estructurar los procesos comunicativos de la organización, promoviendo un entorno de trabajo más integrado y eficiente. El plan contempla una duración de doce meses para los cuales se propone una calendarización a fin de estructurar su puesta en funcionamiento. De esta manera, LeoCan podrá alinear mejor sus objetivos organizacionales, fortalecer el sentido de pertenencia de sus empleados y optimizar los procesos internos, logrando así una comunicación efectiva y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: Comunicación Interna – Relaciones Públicas – Propuesta de Intervención – Veterinaria – Planificación Estratégica

Abstract

This final degree project aims to design an internal communication intervention proposal for LeoCan, a veterinary chain that lacks formalized communication channels. A diagnostic assessment was carried out to identify various weaknesses in the organization's internal communication flows, which enabled the development of a strategic plan aimed at strengthening organizational culture and improving the work environment.

The proposed plan includes a series of tactics, such as the implementation of traditional internal communication channels, an induction program for new employees, periodic training sessions, systematic meetings, and the creation of a code of ethics and conduct, among others. These actions are designed to formalize and structure the organization’s communication processes, fostering a more integrated and efficient work environment. The plan is designed to span twelve months, with a calendar that structures its implementation. In this way, LeoCan will be able to better align its organizational objectives, strengthen employees’ sense of belonging, and optimize internal processes, achieving effective and sustainable communication over time.

Keywords: Internal Communication – Public Relations – Intervention Proposal – Veterinary – Planning

Agradecimientos

Me resulta increíble haber llegado a este momento. Podría decir que lo esperé mucho, y sería cierto, pero también puedo decir que hace algunos años volver a estudiar era algo impensado para mí. Seguramente creía que esa etapa ya había pasado, ya tenía un título, una profesión y el sólo hecho de pensar en volver a cursar (con todo lo que eso implica) hubiera sido una idea fácilmente desechada por mí. Pero… nunca digas nunca. Hay un momento para cada cosa y mi momento de hacer una carrera universitaria llegó en un contexto inimaginado: la pandemia. En realidad, fue casi la post pandemia, porque a mitad del 2021 me inscribí en la UAI para, algún día, ser licenciada en Relaciones Públicas. Ese día está llegando ahora y me hace inmensamente feliz. Sé que el mayor y principal esfuerzo y reconocimiento en todo esto es para mí: Diana Staccioli, pero a mi lado, en cada momento de estos últimos 3 años y pico hubo mucha gente que me acompaño, me sostuvo, me impulsó a seguir, a no bajar los brazos y se alegró conmigo ante cada avance y ante cada nueva conquista.

En el primer puesto de manera indiscutida está mi amorsis, mi compañero de vida, mi marido: Andrés Talarico. No voy a negar que, siendo él profesor de esta casa de estudios, le hacía mucha ilusión que yo estudiara en la UAI. Sin embargo, su apoyo no se limitó a eso, vino principalmente de la mano de su alegría al verme disfrutar de la decisión tomada. Por supuesto, hubo altibajos en el camino, momentos en los que se me hacía más pesado seguir el ritmo del día a día universitario, pero Andy siempre estuvo ahí. Con su paciencia, su aliento constante y su amor incondicional, me apoyó en cada etapa y lo sigue haciendo, siendo mi mayor sostén en este recorrido. Merecen un reconocimiento muy especial también mis gatos Dobby y Pike. Me acompañaron en innumerables clases virtuales, reuniones de trabajos prácticos y largas jornadas de estudio.

No tengo palabras que alcancen para agradecer el papel de Carla Tonella en todo esto. Desde el primer día en que barajé la posibilidad de inscribirme ella me recibió con mucho amor

y me acompaño en el proceso educativo. No solo facilitó muchas cosas desde su rol de directora y docente, sino que también estuvo presente desde un lugar humano y cercano, lo que marcó una gran diferencia en mi camino. Carli siempre confió en mí, invitándome a participar en eventos organizados por la facultad, siempre escuchando y valorando mis aportes. Su confianza y sus constantes reconocimientos hacia mi trabajo fueron una guía invaluable en mi recorrido académico y personal. Además, estuvo presente en momentos importantes de mi vida, más allá del ámbito universitario, lo que hace que mi gratitud hacia ella sea aún más profunda.

Aunque nunca tuve como profe a Marcela Mosquera, su presencia y acompañamiento en este camino me resultaron indispensables. Siempre me brindó palabras amorosas y alentadoras que hicieron la diferencia. A Marce la conocí varios años antes de que los caminos de la vida me llevaran a ser alumna de la UAI, y su cercanía hizo que esta experiencia fuera mucho más fácil para mí: ya tenía una cara conocida que me brindaba confianza. Además, su vínculo cercano con mi familia y su compañía en momentos importantes son muestra indiscutible de su calidez y generosidad. Siempre está atenta a todo, acompañándonos con su sensibilidad y apoyo incondicional, algo que valoro profundamente.

Si hay una figura que combina autoridad con cercanía, esa es la de Fernando Bóveda, decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Desde el momento en que asumió este rol, su impronta se hizo notar, marcando un cambio positivo en la facultad y propiciando nuevos proyectos (algunos de los cuales me enorgullece haber integrado). Su liderazgo ha sido inspirador, y su confianza en mí, tanto como estudiante como profesional, es algo que valoro profundamente. Le agradezco no solo por su respaldo, sino también por abrir espacios en los que me sentí parte activa de la comunidad académica. Espero que esta relación de confianza continúe creciendo y que en el futuro pueda seguir contribuyendo, desde algún rol profesional, al crecimiento de esta facultad que tanto significa para mí.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento al profesor Adrián Arroyo, quien fue mi tutor y me acompañó en el desarrollo de este Trabajo Final de Carrera durante todo el cuatrimestre. Reconozco que al principio no fue fácil conmoverlo, ya que en las primeras clases sus exigencias eran muy altas, pero su reconocimiento hacia mi trabajo una vez que vio mi compromiso y ritmo fue realmente gratificante. Sus palabras de aliento y valoración marcaron una gran diferencia en mi experiencia. Su guía y acompañamiento fueron fundamentales para alcanzar este resultado. La trayectoria y experiencia que demuestra al frente del Taller de Trabajo Final son invaluables, y no puedo imaginar haber llegado a este punto sin sus consejos y correcciones. Además, asistir a cada una de sus clases fue de vital importancia, ya que no solo aprendí de las observaciones hacia mi proyecto, sino también de las devoluciones que hacía a mis compañeros. Me llevo realmente una experiencia muy enriquecedora y gratificante del proceso.

Es necesario hacer una mención especial para Andrea Rodríguez y Leonardo Mastracchio, quienes no solo me brindaron la posibilidad de conocer más a fondo a LeoCan, sino que también hicieron posible que este trabajo tomara forma. Andrea, además de ser mi gran amiga, fue quien, en una charla de café, dio pie a esta idea que se convirtió en mi proyecto final. A ambos les agradezco profundamente su confianza, su tiempo y su disposición para que pudiera llevar adelante este trabajo. Su generosidad fue clave para que este proyecto se concretara, y siempre estaré agradecida por ello.

Llegado este punto me parece importante agradecer a cada uno de los docentes que han sido parte de mi paso por la Licenciatura en Relaciones Públicas. Cada uno, desde su lugar, ha sumado y contribuido de alguna manera a mi formación. Con sus virtudes y también con sus desafíos, considero que de todo he aprendido y que cada experiencia me ha permitido crecer como estudiante y como futura profesional.

También quiero extender mi gratitud a quienes han sido mis compañeros y compañeras durante estos años. Tal vez sólo coincidimos en una materia, o en muchas, a la mañana o a la

noche, de manera virtual o presencial, ya que mi recorrido fue diferente al habitual y no siguió el camino que toma la mayoría, pero eso es algo que me permitió conocer a muchos futuros colegas. Aunque no haya compartido mucho tiempo con todos, valoro cada encuentro y cada conversación, porque también han sido parte de esta etapa tan importante de mi vida.

Por último, agradezco profundamente a mis padres y a mi familia, quienes han sido mi sostén constante. Su apoyo, paciencia y aliento en todo momento fueron fundamentales para que pudiera llegar hasta aquí. A todos los que, de una u otra manera, han sido parte de este recorrido, mi más sincero agradecimiento. Este logro no es solo mío, sino también de todos los que me acompañaron y creyeron en mí.

Este camino me transformó profundamente. Más allá de los conocimientos y aprendizajes académicos, estos años trajeron consigo experiencias personales que acompañaron y marcaron mi recorrido. Fueron años de crecimiento y de sueños compartidos, de momentos en los que la vida nos desafió y nos impulsó a seguir adelante con esperanza y dedicación. Este trabajo final no es solo el cierre de una etapa, sino también el comienzo de nuevas oportunidades y aprendizajes. Lo enfrento con la certeza de que cada paso recorrido, con sus logros y desafíos, me preparó para lo que está por venir, con entusiasmo y confianza en el futuro.

Introducción

En el contexto actual de las organizaciones la comunicación interna efectiva es esencial para el desarrollo de una cultura sólida y un ambiente de trabajo colaborativo. Sin embargo, en muchas empresas, particularmente en las pequeñas y medianas, aún se observa la falta de un sistema de comunicación interna formalizado, lo que da lugar a problemas en la transmisión de información, en la alineación con los objetivos y en el clima laboral. Según Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) es importante que las organizaciones integren todas las acciones de comunicación y gestionen coordinadamente sus recursos. En este sentido, el presente trabajo final de grado tiene como propósito desarrollar una propuesta de intervención para la mejora de la comunicación interna en LeoCan, una cadena de veterinarias. Esta propuesta estará orientada a optimizar los flujos de información, fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores y alinear al equipo con la misión, la visión y los valores de la organización.

Las personas, en su vida profesional, necesitan contar con suficiente información para reducir la incertidumbre. Por este motivo es crucial fomentar una cultura organizacional que valore la comunicación como un proceso que construye confianza, permitiendo que todos se sientan habilitados para dialogar y demandar información. Este tipo de procesos son culturales y, por lo tanto, requieren una implementación gradual y a mediano plazo. No integrar la comunicación como un proceso cultural puede llevar a la desmotivación en el equipo interno y reflejar una cultura de desconfianza, donde los rumores y la falta de información generan un ambiente incierto (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2009).

Según Xifra (2017), las relaciones públicas han desarrollado una serie de funciones específicas que incluyen diversas acciones estratégicas para gestionar de manera integral la comunicación entre la organización y sus distintas audiencias. Entre las distintas audiencias se encuentra el público interno de la organización. Tal como menciona Castillo Esparcia (2010), la comunicación interna es uno de los ámbitos con mayor relevancia en el campo de las relaciones

públicas, ya que permite fortalecer el vínculo entre los empleados y la organización. En tal sentido el presente trabajo, plantea como objetivo principal desarrollar un programa formal de comunicación interna para LeoCan, una empresa que actualmente carece de canales de comunicación estructurados y sistematizados. Esta propuesta busca establecer una comunicación clara y efectiva que fortalezca el compromiso y la integración del equipo.

Objetivos específicos:

- Definir las relaciones públicas y sus funciones: Analizar el concepto de relaciones públicas y sus principales funciones para comprender su rol dentro de las organizaciones y su relevancia en la gestión de la comunicación interna.
- Desarrollar el proceso de planificación en relaciones públicas: Describir el proceso de planificación estratégica en relaciones públicas, estableciendo los pasos y metodologías que guiarán el diseño de la propuesta de intervención para LeoCan.
- Generar un diagnóstico de comunicación interna para LeoCan: Identificar y evaluar el estado actual de la comunicación interna en LeoCan, a través de un análisis que permita detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Diseñar un plan de comunicación interna para el año 2025: Proponer un plan de comunicación interna aplicable a LeoCan en 2025, con acciones estratégicas que fomenten una cultura organizacional más integrada y alineada con los objetivos de la empresa.

Como principal pregunta de investigación se plantea ¿Cuál es el impacto de la comunicación interna en el fortalecimiento de la cultura organizacional y en la mejora del clima laboral de una empresa?

También se plantean otros cuestionamientos tales como:

- ¿Qué son las relaciones públicas y cuáles son sus principales funciones dentro de una organización?
- ¿Cómo se define la comunicación interna y cuál es su rol en el contexto organizacional?

- ¿Cuáles son los beneficios de implementar un plan de comunicación interna en una empresa de servicios como LeoCan?
- ¿Cuáles son las etapas del proceso de planificación en relaciones públicas y cómo se aplican en el diseño de un plan de comunicación interna?
- ¿Qué tipo de herramientas y canales de comunicación pueden contribuir a la mejora de la comunicación interna en LeoCan?

La metodología elegida para este trabajo es una propuesta de intervención, que, según Stagnaro y Da Representaçao (2012), se orienta a diagnosticar y caracterizar una situación problemática para plantear estrategias específicas que articulen acciones con el fin de mejorar o resolver dicha situación. Esta metodología es particularmente valiosa en contextos organizacionales, ya que permite abordar problemas de orden práctico mediante una planificación estructurada, estableciendo un conjunto de acciones que buscan optimizar el funcionamiento interno de la organización y adaptarse a sus necesidades y objetivos específicos.

El trabajo se estructuró en cuatro capítulos. En el primer capítulo, se ofrece una contextualización al ámbito de las relaciones públicas, comenzando con un recorrido por las diversas definiciones que distintos autores han acuñado a lo largo del siglo XX. Para ello, se exploran los conceptos de Antonio Castillo Esparcia; Dennis Wilcox, Glen Cameron y Jordi Xifra; Manuel Palencia-Lefler; Todd Hunt y James Grunig; y Amaia Arribas Urrutia, evidenciando la falta de un consenso conceptual en la disciplina. En relación a esta disparidad, Jordi Xifra (2017) señala que si se consultara a tres académicos y tres profesionales en relaciones públicas, probablemente se obtendrían seis definiciones distintas. Seguidamente, se detallan las principales áreas de especialización y funciones de las relaciones públicas, con un enfoque especial en la comunicación interna, que es el eje de este trabajo, abordando su importancia y rol estratégico dentro de las organizaciones.

En el segundo capítulo, se aborda el proceso de planificación en relaciones públicas, detallando la secuencia exhaustiva de pasos que lo guían. Principalmente, se sigue la

perspectiva de Wilcox, Cameron y Xifra, expuesta en su obra *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, donde los autores proponen un modelo sistemático para la elaboración de planes de relaciones públicas. Adicionalmente, se incorporan los enfoques de Manuel Palencia-Lefler, quien aporta una visión complementaria sobre las fases de planificación.

En el tercer capítulo, se presenta a LeoCan, la organización en la cual se centra este trabajo final de carrera. Se inicia con una descripción de su historia y estructura organizacional, para luego avanzar en el diagnóstico de la comunicación interna de LeoCan, basado en una entrevista realizada al Director General y fundador, Leonardo Mastracchio, y a la Directora Veterinaria, Andrea Rodríguez. El análisis de este capítulo se apoya en los aportes teóricos de autores como Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins, quienes brindan marcos conceptuales relevantes para evaluar y entender la dinámica de comunicación interna en la organización.

En el cuarto y último capítulo, se desarrolla el plan de comunicación interna para LeoCan. Dado que la organización carece de un sistema de comunicación formalizado, esta propuesta establece una estrategia de comunicación interna prácticamente desde cero. Se inicia con la creación de la misión, visión y valores de la empresa, y continúa con el diseño de los mensajes clave para la campaña, diseñada a medida para la organización. El plan está concebido para ser implementado a lo largo de doce meses y detalla todas las tácticas necesarias para fortalecer la comunicación interna en LeoCan. Finalmente, se incluye una calendarización de las acciones, presentada en un diagrama de Gantt que facilita su implementación.

Capítulo I: Relaciones Públicas

Definición

Las relaciones públicas, como campo profesional, han sido objeto de estudio desde principios del siglo XX. Surgieron en Estados Unidos como respuesta a la necesidad de las compañías de comunicarse eficazmente con sus audiencias para generar y mantener una imagen positiva. En ese contexto, las organizaciones estaban en pleno crecimiento, impulsadas por la mecanización de los procesos y un entorno laboral marcado por la explotación.

Con el avance del movimiento obrero y sus crecientes protestas contra las grandes empresas, se hizo evidente la necesidad de estas organizaciones de proyectar una imagen más favorable ante el público. Fue en este contexto que Ivy Lee, considerado por muchos como el primer profesional de las relaciones públicas, comenzó a desarrollar estrategias para mejorar las relaciones internas, así como con otras compañías y con la comunidad, que sentarán las bases de la disciplina.

Es necesario comenzar definiendo qué son las relaciones públicas. Antonio Castillo Esparcia (2010) menciona la existencia de una concepción tradicional de las relaciones públicas basada en su aspecto funcional: una actividad de comunicación que se establece entre una organización y sus públicos, con el objetivo de lograr entendimiento, comprensión y beneficio mutuo. La organización debe mantenerse informada sobre lo que sus públicos necesitan para poder adaptarse a esas demandas. Para lograrlo, es fundamental conocer a sus públicos, investigar sus necesidades y amoldarse a ellas, con el fin de mejorar las relaciones mutuas.

Existe también otra forma de entender las relaciones públicas desde una perspectiva gerencial o directiva. Este enfoque, que surgió a partir de la década de 1960, teoriza sobre el papel del profesional de las relaciones públicas y su participación en la elaboración, planificación

y ejecución de las estrategias de relaciones públicas. Surge así la idea de que esta función debe articularse desde la gerencia o dirección de la organización (Castillo Esparcia, 2010).

Cutlip y Center (2001), dos de los principales investigadores en relaciones públicas, señalan que “Las relaciones públicas son una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso” (Castillo Esparcia, 2010, p.63).

Las relaciones públicas poseen un componente fundamentalmente directivo, ya que sus funciones trascienden lo meramente comunicativo. Es crucial interpretar, conocer e investigar tanto el entorno cercano como el lejano para impulsar los cambios organizacionales necesarios que aseguren la sostenibilidad de la empresa. El profesional de relaciones públicas debe involucrarse activamente en el proceso estratégico de la organización y actuar como un vínculo de comunicación entre la empresa y sus públicos. Por ello, es indispensable que cuente con una formación amplia que abarque diversas disciplinas, como recursos humanos, economía, relaciones internacionales y políticas, y no se limite únicamente a las habilidades comunicativas (Castillo Esparcia, 2010). En este punto agregan Wilcox, Cameron y Xifra (2012) que el desafío de las relaciones públicas es amplio debido a la diversidad de roles que puede desempeñar un profesional en el área. Un especialista en relaciones públicas debe estar capacitado para desarrollar habilidades en comunicación escrita e interpersonal, además de investigar, negociar, planificar la logística, facilitar tareas y solucionar problemas.

Según Palencia-Lefler (2008), las relaciones públicas no constituyen una ciencia, ya que no cumplen con los requisitos empíricos de contrastabilidad, falsabilidad y refutabilidad. Sin embargo, se consideran científicas porque aplican métodos científicos y, por lo tanto, hacen uso de la ciencia. Antes de intentar definir la actividad profesional de las relaciones públicas, es fundamental señalar que existen múltiples definiciones, ya que la mayoría de los profesionales que han intentado definirlas lo han hecho según sus propias necesidades y de manera arbitraria.

“Bernays indica que las relaciones públicas son un arte aplicado a una ciencia en el que el interés público, más que la motivación económica, es la consideración fundamental.” (Palencia-Lefler, 2008, p. 28).

Palencia-Lefler (2008) señala que las relaciones públicas manejan diversos intangibles, destacándose la imagen, entendida como la representación mental que los públicos construyen de una organización a partir de sus experiencias pasadas o actuales con ella. Dado que la imagen es un intangible, no puede gestionarse de manera directa; sin embargo, las relaciones públicas pueden influir en ella indirectamente al trabajar sobre la identidad de la organización.

Por su parte, Wilcox, Cameron y Xifra (2012) afirman que la mejor definición de la práctica actual de las relaciones públicas es la desarrollada por los profesores Lawrence W. Long y Vincent Hazelton, que las describen como “una función directiva de comunicación a través de la cual las empresas se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización. Su planteamiento representa la que, de alguna manera, se considera la más moderna teoría, según la cual las relaciones públicas son algo más que simple persuasión. También deberían fomentar una comunicación abierta, bidireccional, y una comprensión mutua, con la idea de que la empresa también cambie sus actitudes y comportamientos a lo largo del proceso, sin que esto se deje únicamente al público objetivo” (Wilcox et al., 2012, p.6).

Xifra (2005) señala que las relaciones públicas suelen confundirse con actividades como las relaciones con la prensa, la organización de eventos o técnicas promocionales. Esta confusión surge, en parte, por la traducción directa del término inglés *public relations*, que en realidad se refiere a las relaciones con los diversos públicos, abarcando tanto los internos como los externos, locales, internacionales, políticos, financieros, entre otros.

Las relaciones públicas, como disciplina de las ciencias sociales, son relativamente nuevas y se enfocan en el estudio de la comunicación y los problemas entre las organizaciones y sus

públicos. Esta disciplina surge después de que las relaciones públicas se consolidaran como una actividad empresarial destinada a generar una opinión favorable. Dentro del ámbito de las ciencias de la comunicación, las relaciones públicas se ocupan de los desafíos comunicativos y las interacciones entre las organizaciones y sus diversos públicos, abordándolos desde una visión integral y amplia. Además, al tratarse de una disciplina joven, existe una falta de consenso en cuanto a su denominación dentro de la propia disciplina. (Xifra, 2017).

A menudo las relaciones públicas se definen como la comunicación que se da con un único público. Si una organización deja de lado al resto de los públicos estratégicos, lo sufrirá en sus resultados. Hunt y Grunig (1994) sostienen que “Relaciones públicas es un término amplio que cubre la totalidad de esas funciones comunicativas: la comunicación de una organización con todos sus públicos” (Xifra, 2017).

Las relaciones públicas son, por lo tanto, un fenómeno complejo de definir. Algunos autores prefieren citar definiciones de otros en lugar de proponer la suya propia, aunque la mayoría opta por ofrecer su propia interpretación. No existe una idea unívoca debido a la gran diversidad de perspectivas conceptuales. Xifra (2017) afirma que si un lector consultara a tres académicos y tres profesionales para definir el concepto de relaciones públicas, seguramente obtendría seis definiciones diferentes.

Rex Harlow fue un pionero profesional de las relaciones públicas que fundó lo que terminó convirtiéndose en la Sociedad de Relaciones Públicas de América (*Public Relations Society of America*, PRSA). Intentó sintetizar las 472 definiciones que habían sido formuladas entre 1900 y 1976 para concluir en que “Las relaciones públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al

corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de comunicación ética como principales herramientas."(1976), (Xifra, 2017, p.31).

Analizando las diferentes definiciones Xifra (2017) encuentra que hay un denominador común entre ellas y está en la consideración de las relaciones públicas como la "gestión de la comunicación para establecer buenas relaciones y un entendimiento mutuo entre una organización y sus públicos" (p.31). De todas formas, el autor encuentra una crítica a todas estas definiciones ya que, en su consideración, pareciera que dan la espalda a la práctica e ignoran que, a través de las relaciones públicas, las organizaciones pretenden cuidar sus propios intereses por lo que, al tratarse de una disciplina que utiliza la comunicación persuasiva como herramienta, se está frente a una forma de poder y control. Así es como introduce la idea de influencia mutua entre las organizaciones y sus públicos estratégicos.

Tal como apunta Moloney (2000) "Las relaciones públicas pueden definirse como concepto (la gestión de la comunicación entre una persona física o jurídica y sus públicos), como práctica (mayoritariamente relacionada con los medios informativos) y en términos de sus efectos en la sociedad (una forma de comunicación persuasiva canalizada a través de los medios informativos para promover los intereses materiales o ideológicos de sus promotores)." (Xifra, 2017, p. 32).

Wilcox, Cameron y Xifra (2012) encuentran que existen una serie de palabras claves que siempre están presentes y hay que recordar al momento de definir las relaciones públicas. Estas palabras claves son: deliberación, planificación, resultados, interés del público, comunicación bidireccional, función directiva.

Manuel Palencia-Lefler (2008) señala que, a pesar de la gran cantidad de definiciones existentes sobre las relaciones públicas, existe un consenso tanto en el ámbito académico como en el práctico respecto a sus objetivos. Se reconoce a las relaciones públicas como una actividad

persuasiva, cuyo propósito es modificar actitudes, formar imágenes positivas, gestionar percepciones e influir en la opinión pública.

Modelos Históricos de Relaciones Públicas

Según Grunig y Hunt (1984), se pueden distinguir cuatro modelos históricos de relaciones públicas que, a pesar del paso del tiempo, siguen siendo relevantes en la actualidad:

Modelo de Agente de Prensa o Publicity. Este es un modelo de tipo unidireccional en el cual se prepondera la presencia permanente del cliente en los medios de comunicación con el fin de lograr la persuasión; cuanto mayor sea la visibilidad mediática de la organización, mejores serán los resultados.

Basado en la idea de Phineas Barnum de que no existe la mala publicidad, este modelo tiene como objetivo difundir información a través del agente de prensa, y trabajar para que ésta sea publicada o viralizada. Luego, se realiza un recuento y se cuantifica la presencia mediática alcanzada.

El problema de este método es que no se vinculan los resultados obtenidos de forma cuantitativa con un análisis posterior de tipo cualitativo, por lo que, no podemos saber a ciencia cierta si la aparición mediática de la organización fue, efectivamente, positiva o si tendrá algún impacto favorable a la hora de cumplir con sus objetivos organizacionales (1984)

Modelo de Información Pública. Surge a comienzos del siglo XX, cuando comienzan a proliferar las áreas de prensa en las organizaciones, tanto públicas como privadas. Algunos sectores del periodismo decidieron incursionar en las relaciones públicas institucionales. Tiene como objetivo principal la difusión de la información, no se trata de un modelo persuasivo.

Si bien este formato es todavía unidireccional, dado que los datos fluyen desde las organizaciones a los públicos, se presta mayor atención a que la información difundida sea válida, evitando los datos falsos o rumores.

Uno de los principales impulsores de este Modelo fue Ivy Lee, reconocido periodista y escritor norteamericano, quien asesoró a grandes empresarios, entre ellos a John Rockefeller, en esta idea de que la información brindada a los medios debía ser transparente y de libre acceso. De esta manera, las relaciones públicas comienzan a ejercer como puentes de comunicación entre las organizaciones y los públicos, basado en el libre acceso de los datos, la transparencia y la veracidad de la información. (1984)

Modelo Asimétrico Bidireccional. Este modelo tiene como finalidad la persuasión científica. Se basa en la investigación de los públicos para conocerlos y, de esta manera, lograr persuadirlos con mayor eficiencia. Se realizan estudios sobre sus intereses, comportamientos y motivaciones. De esta manera se genera un acercamiento entre la organización y la audiencia.

Si bien se trata de un modelo bidireccional en el cual la información fluye de la organización al público y luego el público responde generando un *feedback*, es un formato asimétrico: el proceso comunicativo es planteado por la organización que ocuparía el rol de emisora y el público ejerce como mero receptor de estos mensajes.

Dentro de sus principales referentes se encuentra Edward Bernays, considerado uno de los padres de las relaciones públicas. Este modelo comenzó a tomar forma en Estados Unidos a través del Comité Creel, durante la campaña de reclutamiento que el gobierno diseñó para incentivar a los jóvenes ciudadanos a alistarse en el ejército durante la Primera Guerra Mundial. (1984)

Modelo Simétrico Bidireccional. Este modelo fue acuñado por Gruning y Hunt (1984) y su objetivo es considerar a las relaciones públicas como mediadoras entre las organizaciones y

sus públicos, basado en la mutua comprensión y conocimiento, apuntando a un equilibrio entre el sistema propio de la organización y el resto de los sistemas de su entorno.

La investigación es, en este caso, una herramienta para conocer al público y comprender cómo la organización es percibida por parte de la audiencia, así como determinar qué consecuencias puede tener la empresa sobre su target. De esta manera, se puede asesorar a la organización acerca de los intereses del público y cómo abordarlos de forma efectiva estableciendo un diálogo entre ambas partes, un entendimiento mutuo, donde la comunicación pasa a ser bidireccional, es decir, de doble flujo.

Así, se genera un espacio de mediación entre la audiencia y la empresa, dónde el responsable de relaciones públicas es quien se encarga de informar a la organización acerca de la opinión del público y, a su vez, es quien debe procurar alcanzar un equilibrio entre los intereses organizacionales y los del público y su entorno. (1984)

Áreas de Especialización de las Relaciones Públicas

Inicialmente, las áreas de relaciones públicas en las organizaciones se enfocaban en la promoción y la cobertura mediática. Sin embargo, con el tiempo, la disciplina ha evolucionado, creando diversas especializaciones. Hoy, los directivos no ven a las relaciones públicas solo como *publicity* o un proceso unidireccional, sino como un proceso complejo y dinámico que involucra la interacción y el diálogo continuo con múltiples audiencias (Wilcox et al., 2012).

Según Xifra (2017), dada la diversidad de públicos y la necesidad de adaptar la comunicación a cada uno de ellos, las relaciones públicas han desarrollado funciones específicas que abarcan un conjunto de acciones estratégicas destinadas a gestionar integralmente la comunicación entre la organización y sus diferentes audiencias. Estas funciones no solo buscan construir y fortalecer la imagen y la reputación, sino también mantener relaciones sólidas y efectivas entre la organización y sus públicos.

A continuación, se mencionan algunas de las principales funciones de las relaciones públicas:

Gestión de Prensa

Las relaciones con la prensa son una de las principales actividades dentro de las relaciones públicas. Su objetivo es lograr que los medios de comunicación difundan información sobre eventos o actividades de una organización (Xifra, 2017). Esta función se alinea con el primer modelo de Grunig y Hunt de 1984. El área se encarga de coordinar y mantener relaciones con periodistas y medios, redactar comunicados, organizar conferencias de prensa y entrevistas a los directivos de la organización.

Comunicación y Gestión de Crisis

Una crisis es un evento que ocurre de manera repentina e inesperada y que puede ser causado por factores internos o externos a la organización. La comunicación y gestión de crisis es una función de las relaciones públicas que implica la preparación y ejecución de planes de acción ante situaciones críticas que puedan afectar negativamente la imagen o reputación de la organización. Tiene como principal objetivo el de minimizar el impacto negativo de la crisis en la reputación organizacional y restaurar la confianza de los públicos clave, mediante una comunicación clara, transparente y oportuna. (Xifra, 2017)

A pesar de los esfuerzos que las organizaciones hagan para intentar anticiparse a los posibles focos de conflicto o situaciones imprevistas que puedan amenazar su estabilidad, algunas crisis resultan inevitables. Según Wilcox, Cameron y Xifra (2012) es indispensable que las organizaciones cuenten con planes de contingencia para evitar estas situaciones o para saber qué hacer ante ellas llegado el caso. Una manera efectiva de contribuir a que la organización pueda minimizar los impactos de futuras crisis, es la creación de un comité específico ideado para tal fin, en el que sus integrantes busquen de forma proactiva signos de problemas o

conflictos potenciales que pudieran suceder y desarrollen estrategias para abordarlos en caso de ser necesario.

Relaciones con la comunidad

Esta área tiene como objetivo mantener un vínculo positivo entre la organización y la comunidad geográfica a la que pertenece. Las relaciones con la comunidad comprenden acciones y estrategias diseñadas para conectar, colaborar y fortalecer los lazos con el entorno social en el que opera. Los principales objetivos son promover una imagen positiva de la organización, establecer relaciones de confianza y cooperación, y contribuir activamente al bienestar local. (Xifra, 2017)

Lobbismo

Xifra (2017) define al lobbismo como “una estrategia de relaciones institucionales que establece y mantiene relaciones con los poderes públicos, fundamentalmente con la finalidad de influenciar su toma de decisiones” (p.49). El lobbismo como herramienta de relaciones públicas permite establecer y mantener relaciones adecuadas con las autoridades estatales, lo que permite influir en la legislación y en la creación, modificación o derogación de normas y leyes.

Relaciones con los Inversores y Comunicación Financiera

Según Suárez y Zuñeda (1999) la comunicación financiera es un tipo de comunicación clave para las empresas que cotizan en bolsa, ya que su reputación y desempeño están influenciados por la percepción del mercado. Este tipo de comunicación debe integrarse a la estrategia general de la empresa. Se enfoca en transmitir información coherente y efectiva a los inversores y medios especializados.

El objetivo es crear y mantener la confianza de los inversores, accionistas, analistas financieros y otras figuras de la comunidad financiera. (Xifra, 2017)

Organización de Eventos

Planificar, coordinar y ejecutar eventos como lanzamientos, conferencias, celebraciones, simposios, presentaciones, congresos y otras actividades corporativas es una de las principales funciones de las relaciones públicas, junto con la gestión de relaciones con la prensa (Xifra, 2017). La comunicación efectiva de estos eventos contribuye a fortalecer los vínculos con los diferentes públicos y a mejorar la imagen de la organización, creando oportunidades para interactuar y construir una presencia sólida y positiva en el entorno.

Responsabilidad Social Corporativa

Consiste en desarrollar y gestionar iniciativas que alineen los valores de la organización con las expectativas sociales, con el objetivo de mejorar la percepción pública y demostrar el compromiso de la empresa con causas sociales y ambientales. Las organizaciones están bajo el constante escrutinio de la opinión pública y los medios de comunicación. Según Xifra (2017) “La responsabilidad social corporativa se ha convertido, a través de los programas de acción social, en uno de los campos más fructíferos para el mantenimiento y el fomento de la reputación de las empresas, porque se basa en el mantenimiento de unas relaciones de beneficio mutuo entre aquellas y la sociedad” (p.53)

Comunicación Interna

Según Alejandra Brandolini et al. (2009) la comunicación interna es una herramienta de gestión y una técnica que se centra en asegurar la efectividad en la recepción y comprensión de mensajes dirigidos al personal de una empresa. Su objetivo es crear un ambiente laboral armonioso y participativo, motivar a los empleados, alinear su trabajo con los objetivos de la organización y fortalecer los lazos entre diferentes sectores y niveles de mando. Esto contribuye a retener el talento, mejorar el clima laboral y atender las expectativas de los empleados.

En el siguiente apartado, se analizará con mayor profundidad esta función de las relaciones públicas, destacando su importancia, sus estrategias y su impacto en la alineación y motivación de los equipos dentro de la organización.

La Comunicación Interna

La comunicación es un proceso que resulta esencial en la vida humana, que no solo permite la transmisión de información, sino también la construcción de relaciones, la comprensión mutua y la integración social. Desde los intercambios más simples hasta los debates más complejos, la comunicación es la base sobre la cual se articula la convivencia y se desarrollan las sociedades. Es a través de la comunicación que se comparten ideas, se resuelven conflictos y se generan cambios, lo que destaca su importancia no solo a nivel interpersonal, sino también a nivel social y cultural.

En el ámbito de las organizaciones, la comunicación adquiere un rol estratégico, siendo clave para el éxito y la eficiencia de cualquier entidad. No se trata solo de transmitir órdenes o informes, sino de crear un flujo de información que fomente la transparencia, la colaboración y la alineación de los objetivos individuales con los de la organización. Una comunicación efectiva dentro de una organización no solo mejora la productividad, sino que también fortalece la cultura interna, previene malentendidos y potencia la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Paul Capriotti (1998) sostiene que hay un concepto muy utilizado en la práctica que dice que la comunicación interna es “contarle a la organización lo que la organización está haciendo”. Este concepto excluye la participación de los miembros de la empresa, solamente tiene la finalidad de transmitir información. Cambiando solamente una palabra se puede conceptualizar a la comunicación interna como “contar con la organización para lo que la organización está haciendo”. La idea central acá es la participación de todos los colaboradores, se los involucra directamente en la comunicación. En consecuencia, define la comunicación interna como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (Capriotti, 1998).

La comunicación interna, como su nombre lo indica, es el intercambio de información que ocurre dentro de una organización, abarcando a todos los niveles jerárquicos, desde los

empleados hasta los directivos. Este proceso no se limita a la simple transmisión de mensajes, sino que implica un diálogo constante y multidireccional que busca alinear a todos los miembros de la organización con sus objetivos, valores y estrategias. Es fundamental que todos los integrantes, independientemente de su rol, se sientan involucrados y considerados en este proceso, ya que una comunicación interna efectiva no solo facilita la operatividad diaria, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo.

Si bien la comunicación interna apunta principalmente al público interno de la compañía, éste no es el único objetivo que persigue ya que, indefectiblemente, toda comunicación que se realice al interior de la organización tendrá un impacto fuera de ella. La comunicación interna debe ser tomada con responsabilidad por parte de la organización ya que constituye una herramienta para lograr los objetivos corporativos.

Los empleados, como parte fundamental de una empresa, son representantes ineludibles de la misma y, como tales, deben contar con información que los ayude tanto a la realización de sus tareas como a comprender su entorno.

“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” (Brandolini et al. 2009, p. 7).

Desarrollar la comunicación interna dentro de la organización es una forma de desarrollar valor dentro de la empresa. La recepción periódica de información veraz y transparente por parte de los empleados mejora la disposición individual al trabajo al mismo tiempo que ayuda a construir relaciones más sólidas y duraderas con los directivos y entre pares. “Cuando existen problemas de comunicación, se produce una modificación en la actitud de los trabajadores, tanto hacia su propio trabajo como hacia la misma empresa. (…) se produce una sensación de abandono que desmotiva profundamente al trabajador” (Arribas Urrutia, 2000, p.4)

Teniendo en cuenta que todo comunica, tanto lo dicho como lo no dicho, es fundamental que la comunicación en una organización no sea descuidada ni dejada al azar. La ausencia de una comunicación clara y consistente genera vacíos que inevitablemente serán llenados, lo que puede dar lugar a rumores, malentendidos y otros ruidos comunicacionales que afecten negativamente la percepción y el funcionamiento de la organización

La persona o el área encargada de la comunicación interna de la organización es la responsable de planificar, diseñar e impulsar las políticas de transmisión de la información dentro de la empresa. También es el área que tiene la responsabilidad de comunicar al total de la organización los temas de índole global. Si bien se debe tener en cuenta la disparidad de receptores que puede haber en una organización, las políticas comunicativas deben pretender ser siempre simples y claras.

La comunicación interna es un ámbito interdisciplinario. Suele estar ejecutado desde Recursos Humanos, pero es un área específica que nada tiene que ver con la liquidación de sueldos o la selección de personal. Los profesionales que ejecutan las políticas de comunicación interna son especialistas en relaciones públicas y, para acciones específicas, se puede contar con profesionales de otras disciplinas de la comunicación social tales como el periodismo, diseño gráfico, publicidad, realización audiovisual, etc.

El plan de comunicación interna debe estar siempre en consonancia con la estrategia global de la organización, ya que una alineación adecuada puede aumentar significativamente el compromiso de los empleados y contribuir a la mejora del clima laboral. Para lograr esto, es fundamental integrar todas las acciones de comunicación en un espacio unificado, donde los mensajes sean organizados y transmitidos de manera clara y consistente. Las organizaciones, más allá de ofrecer productos o servicios, generan y transmiten significados y valores que las definen e identifican. Por lo tanto, un plan de comunicación interna bien estructurado no solo

garantiza que estos valores sean comprendidos y compartidos por todos los miembros de la organización, sino que también refuerza la identidad organizacional y fortalece su cultura interna.

Antonio Castillo (2010) sostiene que la comunicación interna actúa como un canal esencial entre los miembros de la organización, permitiendo un flujo de información que circula en todas las direcciones. De esta manera todos pueden estar informados y, a su vez, informar. Los participantes del proceso, independientemente de su posición jerárquica, deben conocer y estar convencidos de la importancia del uso de los diferentes canales de comunicación.

La comunicación dentro de la organización puede presentarse bajo diversos sentidos, puede ir de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación ascendente), en un sentido horizontal (comunicación entre pares) y en todos los ámbitos (comunicación transversal).

Comunicación descendente

Es la primera tipología de comunicación interna y es la que se dirige de manera descendente según el organigrama, siguiendo una estructura jerárquica, donde las decisiones, instrucciones e información fluyen desde los niveles superiores hacia los subordinados.

Comunicación ascendente

Es el proceso en el cual los empleados tienen la oportunidad de comunicar información, opiniones o sugerencias a sus superiores jerárquicos. Este tipo de comunicación representa un avance significativo en la comunicación interna, ya que permite la retroalimentación desde los niveles más bajos hacia los niveles superiores. Para que sea efectiva, es crucial que los empleados reciban una respuesta adecuada, para que se fomente la continuidad de este flujo de comunicación.

Comunicación horizontal

Son todas las comunicaciones que se dan entre diversas áreas o departamentos para implicar a todos los miembros de la organización. El objetivo es que se favorezca la comunicación

tanto entre los diferentes departamentos como dentro de los mismos facilitando la colaboración en proyectos colectivos mejorando el desarrollo de la organización. Este tipo de comunicación aumenta la cohesión interna entre los miembros a la vez que colabora en la mejora de la gestión interna.

Comunicación transversal

Tiene como finalidad establecer un lenguaje común en toda la organización, alineado con los objetivos, principios y características institucionales. Esta comunicación debe ser una decisión estratégica tomada desde el máximo nivel de la organización y aplicarse de manera uniforme en todas las estructuras, sin excepciones, para garantizar la cohesión y la eficacia en la difusión de la información.

La cultura organizacional es el marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Está compuesta por un grupo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias. Constituye un elemento distintivo, es lo que diferencia a la organización de otras organizaciones. Para Alejandra Brandolini et al. (2009) la comunicación es un proceso cultural y, como tal, sólo puede implementarse gradualmente y a mediano plazo.

Capítulo II: Planificación en Relaciones Públicas

El Proceso de Planificación en Relaciones Públicas

Las relaciones públicas como sistema constituyen un proceso, un conjunto de acciones que implican el arribo a un resultado (Xifra, 2005). El desarrollo de la planificación en relaciones públicas es un componente clave para asegurar el éxito de cualquier estrategia de comunicación. Este proceso implica una serie de etapas estructuradas que guían a los profesionales en la identificación de objetivos, la definición de públicos, la elaboración de mensajes y la implementación de acciones.

"Las relaciones públicas son todo lo contrario a la improvisación" (Palencia-Lefler, 2008, p. 44). Diversos autores han abordado este proceso desde perspectivas distintas, proporcionando herramientas y enfoques que permiten a las organizaciones gestionar su comunicación de manera estratégica.

Palencia-Lefler (2008) plantea que el proceso de las relaciones públicas se da en cuatro etapas bien definidas: investigación, planificación y programación, acción y comunicación y, por último, la evaluación del programa.

Xifra (2005) explica que una manera de describir el proceso de las relaciones públicas es a través del enfoque de John Marston, presentado en su obra *The Nature of Public Relations* en 1963. Marston propuso que una forma sencilla de recordar los elementos clave del proceso es mediante la sigla RACE, que se forma con las iniciales de los términos en inglés: *research* (investigación), *analysis* (análisis), *communication* (comunicación) y *evaluation* (evaluación).

El proceso de planificación en relaciones públicas, según Dennis Wilcox (2012), sigue un enfoque similar al de los planteados anteriormente. Este enfoque sistemático se organiza en cuatro fases clave: investigación, planificación, comunicación y evaluación. Conocido como el modelo IPCE, por las iniciales de cada etapa, este proceso garantiza que las estrategias de

comunicación se desarrollen y ejecuten de forma coherente y eficaz, alineadas con los objetivos organizacionales.

Investigación

El primer paso, y uno de los más cruciales, es la investigación. Wilcox, Cameron y Xifra (2012) resaltan que la investigación en relaciones públicas no es sólo una técnica para recopilar información, sino que es una parte esencial del proceso de planificación. Se utiliza para entender profundamente el contexto, identificar problemas y oportunidades, y conocer a los públicos. Esta etapa puede incluir tanto investigación primaria (datos originales obtenidos a través de encuestas, entrevistas o *focus groups*) como investigación secundaria (información previamente disponible, como informes y estudios).

Manuel Palencia-Lefler (2008) define la etapa de investigación como aquella en la que se identifican los problemas de relaciones públicas. Propone la metodología de las 6W, basada en las preguntas en inglés *which, where, when, how, who* y *why*. Al plantearse cuestiones como cuál es la fuente del problema, dónde se ubica, cuándo se manifiesta, quiénes están implicados, cómo afecta a los involucrados y por qué es una preocupación para la organización y sus públicos, se obtiene una comprensión más precisa de la situación. Posteriormente, Palencia-Lefler señala que es fundamental analizar la situación a través de un estudio de las percepciones y acciones tanto de las personas clave dentro de la organización como de los públicos relevantes.

En cuanto a la metodología de investigación, Palencia-Lefler (2008) señala que, en relaciones públicas, predominan generalmente los métodos informales, como el contacto personal, los informes de campo, la correspondencia enviada y recibida por la organización, y las líneas de atención telefónica. Estos métodos suelen prevalecer por sobre los métodos formales, que son los que siguen criterios científicos, tales como encuestas o análisis de contenido en medios. Sin embargo, Palencia-Lefler destaca que ambos enfoques se complementan entre sí, y su uso depende de la organización y de la naturaleza de la situación que se quiera investigar.

“No investigar es como automedicarse. Con la diferencia de que los problemas de salud tienen efectos físicos traducidos en dolor que nos llevan a buscar un diagnóstico profesional, mientras que las carencias comunicativas no duelen, al menos físicamente” (Xifra, 2005. P. 85).

Wilcox, Cameron y Xifra (2012) aseguran que la investigación permite establecer una base sólida para el desarrollo de las estrategias, ya que proporciona la información necesaria para definir los objetivos y asegurar que las acciones de comunicación estén dirigidas correctamente. Es fundamental que la investigación sea lo más precisa y objetiva posible para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados, permitiendo una comprensión clara de las actitudes, opiniones y comportamientos de los públicos relevantes (2012).

Planificación

Una vez realizada la investigación, se procede a la planificación estratégica, que constituye la segunda fase del proceso. Para Wilcox et al. (2012), esta etapa es clave, ya que implica la formulación de metas claras, medibles y realistas. La planificación permite a las organizaciones determinar con exactitud cuáles serán los públicos objetivo, los mensajes a transmitir, los canales de comunicación que se van a utilizar y el calendario de acciones previstas.

Como afirman Glen Broom y David Dozier, en su libro *Using Public Relations Research*: “La planificación estratégica es decidir dónde quieres estar en el futuro (la meta) y cómo llegar ahí (la estrategia)” (Wilcox et al., 2012, p. 152).

Palencia-Lefler (2008) sostiene que en esta segunda etapa, una vez definido el problema a través de la investigación, las relaciones públicas deben tomar decisiones estratégicas sobre qué acciones realizar y en qué orden, planteando soluciones al problema inicial. En este punto, se establecen las metas en consonancia con la misión y visión de la organización, y se diseña un plan para alcanzarlas. Asimismo, destaca la importancia de definir los públicos objetivo a los que se debe dirigir, impactar y alcanzar con el programa de relaciones públicas que se está elaborando, con el fin de determinar qué se pretende lograr con cada uno de ellos.

Wilcox, Cameron y Xifra destacan que una planificación efectiva requiere que los objetivos sean medibles para facilitar su evaluación posterior. Además, es necesario que las estrategias y tácticas estén alineadas tanto con los recursos disponibles, como con el tiempo y el presupuesto. El desarrollo de un cronograma detallado permite coordinar las actividades de comunicación de manera efectiva. En esta etapa, se diseñan también los posibles escenarios que la organización podría enfrentar, estableciendo mecanismos para abordar cada situación hipotética (2012).

Elementos Esenciales en la Planificación de Relaciones Públicas. Aunque puede haber variaciones, Wilcox, Cameron y Xifra (2012) afirman que todo plan de relaciones públicas se compone de ocho elementos esenciales: situación, objetivos, público, estrategia, tácticas, calendarización, presupuesto y evaluación.

Situación. El primer paso es identificar claramente la situación que enfrenta la organización. Puede ser la resolución de un problema, la necesidad de aprovechar una oportunidad, o una situación que requiere reforzar o modificar la imagen pública. Se analiza el contexto actual para entender por qué se necesita una estrategia de relaciones públicas.

Objetivos. Los objetivos definen lo que se busca lograr con el plan de relaciones públicas. Wilcox, Cameron y Xifra (2012) los clasifican en tres tipos: informativos, que buscan aumentar el conocimiento del público sobre un tema; actitudinales, orientados a cambiar o reforzar percepciones y creencias; y conductuales, que intentan influir en las acciones del público. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco temporal definido. Matilla (2018) desarrolla el acrónimo en inglés SMART, tomado de Gregory (2000), para describir cómo deben ser los objetivos: *Stretching* (ambiciosos), *Measurable* (medibles), *Achievable* (alcanzables considerando otras actividades), *Realistic* (realistas, dado que se cuenta con los recursos necesarios para lograrlos), y *Timebound* (acotados en el tiempo).

Público. Identificar y segmentar los diferentes públicos objetivo es clave. Wilcox, Cameron y Xifra (2012) señalan que cada público tiene características y necesidades diferentes, por lo que es importante definir con precisión quiénes son los destinatarios de las acciones. Además, cada

público puede requerir mensajes y tácticas distintas, por lo que la segmentación es crucial para el éxito del plan.

Estrategia. “La definición de la estrategia describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global” (Wilcox et al., 2012, p. 204). Define cuál será el enfoque general que se utilizará para alcanzar los objetivos. Determina cómo se abordarán los públicos clave y qué mensajes principales se comunicarán. La estrategia es el marco de referencia para guiar todas las acciones del plan y alinear los recursos con los objetivos (Wilcox et al., 2012).

Tácticas. “Las tácticas constituyen la parte central del plan que describe, de forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias, y conseguir alcanzar los objetivos definidos.” (Wilcox et al., 2012, p. 206). Pueden incluir desde campañas en medios, eventos, lanzamientos, conferencias de prensa, utilización de redes sociales, etc. Cada táctica debe estar alineada con la estrategia general y diseñada para llegar al público objetivo de manera efectiva.

Calendarización. La calendarización establece un cronograma para la ejecución de las tácticas estableciendo los plazos para cada una. Define cuándo se llevarán a cabo las acciones y en qué orden, asegurando que cada paso se realice en el momento adecuado para maximizar su efectividad. La calendarización también ayuda a coordinar las diferentes actividades dentro del plan y asegurar que los recursos estén disponibles cuando se necesiten. El formato utilizado con más frecuencia para la calendarización es el Diagrama de Gantt que es un método de gestión de proyectos en el que se muestran las tareas que deben llevarse a cabo en un programa con el objetivo básico de tener una rápida visualización del conjunto de las actividades que hay que realizar, ubicadas individual y cronológicamente en una tabla creada *ad hoc*, que indica específicamente su escala de tiempo lo que permite realizar con facilidad el control y seguimiento de la ejecución de las actividades y tareas planificadas. (Matilla, 2018).

Presupuesto. El presupuesto en un plan de relaciones públicas asigna los recursos financieros necesarios para implementar las tácticas y alcanzar los objetivos. Puede dividirse en dos categorías: tiempo del personal y gastos extraordinarios. Los gastos de personal y administrativos suelen representar la mayor parte del presupuesto. En una campaña típica, aproximadamente el 70% del presupuesto puede destinarse a salarios y gastos administrativos. Un método común para calcular el presupuesto consiste en dividirlo en dos columnas: la primera, para los gastos de personal, como la redacción de textos o la preparación de materiales; y la segunda, para los gastos extraordinarios necesarios, como el diseño, impresión y distribución de esos materiales. Además, es una práctica recomendable asignar un 10% adicional del presupuesto para imprevistos. Un presupuesto bien elaborado permite priorizar recursos y evitar gastos innecesarios (Wilcox et al., 2012).

Evaluación. Finalmente, la evaluación mide el éxito del plan en función de los objetivos establecidos. Wilcox, Cameron y Xifra (2012) destacan que es importante contar con métricas claras que permitan analizar los resultados, tanto cualitativos como cuantitativos. “Los criterios de evaluación deben ser realistas, creíbles, específicos y ajustados a las expectativas del cliente” (Wilcox et al., 2012, p. 211). La evaluación no solo se realiza al final de la campaña, sino que debe ser continua, lo que permite hacer ajustes en tiempo real si es necesario.

Comunicación

La tercera fase del proceso es la ejecución de las estrategias definidas en la planificación. Aquí es donde entra en juego la comunicación propiamente dicha, y según Wilcox, Cameron y Xifra (2012), es esencial que el mensaje se adapte tanto a las características del público como a los medios seleccionados. La efectividad de la comunicación depende de que los mensajes sean claros, coherentes y persuasivos, y de que se utilicen los canales adecuados para llegar a los distintos públicos. “Los mensajes deben concebirse en función de los niveles socioculturales de los públicos objetivo y de acuerdo a sus necesidades” (Xifra, 2005, p.86).

En esta etapa, según Palencia-Lefler (2008) se trasladan los resultados obtenidos en la investigación y en la planificación hacia la acción. Es el momento en el que se movilizan y ponen en funcionamiento las técnicas específicas de las relaciones públicas. Afirma Palencia-Lefler que el gran desafío que existe en este momento es la correcta coordinación entre acción y comunicación.

Wilcox, Cameron y Xifra, por su parte, subrayan la importancia de la creatividad en esta fase, no solo en la elaboración de los mensajes, sino también en la selección de los medios y las tácticas. La comunicación debe ser bidireccional siempre y cuando sea posible, a fin de fomentar la retroalimentación de los públicos para poder así ajustar las acciones de ser necesario. En esta etapa, las relaciones públicas buscan generar un impacto positivo y lograr que todos los públicos, tanto internos como externos, se alineen con los objetivos de la organización (2012).

Jordi Xifra plantea que “idealmente, cada acción de relaciones públicas prepara el terreno a la siguiente y refuerza constantemente el alcance del mensaje. Es el aspecto secuencial y complementario de los medios previstos en la campaña de relaciones públicas” (2005, p. 86)

Conseguir el éxito de la campaña dependerá, para Manuel Palencia-Lefler (2008), de muchos y diversos factores, la mayoría ya planificados en la etapa anterior. Hace referencia a la importancia de lo que él denomina “las veneradas 7C de la comunicación de relaciones públicas. Credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad y consistencia, canales y capacidad del público” (p.48).

Evaluación

La evaluación es la última fase del proceso de planificación, pero no por ello menos importante que las anteriores. Este paso permite medir los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos al inicio de la planificación. Es fundamental utilizar métricas claras y métodos cuantitativos o cualitativos para determinar si las acciones de comunicación implementadas han sido efectivas.

Como señalan Wilcox, Cameron y Xifra (2012): “La evaluación proporciona la oportunidad de aprender qué se ha hecho bien y qué se ha hecho mal, con una reflexión sobre la actuación pasada y una mirada hacia las mejoras futuras” (p. 198).

La evaluación no se limita únicamente al final de la campaña, sino que puede implementarse de manera continua a lo largo de todo el proceso, lo que permite hacer ajustes cuando sea necesario (Wilcox et al., 2012). Coincide en este punto Xifra (2005) cuando propone que la campaña de relaciones públicas debe ser evaluada tanto durante la ejecución como cuando haya finalizado. De esta manera lo que se intenta es medir lo más científicamente posible la concreción de los objetivos para poder rectificar lo que sea necesario o incluso replantear la estrategia o parte de ella.

Palencia-Lefler (2008) aporta que para cada organización y para cada programa de relaciones públicas la evaluación significará cosas diferentes. Serán las metas impuestas las que van a marcar un mayor o menor nivel de exigencia en la evaluación.

“La evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de relaciones públicas y en función de todos los fines y objetivos en ella fijados. (...) esta evaluación debe considerar aspectos presupuestarios de la campaña, que pueden ser modificados de acuerdo con las rectificaciones tácticas o estratégicas que se deriven” (Xifra, 2005, p. 87).

Esta fase también permite a la organización rendir cuentas y demostrar el valor de las relaciones públicas como una función estratégica. Una evaluación eficaz asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los resultados contribuyan a los intereses organizacionales (Wilcox et al., 2012).

Consideraciones Generales

Para Xifra (2005) la aplicación del método RACE como lo llama él, o IPCE como lo llaman Wilcox, Cameron y Xifra (2012) supone poder acceder a la mayor y más amplia información

posible para realizar un programa de relaciones públicas. Con la utilización de este método las organizaciones elaboran un plan de acción que debe ser aprobado por las autoridades para poder ser implementado. En cambio, cuando se trabajan las relaciones públicas de manera puntual o circunstancial “se enfrentan a la dura realidad de las organizaciones que pueden negarles la atribución necesaria de recursos para desarrollar su propuesta” (Xifra, 2005, p. 87).

Jordi Xifra (2005) plantea que es importante que los mensajes no cambien de acuerdo a las convicciones personales de cada gestor corporativo, deben estar concebidos y ser difundidos según un enfoque global, que esté en consonancia con la filosofía corporativa que orienta la gestión de las relaciones entre la organización y sus públicos. De no ser así, se corre el peligro de tener que renegociar constantemente las orientaciones estratégicas de la organización en temas referidos a la comunicación.

Si bien no todas las organizaciones disponen de una política definida de relaciones públicas, para Xifra (2005) es muy útil y conveniente tenerla para poder legitimar las actuaciones de los profesionales y para evitar que éstos se conviertan finalmente “en un mero bombero al servicio de los fuegos comunicativos que se generan en la organización” (p.88). Las políticas de relaciones públicas están definidas en función de la misión de la organización y difieren de una a otra, aunque pudiera parecer que tuvieran rasgos genéricos similares. (Xifra, 2005)

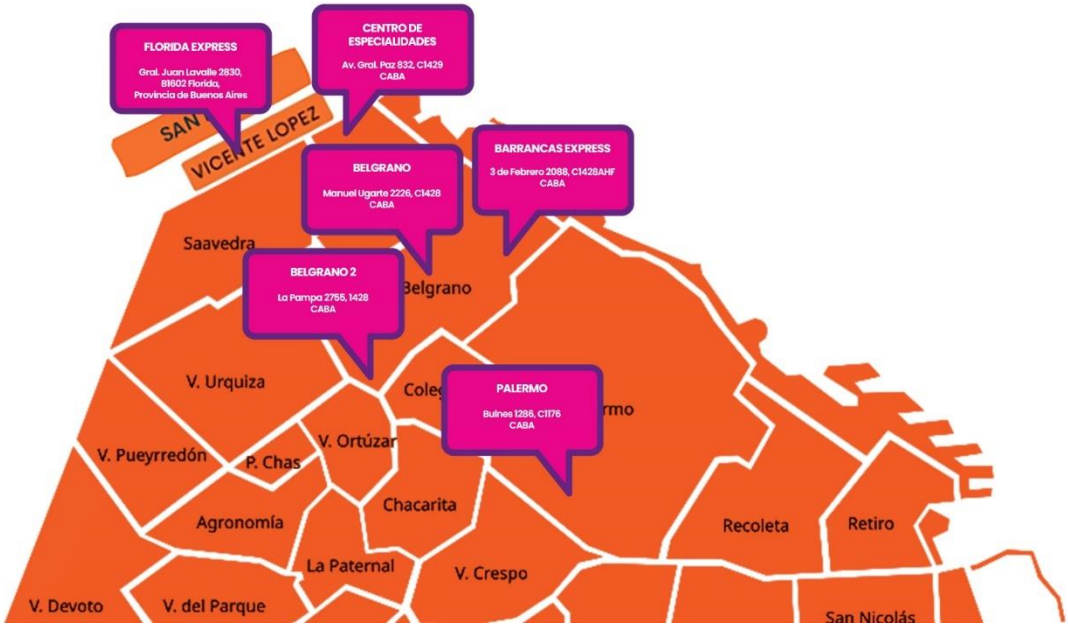
En definitiva, “una política de relaciones públicas basada en el consenso permitirá implicar a todos los colaboradores internos afectados para participar en su puesta en práctica y se convertirá en parte de la cultura organizativa”. (Xifra, 2005, p. 88)

Capítulo III: LeoCan

Descripción de la Organización

LeoCan es una cadena de veterinarias. Ofrece distintos servicios de salud animal, incluida la venta de productos para mascotas y atención veterinaria especializada. Su enfoque se centra en brindar atención integral y personalizada a las mascotas, además de promover el bienestar animal a través de diversos servicios, como consultas médicas, cirugías, y cuidado preventivo.

Posee cuatro veterinarias ubicadas en los barrios de Palermo, Núñez y Belgrano en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dos de ellas tienen internación y atención las 24 horas. Además, cuentan con una guardería felina en Belgrano y un *pet shop* en el mismo barrio. En Florida, partido de Vicente López, tienen un centro de distribución desde el cual abastecen a las sucursales, la venta *online* y en el que funciona también venta minorista.



Según Cuenca y Verazzi (2018) para poder diseñar un plan de comunicación a medida de una empresa lo primero que hay que hacer es un diagnóstico de la situación inicial. Hay que realizar un relevamiento de información que servirá como punto de partida.

Coinciden con este punto Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2009) al decir que “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.” (p.38)

González Frígoli, Moirano y Brandolini (2019) plantean que al hacer un diagnóstico lo que se hace es diferenciar los elementos que conforman una situación determinada. De esta manera se advierten las principales dificultades al tiempo que se identifican sus causas.

“El diagnóstico es el punto inaugural para elaborar cualquier plan estratégico de comunicación, partiendo de un escenario actual hacia un escenario deseado” (González Frígoli et al., 2019, p. 60)

Según Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) una vez que se haya realizado el análisis y que se hayan detectado las carencias a nivel comunicativo se podrá comenzar a plantear una propuesta a medida de la organización en la cual se establecerán las estrategias y las herramientas que serán necesarias para corregir los problemas y lograr los objetivos propuestos.

La potencialidad del diagnóstico según González Frígoli, Moirano y Brandolini (2019) contribuye a generar un plan estratégico de comunicación interna ya que “cualquier propuesta que tome como punto de partida nuestro diagnóstico se centrará en la especificidad de la organización y no en el planteo de recetas generales; nos permitirá conocer la organización para accionar desde ella.” (p. 60).

A partir del diagnóstico se pueden detectar fácilmente las necesidades de comunicación interna. (González Frígoli et al., 2019)

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) sugieren que el primer acercamiento a la empresa sea a través del referente o contacto. En este caso se realizó una entrevista en profundidad a Leonardo Mastracchio, fundador y Director General de LeoCan y a Andrea Rodríguez, Directora Veterinaria.

Historia

LeoCan nació en 2010 en el barrio porteño de Belgrano como una respuesta a la creciente necesidad de atención especializada y personalizada para las mascotas. Fundada por Leonardo Mastracchio, su visión inicial fue crear un espacio donde las mascotas recibieran una atención integral y cercana, algo que él sentía que faltaba en el sector. Con una sólida formación en gestión y administración, Leonardo inició el proyecto con la misión de ofrecer servicios de salud animal que no sólo incluyeran atención veterinaria, sino también productos y servicios que promovieran el bienestar integral de las mascotas. (Mastracchio, 2024)

Desde sus comienzos, LeoCan ha crecido de manera sostenida. Actualmente cuenta con cuatro veterinarias ubicadas estratégicamente en Palermo, Núñez y Belgrano, barrios clave de la Ciudad de Buenos Aires. Dos de estas clínicas están equipadas con internación y brindan atención las 24 horas, cubriendo tanto necesidades de emergencia como tratamientos prolongados.

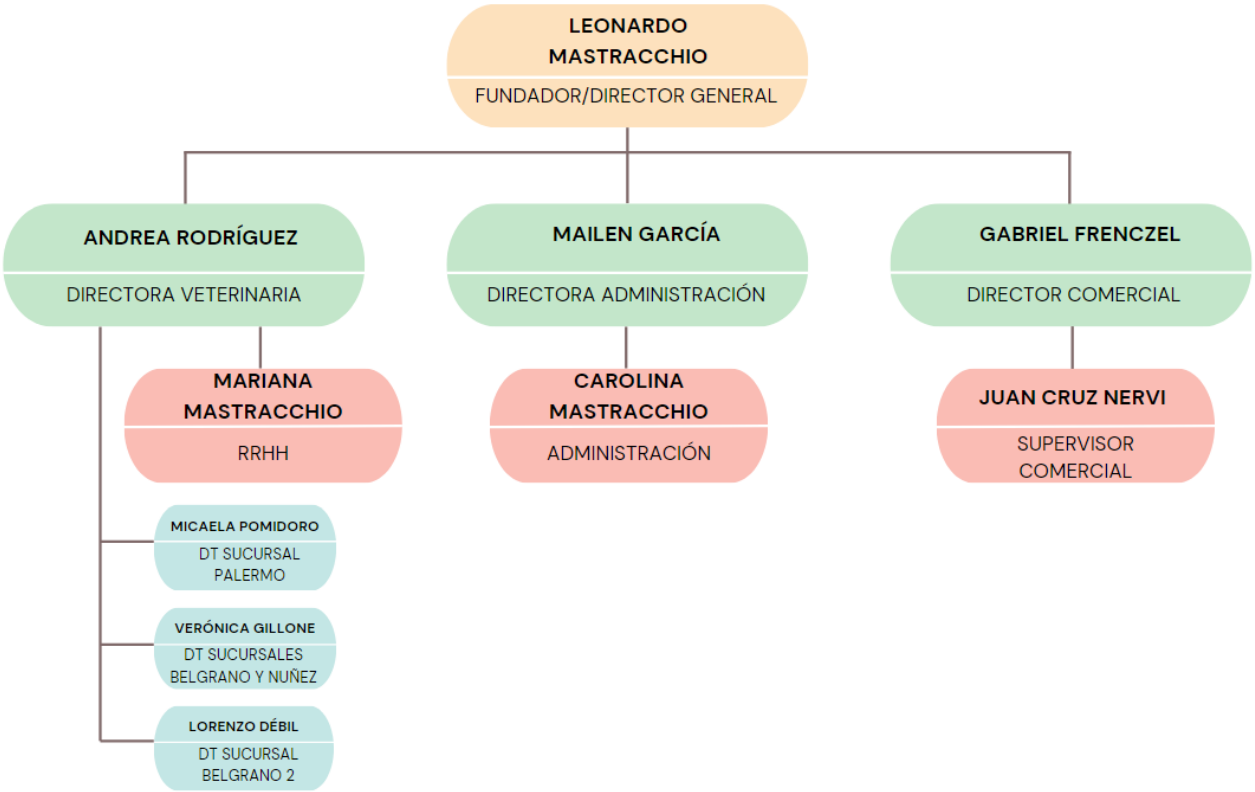
Un aspecto que diferencia a LeoCan de otras cadenas veterinarias es su enfoque en la especialización y la atención integral de las mascotas. Bajo la dirección veterinaria de Andrea Rodríguez, LeoCan ha ampliado sus servicios para incluir no solo consultas generales, sino también cirugías, cuidado preventivo y servicios especializados para distintas especies de mascotas, brindando especial atención a los felinos. (Mastracchio, 2024)

En su búsqueda por satisfacer todas las necesidades de sus clientes, LeoCan ha incorporado una guardería felina en Belgrano, así como un *pet shop* en el mismo barrio, reforzando su compromiso de brindar un servicio integral a sus clientes.

Como sostiene Leonardo Mastracchio (2024) el crecimiento sostenido y la capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado han sido los motores detrás del éxito de LeoCan, que hoy se posiciona como un referente en el cuidado y la salud de las mascotas.

Organigrama

Hasta el momento, LeoCan no cuenta con un organigrama claro y actualizado que refleje su estructura organizacional. Por ese motivo, a partir de la entrevista realizada a Leonardo Mastracchio y Andrea Rodríguez, y con el objetivo de entender mejor cómo está configurada la organización, se confeccionó el organigrama que se presenta a continuación.



LeoCan cuenta con un equipo de 110 empleados distribuidos en diferentes áreas, lo que facilita la coordinación de las distintas actividades. A continuación, se muestra una tabla con la distribución detallada del personal por sector.

Área	Cantidad de empleados
Veterinarios	36
Asistentes	28
Laboratorio	7
Rayos-X	3
Administración	7
Ventas y Atención al Público	14
Choferes	5
Depósito	6
Mantenimiento	4

Diagnóstico

El propósito principal de un diagnóstico de comunicación es examinar y entender los procesos comunicacionales que existen en una organización en el momento en que el comunicador organizacional interviene. Este análisis es un paso indispensable antes de poder diseñar e implementar estrategias de comunicación. En esta etapa, es fundamental identificar los diferentes públicos internos que la organización posee. (González Frígoli et al., 2019)

Para la realización del diagnóstico de comunicación interna de LeoCan, se ha utilizado como fuente principal la entrevista en profundidad llevada a cabo en septiembre de 2024 a Leonardo Mastracchio, fundador y director general, y Andrea Rodríguez, directora veterinaria de la organización. Esta entrevista proporcionó información clave sobre la estructura, la historia, las prácticas de comunicación y los desafíos actuales que enfrenta LeoCan, lo que permite fundamentar el análisis que se presenta a continuación.

“El estudio se inicia, en primer lugar, examinando los canales existentes de comunicación interna uno a uno.” (Cuenca y Verazzi, 2018, p. 68). LeoCan utiliza exclusivamente WhatsApp como su canal principal de comunicación interna. A través de distintos grupos creados en esta

plataforma, los empleados se mantienen conectados para intercambiar información y coordinar las actividades diarias. Sin embargo, la empresa no dispone de carteleras de uso interno en sus sucursales, ni de una intranet o mail institucional para la difusión de noticias o actualizaciones internas. Tampoco realizan reuniones periódicas, lo que hace que la comunicación fluya mayormente de manera informal y digital. (Mastracchio, 2024)

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) sostienen que “el mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza que 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” (p. 37). Existen ciertos indicadores que, por sí mismos, reflejan una mala comunicación o, al menos, una situación de disconformidad respecto a cómo circula la información dentro de la organización. Esto puede deberse a diversas razones: el personal de una misma área puede estar fragmentado y no compartir la información necesaria para llevar a cabo sus tareas; el área puede desconocer sus objetivos específicos; podrían presentarse errores en los procedimientos; o bien, el trabajo se acumula debido al desconocimiento de las prioridades. También puede suceder que haya un desconocimiento de las tareas que se realizan en otras áreas, lo que puede generar contradicciones entre lo que se espera desde la dirección y lo que cada sector ejecuta. Además, si los empleados se enteran de las novedades de la compañía a través de la comunicación externa, es un claro síntoma de fallos en la comunicación interna. Otros signos preocupantes incluyen: los empleados no saben si están realizando bien su trabajo, se generan tensiones y mal humor, proliferan los rumores, los empleados pierden confianza en la comunicación de la empresa, o la organización comunica sin una intención clara, generando incertidumbre. Cualquiera de estas situaciones es un indicador de alerta sobre cómo se está gestionando la comunicación en la organización. (Brandolini et al., 2009)

En el caso de LeoCan, se observan varios de estos indicadores que sugieren deficiencias en su comunicación interna. El hecho de que la única herramienta de comunicación interna que utilizan sea WhatsApp, sin el apoyo de otros canales, dificulta la circulación adecuada de la

información entre el personal. Esta situación puede fragmentar a los equipos, llevando a que cada área no comparta información crucial para el desarrollo de sus tareas, lo que incrementa el riesgo de cometer errores en los procedimientos. Además, la ausencia de canales más estructurados y formales puede generar incertidumbre en los empleados respecto a sus prioridades y al alineamiento con los objetivos generales de la empresa. También es posible que haya un desconocimiento entre áreas, lo cual genera una desconexión entre lo que la dirección espera y lo que cada sector realmente ejecuta.

"La falta de comunicación o la comunicación ineficiente no solo se trasluce en el clima laboral sino que muchas veces trae aparejado errores dentro de los procesos productivos que pueden ser perjudiciales para el empleado así como también para la empresa" (Brandolini et al., 2009, p. 41).

Una vez que el diagnóstico ha sido completado, se puede comenzar a intervenir en las prácticas de la organización, hablando el mismo idioma y con el objetivo de poder responder a sus necesidades. (González Frígoli et al., 2019)

FODA

El análisis FODA, cuyo nombre responde a las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta utilizada para evaluar tanto el entorno interno como externo de una organización. Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. (Sarli, González y Ayres, 2015)

Las fortalezas y debilidades forman parte del análisis interno, donde se identifican los puntos fuertes y áreas de mejora de la empresa. Las fortalezas se refieren a las capacidades internas o atributos positivos que le otorgan una ventaja competitiva, como recursos valiosos, habilidades del personal o una buena posición en el mercado. En contraste, las debilidades son áreas donde la organización es vulnerable, ya sea por la falta de recursos o problemas en los procesos que la colocan en desventaja. (Kotler et al., 2012; Sarli, González y Ayres, 2015)

Por su parte, las oportunidades y amenazas corresponden al análisis externo, donde se evalúan los factores clave del macro y microentorno. Las oportunidades son tendencias favorables que ofrecen posibilidades de crecimiento o mejora, mientras que las amenazas representan riesgos o desafíos externos que podrían requerir acciones defensivas para ser superados. Aunque las oportunidades y amenazas no son controlables por la organización, pueden aprovecharse o contrarrestarse mediante estrategias adecuadas. (Kotler et al., 2012; Sarli, González y Ayres, 2015)

Sarli, González y Ayres concluyen en que el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, ya sea que se trate de una persona, una empresa o una organización. De esta manera se puede acceder a un diagnóstico preciso que ayudará a tomar decisiones futuras. (2015)

A continuación, se presenta el análisis FODA de LeoCan, evaluando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en base a la información obtenida a través de la entrevista en profundidad realizada a Leonardo Mastracchio y Andrea Rodríguez en septiembre de 2024.

Fortalezas

- Atención integral y personalizada: LeoCan se distingue por ofrecer un enfoque completo en la atención de las mascotas, lo que incluye consultas médicas con distintas especialidades veterinarias, cirugías y cuidado preventivo.
- Atención 24 horas: Dos de sus sucursales ofrecen atención veterinaria y servicio de internación las 24 horas.
- Variedad de servicios adicionales: Además de la atención médica, LeoCan ofrece servicios complementarios como *pet shop* y una guardería felina, lo que, al diversificar su oferta, atrae a un público más amplio.

- Venta *online*: La existencia del canal de venta *online* amplía la cantidad de clientes facilitando el acceso a productos.
- Presencia en medios y redes sociales: El equipo de veterinarios de LeoCan suele ser consultado por diversos noticieros o programas de interés general cuando buscan una voz autorizada para difundir consejos sobre el bienestar y la salud de las mascotas.
- Trabajo con organizaciones dedicadas a rescatar animales: La colaboración con estas organizaciones genera mucha visibilidad de la marca.

Oportunidades

- Mejora de la comunicación interna: Implementar nuevos canales y procesos formales de comunicación puede mejorar la eficiencia operativa y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.
- Creciente demanda de servicios veterinarios especializados: El aumento en la conciencia sobre el bienestar animal brinda la oportunidad de expandir los servicios especializados.
- Expansión geográfica: La apertura de nuevas sucursales en otras zonas de la ciudad o en localidades cercanas podría ampliar la base de clientes y el reconocimiento de la marca.
- Programas de fidelización para clientes: Desarrollar un programa de fidelización podría ayudar a generar lealtad por parte de los clientes al otorgarles beneficios como descuentos en consultas, productos o servicios adicionales (como la guardería felina).
- Consultas virtuales: La implementación de esta modalidad de consulta podría servir para casos leves o para realizar seguimiento en los tratamientos de los pacientes.

Debilidades

- Dependencia exclusiva de WhatsApp para la comunicación interna: El uso exclusivo de este canal no es suficiente para manejar la complejidad de la operación diaria, lo que

genera problemas de coordinación, falta de claridad en los objetivos y desalineación entre las áreas.

- Ausencia de reuniones periódicas: La falta de reuniones regulares entre el personal impide que los empleados se mantengan alineados con los objetivos y limita la posibilidad de identificar problemas o resolver conflictos.
- Falta de un sistema estructurado de gestión interna: No contar con una intranet o un sistema de gestión de información que centralice los procedimientos, manuales y comunicaciones oficiales genera desorganización y posibles errores operativos.
- Falta de un programa de inducción para los empleados: Hay ausencia de un modo sistemático para capacitar a los empleados de todas las áreas al momento de incorporarse a LeoCan lo que genera que aprender las tareas y los procedimientos demore mucho más tiempo del necesario y exponga a la organización a cometer errores operativos.

Amenazas

- Competencia creciente: El mercado de clínicas veterinarias y servicios para mascotas es cada vez más competitivo, con nuevas cadenas y clínicas veterinarias especializadas emergiendo constantemente.
- Cambios en la regulación del sector: Eventuales cambios en las normativas de salud animal o comerciales podrían afectar la operación y los costos de los servicios.
- Satisfacción del cliente: Si la falta de organización interna o fallos en la comunicación impactan en la calidad del servicio, los clientes podrían optar por otras opciones que les brinden mayor confianza.
- Impacto económico en los consumidores: En tiempos de crisis económica, los gastos relacionados con el cuidado de mascotas, como atención veterinaria y productos, pueden verse reducidos, sobre todo aquellos relacionados a la prevención. Los dueños podrían

optar por servicios más económicos o postergar tratamientos, afectando los ingresos de LeoCan.

- Incremento en los costos operativos: El aumento de los costos en insumos, productos médicos o alquileres de locales en zonas claves de Buenos Aires podría impactar negativamente en los márgenes de ganancia de LeoCan. Además, si los costos suben, LeoCan podría verse obligado a aumentar precios, lo que podría desincentivar a algunos clientes.

Diagnóstico de Comunicación Interna

El crecimiento acelerado que ha experimentado LeoCan en los últimos años ha generado importantes desafíos en la gestión de la comunicación interna.

Leonardo Mastracchio (2024) sostiene que el canal de comunicación que utilizan es WhatsApp, todas las consultas e informaciones para y con el equipo son por ese medio. Tienen diferentes grupos, algunos superpuestos entre sí, lo que genera que cada empleado, dependiendo de su puesto, esté en varios grupos a la vez. “Tenemos uno general de los empleados de mostrador y comerciales, están todos. Uno de veterinarios, todos, y después uno de asistentes. Después está el grupo de cada sucursal, el grupo de cirugías…” (Rodríguez, 2024). A estos grupos se le deben sumar los que tienen los directivos para comunicarse entre sí, y grupos más pequeños operativos que se generan en cada sucursal de los cuales ellos no tienen el control y muchas veces tampoco tienen el conocimiento de su existencia.

La dependencia exclusiva de WhatsApp como canal de comunicación resulta ser insuficiente para gestionar la complejidad operativa de una empresa con múltiples sucursales y un número elevado de empleados.

La ausencia de reuniones periódicas y de un sistema formal de gestión de la información ha creado una situación en la que los empleados no siempre están alineados con los objetivos de la empresa. Esto se puede deber tanto al desconocimiento como a una mala interpretación de los mismos.

Otro aspecto crítico que surge de la entrevista con Leonardo Mastracchio y Andrea Rodríguez es la ausencia de un canal oficial y unidireccional desde la gerencia para transmitir información importante, como aumentos de sueldo, cambios en políticas internas, apertura de una nueva sucursal o cualquier cuestión relevante para el personal. Leonardo (2024) sostiene “Yo no les cuento nunca a los empleados lo que voy a hacer (...) Muchas veces se confunde la comunicación de decisiones con espacios de debate y yo no acostumbro a debatir mis decisiones”. Esto ocurre porque el canal de comunicación que se utiliza es un chat, donde se puede hablar de varias cosas a la vez y donde los mensajes de mayor o menor importancia quedan mezclados entre sí, generando que muchas veces los empleados puedan pasar por alto una información importante o que, como sostiene Leonardo, puedan cuestionar o comentar una decisión de la dirección. Es por este motivo que actualmente, al no existir un medio formal para estas comunicaciones, los mensajes clave pueden no llegar a sus destinatarios, perderse o ser malinterpretados, lo que genera incertidumbre entre los empleados. Esta carencia también afecta la transparencia y la claridad en la toma de decisiones, y puede debilitar la confianza del equipo en la gestión. Dado que no hay un canal estructurado para este tipo de comunicaciones, la información muchas veces se transmite de manera informal, lo que aumenta el riesgo de generar rumores y malentendidos dentro de la organización. Respecto a esto Leonardo Mastracchio utiliza la analogía con el juego del teléfono descompuesto: “yo tengo un montón de cosas muy claras, que no solo las tengo yo porque yo se las dije a Andrea, a Gabriel, a Juan Cruz y ellos también las replican pero no siempre llegan a todos, no siempre llegan de la misma manera”. Al igual que en el mencionado juego “se desvirtúa la comunicación (...) el traspaso de la información de uno en otro va dejando pequeñas cositas por el camino”.

La falta de otros canales de comunicación interna impide que la información fluya de manera efectiva entre las distintas áreas, lo que puede causar que algunas tareas importantes no se realicen de la manera adecuada o en los plazos establecidos. Esto también afecta la

coordinación entre áreas, ya que tampoco existe un mecanismo formal para la comunicación transversal dentro de la empresa.

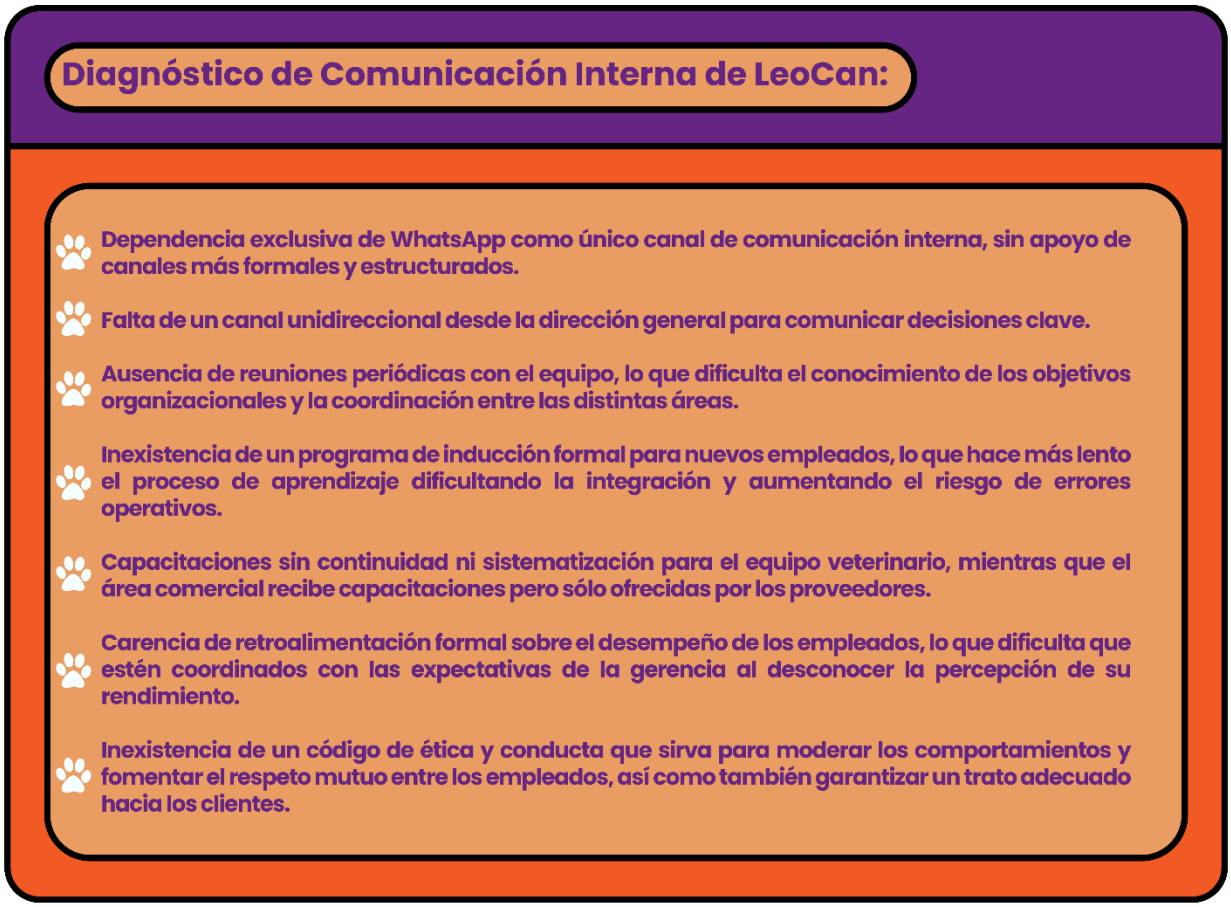
Por otra parte, la ausencia de un programa de inducción formal para los nuevos empleados dificulta el proceso de integración de éstos a la organización. La falta de capacitación adecuada incrementa el tiempo necesario para que los nuevos empleados aprendan los procedimientos, lo que aumenta el riesgo de errores. Leonardo Mastracchio (2024) es consciente de esta dificultad que enfrentan en LeoCan: “nosotros no podemos seguir con el modelo de, me equivoco cien veces hasta que aprendo, porque pasaron ocho meses hasta que aprendió y no me sirve. Yo necesito que la persona vaya casi formada y que se termine de formar ahí en la sucursal con el trabajo.”

Tampoco realizan capacitaciones para brindar contenidos nuevos a sus empleados, especialmente en lo que respecta a la actualización de conocimientos profesionales de los veterinarios. Aunque en el pasado se realizaban con frecuencia, hace tiempo que han dejado de implementarse. Según Andrea Rodríguez (2024), “Tengo que retomar con las capacitaciones con especialistas que hacíamos mensualmente. La idea nuestra es que los veterinarios sientan que hay un capital”. En contraste, el área comercial recibe más capacitaciones, pero que únicamente son ofrecidas por los proveedores, quienes las enfocan en la promoción y uso de sus productos.

Dado que no se realizan reuniones periódicas ni se emplean canales formales de comunicación, los empleados a menudo no tienen claridad sobre cuáles son sus prioridades o cómo sus actividades se alinean con los objetivos generales de la organización. Esto no solo afecta la productividad, sino que también puede impactar negativamente en el clima laboral, generando tensiones internas y malos entendidos. En LeoCan ya han tenido varias experiencias con empleados cuyo comportamiento, al no adaptarse al de la mayoría y a las expectativas de la organización, afectaba el ambiente de trabajo. Andrea Rodríguez reconoce la responsabilidad de la empresa en situaciones relacionadas con conductas inapropiadas o malos tratos entre empleados: “Nos sentimos mal nosotros, nosotros somos los jefes y no estamos haciendo nada”.

Conclusiones

En síntesis, el diagnóstico de la comunicación interna en LeoCan revela una serie de desafíos significativos que están afectando la eficiencia operativa y el clima organizacional. La falta de canales de comunicación formales, el depender únicamente de herramientas informales como WhatsApp, y la ausencia de un canal oficial para transmitir información crucial desde la Dirección General, están propiciando la desorganización y falta de alineación entre los equipos. Para lograr una mayor cohesión y optimizar los procesos internos, resulta imprescindible abordar estos problemas mediante la implementación de un plan de comunicación interna que incorpore mecanismos más estructurados y eficaces.



Capítulo IV: Propuesta de Intervención

A partir del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, queda en evidencia que LeoCan enfrenta grandes desafíos respecto a su comunicación interna. Se ve afectada la eficiencia operativa, así como también el clima laboral. La ausencia de canales formales de comunicación, la falta de capacitaciones sistematizadas, y la inexistencia tanto de un programa de inducción para nuevos empleados como de un código de ética y conducta son algunos de los puntos críticos que requieren de una intervención.

Este capítulo presenta una serie de propuestas diseñadas específicamente para LeoCan con el fin de mejorar la comunicación interna, alinear a los empleados con los objetivos de la organización, y fomentar un ambiente laboral más cordial y respetuoso.

La propuesta de intervención para LeoCan pretende crear un programa integral de comunicación interna orientado a satisfacer las necesidades comunicacionales de la organización y cubrir las falencias identificadas a partir del diagnóstico. Este programa buscará mejorar la fluidez de la información, fortalecer la coordinación entre áreas, y promover un entorno laboral más eficiente y armónico.

Misión, Visión y Valores

Dado que hasta el momento LeoCan no cuenta con misión, visión y valores formalmente establecidos, este proyecto comenzará por desarrollarlos. La definición de estos elementos fundamentales es esencial para guiar las decisiones estratégicas de LeoCan facilitando la alineación del equipo con los objetivos de la empresa y brindando una dirección clara para el futuro de la organización.



La misión de LeoCan se centra en ofrecer servicios veterinarios integrales y personalizados, ya que su enfoque está orientado a proporcionar atención especializada que considere cada aspecto del bienestar de las mascotas. La personalización en el trato refleja la cercanía que buscan establecer con los dueños de las mascotas, lo que resulta clave para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Además, se enfatiza la mejora en la calidad de vida de las mascotas, lo que refuerza el compromiso de la organización con el bienestar animal, y resalta su propósito de actuar no sólo como un servicio veterinario, sino como parte complementaria de la familia.



La visión de LeoCan apunta a ser referentes en la industria veterinaria, lo que refleja su ambición de liderazgo en el sector, ofreciendo una atención de excelencia e integral. La mención de un equipo comprometido y altamente capacitado pone de relieve uno de sus pilares fundamentales: el valor de un equipo formado por profesionales preparados y dedicados, que resulta clave para mantener los altos estándares de atención que buscan. Esta visión proyecta a LeoCan como una organización destacada no solo por la calidad de sus servicios, sino también por la confianza que generan tanto en las mascotas como en sus familias, afianzando su posición como referentes en el cuidado animal.

Los valores listados a continuación fueron seleccionados cuidadosamente para reflejar la esencia y los principios fundamentales que guían el trabajo diario de LeoCan. Estos valores representan el compromiso de la organización con el bienestar de las mascotas, la satisfacción de los clientes y la excelencia en cada servicio brindado. Además, sirven como pilares para la construcción de una cultura organizacional basada en el respeto, la integridad y la mejora continua, tanto en el ámbito profesional como en el trato hacia los clientes y sus mascotas.



- Ética: Actuar con integridad y responsabilidad, asegurando que el bienestar de las mascotas y el buen trato a los clientes sea una prioridad.

- Profesionalismo: Ofrecer servicios con altos estándares de calidad y conocimientos actualizados, garantizando una atención confiable.
- Compromiso: Estar plenamente dedicados al cuidado de las mascotas y la satisfacción de los clientes, cumpliendo con los más altos niveles de responsabilidad y entrega.
- Respeto: Tratar con cortesía y consideración tanto a las mascotas como a sus dueños y a todo el equipo de trabajo, promoviendo un ambiente de respeto mutuo.
- Innovación: Adoptar nuevas tecnologías y avances en la medicina veterinaria para asegurar que se ofrecen los tratamientos y productos más modernos y eficaces.
- Transparencia: Comunicar de manera clara y honesta generando confianza tanto en el trato con los clientes como en las relaciones dentro de la organización.
- Excelencia: Buscar siempre la mejora continua y la máxima calidad en los servicios prestados, asegurando que la experiencia del cliente y el bienestar de las mascotas sean óptimos.
- Trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y el apoyo entre los miembros del equipo, reconociendo que el esfuerzo colectivo es clave para brindar un servicio de calidad.

Campaña: LeoCan sos vos

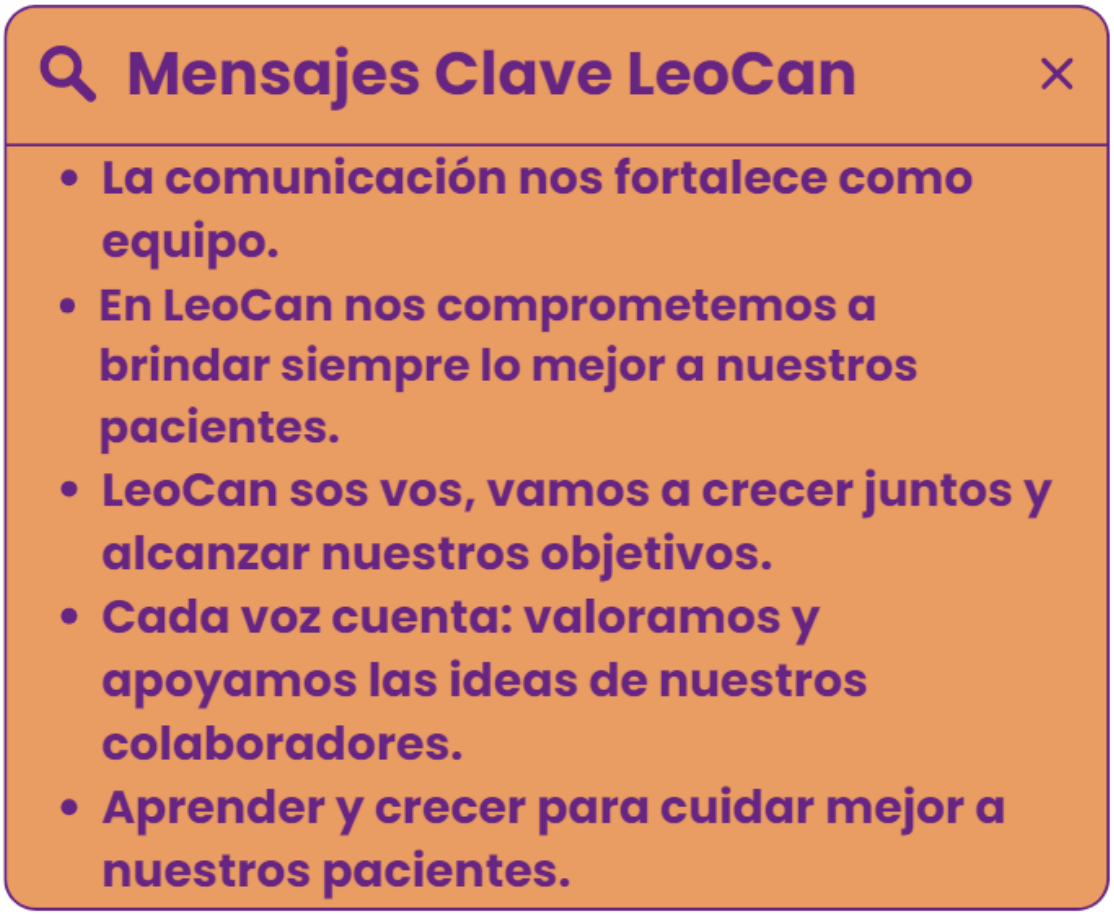


La campaña de comunicación interna se llama “LeoCan sos vos”. Fue creada para construir y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización. Este nombre refleja la

importancia de cada colaborador en el crecimiento y éxito de LeoCan, invitando a todos a ser parte activa de este nuevo proceso de comunicación e involucrándolos directamente. Siendo esta la primera campaña de comunicación interna en la historia de la empresa representa un paso fundamental para establecer canales de diálogo efectivos, generar espacios de colaboración y reforzar la conexión entre los valores de LeoCan y su equipo.

Mensajes Clave

Los mensajes clave creados para esta campaña reflejan los valores y objetivos de LeoCan, destacando los temas prioritarios que se abordarán para fortalecer el sentido de pertenencia y alinear a todo el equipo con la misión de la organización.



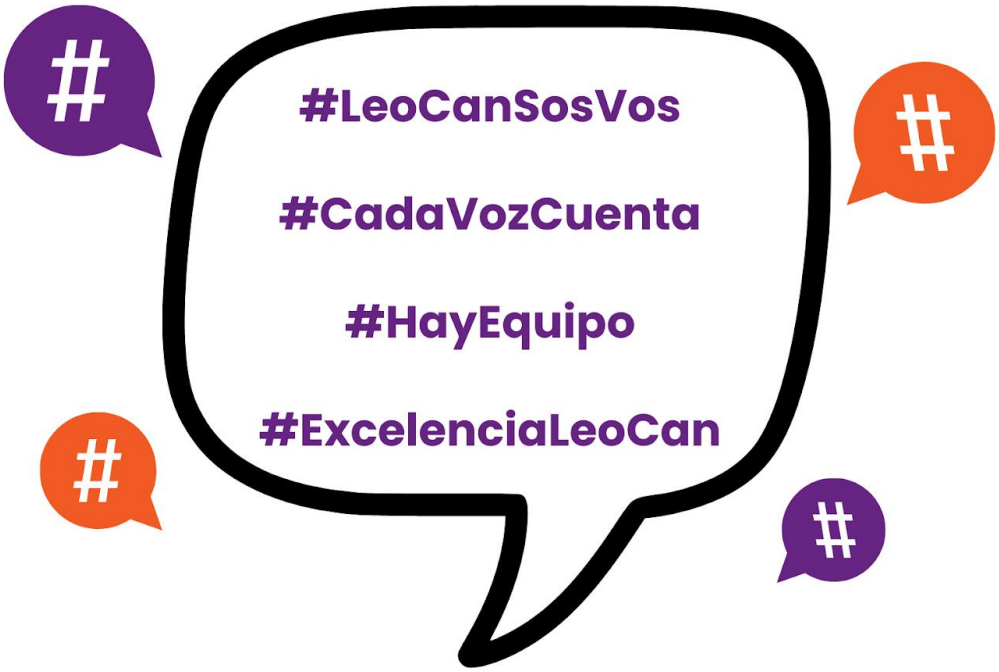
Slogan

El slogan de la campaña contiene el espíritu de “LeoCan sos vos”, resaltando la importancia de cada miembro en la organización y motivando a todos a participar activamente en este nuevo proceso de comunicación interna. La idea de equipo potencia la unidad que se quiere alcanzar entre la empresa y los empleados.



Hashtags

Dentro de la campaña de comunicación interna, los hashtags pueden tener un papel importante, especialmente cuando se utilicen herramientas de comunicación digital donde los empleados puedan verlos. Estos son los hashtags propuestos para esta campaña:



7

Tácticas

El plan de comunicación interna desarrollado para satisfacer las necesidades detectadas para LeoCan se basa en las siguientes acciones:

- Crear e implementar nuevos canales de comunicación interna: establecer herramientas formales que permitan una transmisión de información más eficiente y estructurada entre las distintas áreas de LeoCan, asegurando que todos los empleados reciban los mensajes de manera clara y oportuna.
- Organizar reuniones periódicas por áreas y generales: implementar un cronograma de reuniones regulares tanto a nivel de sucursales como a nivel general, con el fin de alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, facilitar la retroalimentación y mejorar la coordinación entre equipos.
- Crear un programa de inducción para los nuevos empleados: desarrollar un plan que permita a los nuevos empleados integrarse rápidamente a la organización, adquiriendo las competencias necesarias para su función y comprendiendo las políticas y valores de LeoCan.
- Programar actividades de capacitación por áreas: diseñar e implementar un plan de capacitación continuo, adaptado a las necesidades de cada sector de la empresa, que asegure que todos los empleados se mantengan actualizados en sus conocimientos y habilidades específicas.
- Implementar evaluaciones de desempeño: establecer un sistema formal de evaluación que permita a los empleados recibir retroalimentación sobre su rendimiento, identificar áreas de mejora y reconocer sus logros.
- Crear un código de ética y conducta: Desarrollar un documento que defina las normas de comportamiento dentro de LeoCan, fomentando el respeto mutuo entre empleados y hacia los clientes, y garantizando un ambiente laboral ético y profesional.

- Dar continuidad a la fiesta de fin de año que se viene organizando intermitentemente.
- Promover un concurso de fotografía para los empleados con el fin de generar un nuevo espacio de participación.

Se desarrollarán las acciones una a una, explicando y detallando su implementación, los recursos necesarios, los responsables de cada área, los tiempos de ejecución, y el impacto esperado en la organización.

Lanzamiento de la campaña

Para dar inicio a la campaña de comunicación interna “LeoCan sos vos”, se organizará un lanzamiento oficial encabezado por Leonardo Mastracchio, director general, y Andrea Rodríguez, directora veterinaria de LeoCan. Este evento se realizará a través de dos reuniones por Zoom, para ofrecer flexibilidad en la asistencia y que cada empleado pueda elegir el horario que mejor se ajuste a su turno de trabajo.

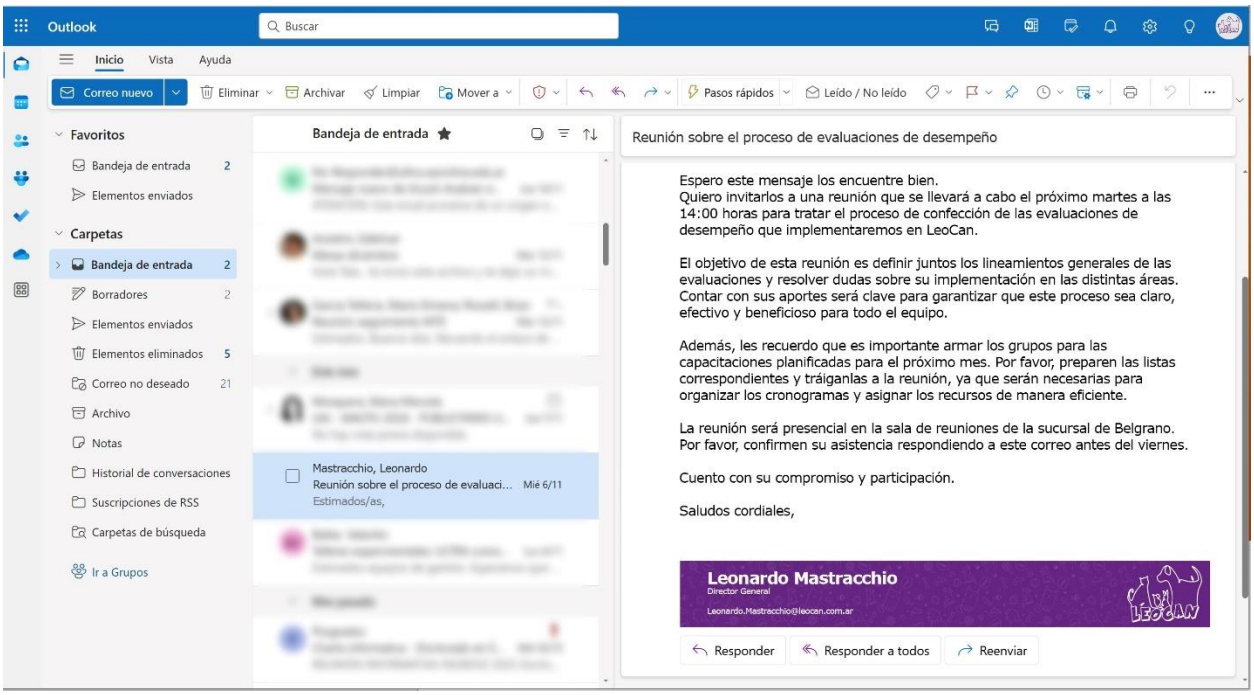
La reunión será muy breve, de una duración aproximada de 15 minutos, y tendrá como propósito presentar formalmente la campaña a todos los empleados, brindando una introducción general sobre los objetivos de la misma y las acciones que se llevarán a cabo en los próximos meses. Durante la presentación, se destacará la importancia de la participación de cada miembro del equipo, transmitiendo que “LeoCan sos vos” es una campaña que busca fortalecer la conexión entre el equipo y la organización, y potenciar el sentido de pertenencia.

Ambas reuniones serán grabadas y, posteriormente, editadas para crear una versión en un video breve que se compartirá en los grupos de WhatsApp existentes en LeoCan. De esta forma, aquellos empleados que no puedan asistir en vivo podrán acceder igualmente a la información clave sobre el lanzamiento de la campaña. El objetivo de esta táctica es asegurar que todos los empleados estén al tanto de la existencia de la campaña “LeoCan sos vos”, sepan que va a implicar cambios en la dinámica interna y sientan que son una parte esencial en este nuevo proceso de comunicación interna que está a punto de comenzar.

Nuevos canales de comunicación interna

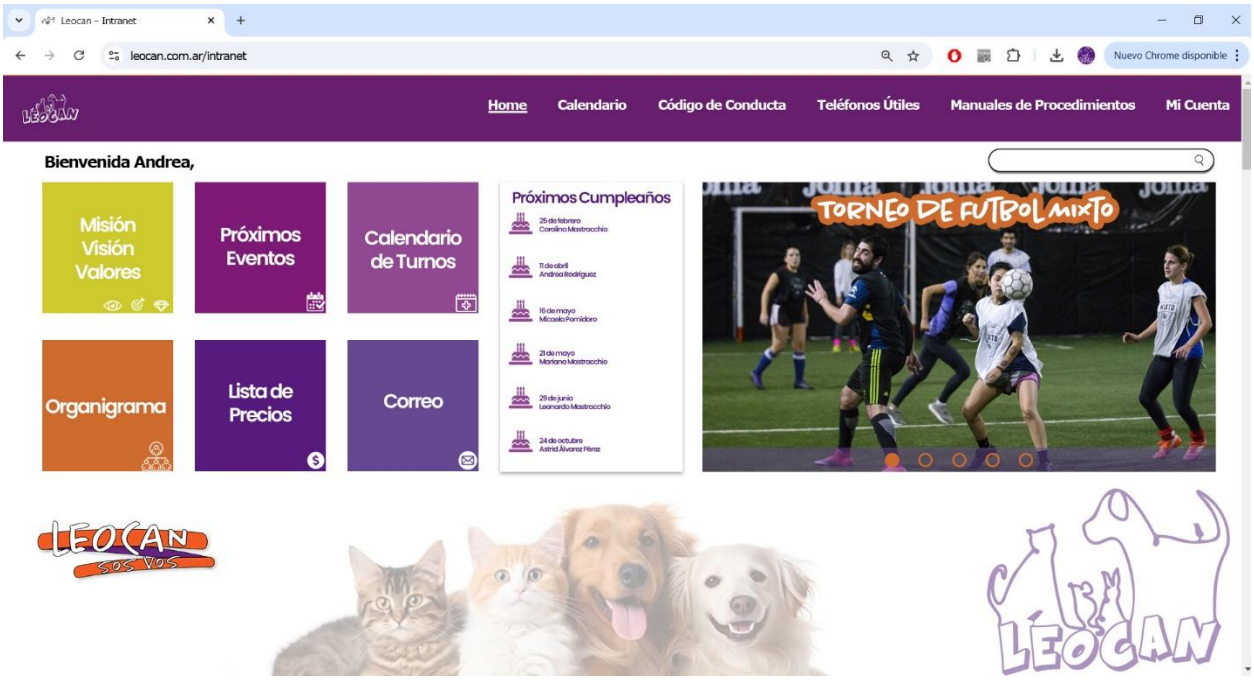
Para complementar el uso del Whatsapp y formalizar la comunicación interna de LeoCan se propone la implementación de tres herramientas: *mail* institucional, intranet y carteleras.

1 - La creación de un correo electrónico permitirá la transmisión de información oficial y relevante, como comunicados de la gerencia, cambios en políticas internas, y cualquier otra comunicación que deba quedar registrada de manera formal. Cada empleado de LeoCan tendrá una cuenta de correo institucional que servirá para enviar y recibir información laboral. Además, el correo garantizará que las comunicaciones importantes lleguen a todos los empleados de manera unificada y ordenada, evitando malentendidos o la pérdida de información. Este canal también brindará un registro formal de las comunicaciones.



2- Se creará también una intranet que funcionará como un portal centralizado donde los empleados podrán acceder a recursos internos, como teléfonos útiles, manuales de procedimientos, protocolos de atención, calendarios de turnos y eventos y noticias internas. Esta herramienta ayudará a una mejor coordinación entre áreas y sucursales al mismo tiempo que asegurará que todos los empleados tengan acceso a la misma información actualizada. La

implementación de la intranet servirá para facilitar el acceso a los documentos necesarios para el trabajo y simultáneamente servirá como fuente de consulta de novedades y comunicaciones oficiales para el personal.



3- Se instalarán carteleras digitales en las sucursales, preferentemente en espacios de uso exclusivo para los empleados, en las que se publicarán anuncios importantes, cronogramas de turnos, y cualquier otra información relevante para los empleados que sea considerada necesaria mantener a la vista. Este canal complementará los medios digitales, asegurando que la información esté visible para todo el personal de forma permanente y accesible, especialmente en aquellos momentos en los que los empleados no puedan revisar sus correos o acceder a la intranet. De esta forma, las carteleras se convertirán en un recordatorio constante que servirá para reforzar ciertas comunicaciones al tiempo que mantiene a los empleados informados en tiempo real.



Reuniones de equipo

Para mejorar la coordinación entre las distintas áreas de LeoCan, se propone implementar un cronograma de reuniones periódicas, tanto a nivel de sucursales como a nivel general, con la finalidad de asegurar que todos los empleados estén en sintonía con los objetivos organizacionales y puedan desarrollar sus tareas de manera más efectiva.

Actualmente, LeoCan no cuenta en su estructura con gerentes o responsables generales por sucursal. A los fines de poder desarrollar mejor este plan de comunicación interna en general, y específicamente el punto referido a las reuniones de equipo, se sugiere la designación de responsables o coordinadores para cada sucursal. Estos encargados serán quienes deberán organizar y liderar las reuniones periódicas, gestionar la comunicación entre el personal y garantizar que los objetivos establecidos por la dirección se cumplan de manera efectiva en cada sucursal.

Se realizarán reuniones semanales en cada sucursal de LeoCan, donde participarán los equipos operativos, comerciales y veterinarios. Estas reuniones tendrán como propósito revisar

las tareas diarias, establecer prioridades, identificar problemas o necesidades específicas, y dar seguimiento a los objetivos de la sucursal. De este modo, se fomentará una retroalimentación constante entre los empleados, quienes podrán resolver dudas o ajustar sus tareas en función de los avances de la semana. Las reuniones permitirán también que los gerentes de sucursal refuercen los objetivos y las políticas de la empresa, brindando un espacio de diálogo directo con su equipo.

A nivel general se propone la realización de una reunión mensual en la que participen los líderes de cada sucursal y los directivos de LeoCan. Estas reuniones tendrán como objetivo principal alinear las actividades de todas las sucursales con los objetivos estratégicos de la organización. Se compartirán resultados, avances, y se identificarán posibles áreas de mejora comunes a todas las sucursales. Además, será un espacio ideal para comunicar cambios importantes, nuevas políticas o decisiones estratégicas que afecten a todo el equipo.

Las reuniones semanales de cada sucursal deberán ser breves y puntuales, con una duración aproximada de entre 30 y 45 minutos, para asegurar que no interfieran con las tareas diarias. En cambio, las reuniones generales mensuales podrán extenderse hasta una hora o más, dependiendo de los temas a tratar. Estas reuniones deben programarse con antelación y seguir un orden del día claro para maximizar su eficacia.

La implementación de reuniones periódicas en LeoCan contribuirá significativamente a la alineación de los empleados con los objetivos de la organización, mejorando la coordinación entre las distintas áreas. Es fundamental que todos los colaboradores estén al tanto de lo que se está haciendo y cómo sus tareas se relacionan con el conjunto. La participación en reuniones de equipo facilita la retroalimentación y permite detectar problemas a tiempo o resolverlos antes de que se agraven. Además, estas reuniones promueven un clima de transparencia, donde los empleados reciben información continua sobre los cambios en la organización, lo que refuerza su sentido de pertenencia. En resumen, la realización sistemática de reuniones no solo mejorará la comunicación interna y la coordinación entre áreas, sino que también permitirá un seguimiento

constante de los objetivos y un mayor compromiso de los empleados, quienes se sentirán escuchados y parte activa en el proceso de toma de decisiones.

Programa de Inducción para Nuevos Empleados

Para asegurar una rápida y eficaz integración de los nuevos empleados a LeoCan, se propone la implementación de un programa de inducción planificado. Este programa se dividirá en dos fases: una fase general, en la que los empleados conocerán la empresa y su funcionamiento global, y una fase específica, que se adaptará al puesto que ocupará cada nuevo integrante. El objetivo principal es que los empleados se familiaricen con los valores, procedimientos y políticas de LeoCan desde el primer día, así como con las tareas y responsabilidades específicas que tendrán de acuerdo a su rol.

Fase General: Todos los nuevos empleados pasarán por una fase de inducción general que los introducirá a la historia, misión, visión, valores y estructura organizativa de LeoCan. Esta fase incluirá una presentación de los servicios que ofrece la empresa, las políticas de trabajo, las normas internas, y el código de ética y conducta. De este modo, se asegura que los empleados comprendan el funcionamiento global de la empresa y cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Fase Específica: Tras la fase general, cada empleado recibirá una capacitación personalizada adaptada a su rol. Esta fase tiene como propósito que el nuevo integrante adquiera rápidamente las competencias necesarias para desempeñar su función. Dependiendo del área a la que se incorpore (veterinaria, comercial, administrativa), el programa incluirá módulos específicos relacionados con los procedimientos técnicos, explicaciones de herramientas y tecnologías, protocolos y normativas correspondientes a cada puesto. Esta fase será supervisada por el responsable directo del empleado, quien será el encargado de guiar y resolver dudas durante el proceso.

El programa de inducción tendrá una duración aproximada de dos semanas, abarcando las dos fases. Al finalizar, se realizará una evaluación del proceso para asegurar que el empleado se ha adaptado correctamente y comprende sus tareas y responsabilidades. Además, durante los primeros tres meses de trabajo, el empleado recibirá seguimiento continuo, con reuniones periódicas para resolver dudas y ajustar cualquier aspecto necesario relacionado a su trabajo. Con esto se busca como principal objetivo facilitar la integración rápida y efectiva de los nuevos empleados de LeoCan. A través de esta iniciativa, se busca asegurar que cada nuevo integrante comprenda la cultura organizacional, los valores, y los objetivos de la empresa desde su incorporación, promoviendo una rápida comprensión de las metas de la organización. Además, durante este entrenamiento, se proporcionarán las herramientas y conocimientos específicos que cada empleado necesitará para desempeñar su puesto de manera eficiente. Con este programa, se espera acelerar el aprendizaje y mejorar la productividad de los nuevos empleados desde los primeros días, al brindarles una guía clara sobre sus responsabilidades y el funcionamiento interno de la empresa. También se fomentará un mejor ambiente de trabajo ya que todos los empleados compartirán una comprensión común de los procedimientos y la misión de la organización. A largo plazo, este programa contribuirá a la retención de talento, creando un entorno laboral donde los empleados se sientan respaldados, alineados con los objetivos de la empresa, y comprometidos con su desarrollo profesional.

Actividades de Capacitación

Con el objetivo de mejorar la calidad de atención en LeoCan, se propone la implementación de capacitaciones periódicas que abarquen tanto áreas específicas como aspectos generales que puedan beneficiar a todos los empleados. Estas capacitaciones se dividirán en dos grandes categorías: capacitaciones por área y capacitaciones transversales, asegurando que cada empleado reciba formación relevante para su rol y, al mismo tiempo, se fomente el desarrollo de habilidades aplicables en el contexto general de la organización. Las capacitaciones específicas

estarán dirigidas a empleados según su área de especialización y estarán diseñadas para actualizar conocimientos y mejorar las competencias específicas necesarias para cada función dentro de la empresa. Por otra parte, se ofrecerán capacitaciones transversales diseñadas para mejorar las habilidades que impactan de manera general en el rendimiento del equipo y de la organización.

Los veterinarios recibirán capacitaciones periódicas en medicina orientadas a actualizar los conocimientos de los profesionales sobre técnicas quirúrgicas, tratamientos innovadores, especialidades médicas y el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la salud animal. Estas capacitaciones permitirán que los veterinarios y asistentes de LeoCan se mantengan al día con los avances científicos y tecnológicos, garantizando una atención médica de vanguardia. Por otra parte, las capacitaciones con profesionales especialistas brindarán amplitud de conocimientos para los profesionales.

Dado que el trato con los clientes es fundamental para LeoCan, se brindarán capacitaciones específicas sobre atención al cliente. Estas formaciones abordarán temas como el manejo de quejas, la mejora de la experiencia del cliente, y la optimización de la comunicación en situaciones de alta demanda. Estas capacitaciones serán específicas para el área de ventas. El objetivo es que los empleados de mostrador sean capaces de proporcionar un servicio eficiente y amigable, que refuerce la satisfacción del cliente.

Tanto veterinarios como asistentes y personal de mostrador recibirán capacitaciones para el manejo de crisis, a fin de tener herramientas ante situaciones inesperadas, como emergencias médicas o conflictos con clientes. Estas formaciones ofrecerán herramientas para manejar la presión, comunicarse de manera efectiva y tomar decisiones rápidas que mitiguen el impacto de la crisis, asegurando una resolución eficiente y controlada.

Entre las actividades destinadas a todo el personal se brindarán distintas capacitaciones enfocadas en el desarrollo de habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Son herramientas esenciales para fomentar un ambiente de trabajo

colaborativo y mejorar las relaciones interpersonales dentro de LeoCan. Al promover estas habilidades, se espera aumentar la eficiencia operativa y fortalecer el clima organizacional. Para asegurar la efectividad de estas actividades, se llevarán a cabo evaluaciones periódicas del impacto de las capacitaciones, a través de encuestas a los empleados y seguimiento del rendimiento. De esta manera se podrán ajustar los temas y contenidos de las capacitaciones en función de las necesidades específicas de las áreas y los trabajadores.

La implementación de este tipo de capacitaciones periódicas permitirá que LeoCan ofrezca una atención de mayor calidad, actualizada y eficiente. Al mismo tiempo, promoverá el desarrollo continuo de los empleados, mejorando tanto sus competencias técnicas como sus habilidades interpersonales. Esto no solo se traducirá en una mayor satisfacción de los clientes, sino que también contribuirá a la retención del talento y al crecimiento profesional dentro de la organización.

Evaluaciones de Desempeño

Con el objetivo de mejorar el rendimiento y garantizar que los empleados trabajen de acuerdo a los objetivos de LeoCan, se propone la implementación de un sistema formal de evaluaciones de desempeño. Este sistema permitirá medir el rendimiento de cada empleado, identificar áreas de mejora y reconocer los logros alcanzados, ofreciendo una retroalimentación constructiva y un plan de acción individual para el desarrollo profesional. Estas evaluaciones se realizarán de manera anual. Cada empleado será evaluado según criterios específicos relacionados con su área de trabajo, como competencias técnicas, productividad, cumplimiento de objetivos, y habilidades interpersonales. Además, se incluirán criterios transversales como el trabajo en equipo, la comunicación, y el respeto hacia los valores de la organización. Estos criterios serán adaptados según el puesto que ocupe cada empleado, garantizando una evaluación personalizada.

El método de valoración consistirá en un sistema basado en autoevaluaciones y evaluaciones por parte del supervisor directo. El empleado realizará un autodiagnóstico en el que reflexionará sobre su desempeño, mientras que el supervisor o responsable directo aportará una evaluación basada en su observación diaria. Una vez completadas ambas etapas de la evaluación, se organizarán reuniones individuales entre el empleado y su supervisor para conversar acerca de los resultados. Durante estas reuniones, se destacarán los logros alcanzados y se señalarán las áreas de mejora, estableciendo un plan de acción para el próximo período. Estas reuniones también serán una oportunidad para que los empleados expresen sus inquietudes o sugerencias sobre su propio desarrollo y el entorno de trabajo.

La implementación de estas evaluaciones de desempeño permitirá a LeoCan monitorear el rendimiento de sus empleados, destacando los puntos positivos y corrigiendo aquellos aspectos que aún no alcanzan lo esperado, asegurando que todos estén alineados con los objetivos de la organización. Además, se fomentará un entorno de trabajo más justo y transparente, en el que cada empleado recibirá retroalimentación periódica y tendrá la oportunidad de mejorar y crecer profesionalmente. Este sistema también contribuirá a mejorar el clima laboral, ya que los empleados sentirán que su esfuerzo es valorado y recompensado.

Actividades de Integración

Para fomentar el desarrollo de vínculos personales fuera del entorno laboral y propiciar el compañerismo, LeoCan implementará una serie de actividades de integración que serán opcionales para sus empleados. Estas actividades estarán organizadas por cada sucursal y tendrán el objetivo de fortalecer los lazos dentro de los equipos, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración. A continuación, se detallan las actividades propuestas:

1- **After Office**. Una vez al mes, cada sucursal organizará un *after office* en un bar cercano a su ubicación. Este bar será fijo para cada sucursal, creando así un ambiente familiar y constante en el que los empleados puedan encontrarse y

relajarse de manera informal. El after office se llevará a cabo de 19:00 a 22:00 horas, y LeoCan invitará a los empleados con dos bebidas y una pizza individual o hamburguesa por persona. Esta actividad permite que los empleados se conozcan en un ambiente relajado y fuera del espacio laboral, facilitando la creación de lazos más cercanos y naturales.

2- **Experiencia Misterio.** Como actividad puntual y original, LeoCan ofrecerá una experiencia de juego inmersivo conocida como “Experiencia Misterio”. En esta actividad, los empleados de cada sucursal participarán, en diferentes días pero dentro de la misma semana, en una simulación de un caso policial en vivo. Divididos en equipos y ubicados en mesas, los jugadores deberán usar su ingenio y habilidades de pensamiento lateral para resolver enigmas y sumar puntos. A medida que avanza la historia, se les irán presentando pistas y desafíos de lógica, proyectados en una pantalla gigante, que deberán resolver juntos. Durante el juego, los empleados contarán con un servicio de comida y bebida, creando un ambiente de interacción y trabajo en equipo en una atmósfera divertida y distinta a la rutina diaria.

3- **Torneo de Fútbol Mixto.** LeoCan organizará un torneo de fútbol 5 mixto, incentivando la actividad física y la competencia amistosa entre las distintas sucursales. Los equipos se formarán por sucursal y, dependiendo de la cantidad de personas que quieran participar, será la cantidad que se armen. Cada uno competirá contra las demás sucursales en una serie de encuentros programados. Este torneo tendrá lugar en una cancha neutral y se estructurará siguiendo los lineamientos de un campeonato, con una tabla de posiciones y un premio final para el equipo ganador. La actividad promueve no solo el ejercicio físico, sino también el trabajo en equipo, la camaradería y el espíritu deportivo entre los empleados de LeoCan.

La implementación de estas actividades de integración ayudará a fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados de LeoCan y a promover una cultura de colaboración y respeto entre compañeros. Estas instancias de convivencia permitirán que los empleados compartan experiencias más allá del trabajo diario, mejorando el clima laboral y construyendo relaciones interpersonales positivas en un ambiente relajado y enriquecedor.

Código de Conducta

La creación del código de conducta propuesto para LeoCan tiene como objetivo establecer las normas de comportamiento que guiarán las relaciones internas entre los empleados, así como el trato hacia los clientes. Este código se basará en los valores fundamentales de LeoCan, promoviendo un entorno de respeto, profesionalismo y compromiso, asegurando que todos los empleados actúen de acuerdo con los principios de la organización.

El código enfatizará la importancia del respeto entre todos los empleados, independientemente de su rol o posición en la empresa. Se fomentará un ambiente de colaboración, en el que cada miembro del equipo pueda expresar sus ideas y opiniones de manera respetuosa, manteniendo siempre una comunicación abierta y constructiva. También se promoverá la empatía y la tolerancia en situaciones de conflicto, priorizando la resolución pacífica y el entendimiento mutuo.

La relación con los clientes será un pilar fundamental del código de conducta. Se resaltará la importancia de mantener un trato amable, respetuoso y profesional con los dueños de las mascotas, asegurando que cada interacción con ellos refleje los valores de LeoCan. El objetivo es crear un ambiente de confianza y cercanía, donde los clientes se sientan valorados, comprendidos y bien atendidos.

La misión de LeoCan tiene como parte esencial el bienestar de las mascotas, por lo que será un valor fundamental en el código de conducta. Se promoverá el cuidado responsable y ético de los animales, asegurando que todos los empleados actúen en beneficio de las mascotas

bajo su atención. Además, el código incluirá lineamientos claros sobre el manejo de situaciones de emergencia y el trato digno a cada paciente animal.

El código también abordará la responsabilidad individual de cada empleado en el cumplimiento de sus tareas, destacando la importancia de la transparencia en la comunicación y en la toma de decisiones. Se fomentará también la honestidad en las relaciones laborales.

Todos los empleados estarán comprometidos a cumplir con las políticas y procedimientos internos de LeoCan. El código de conducta incluirá referencias a las políticas sobre el uso de los recursos de la empresa, la protección de datos de clientes y empleados, y el respeto por la privacidad y confidencialidad de la información.

La implementación de un código de conducta promoverá una cultura organizacional basada en el respeto y la responsabilidad individual, garantizando que los empleados actúen en línea con los valores de LeoCan. Esto mejorará no solo el clima laboral, sino también la satisfacción de los clientes, quienes experimentarán un trato acorde a los principios de la empresa. A largo plazo, este código contribuirá a fortalecer la reputación de LeoCan como una organización ética y confiable.

Concurso de Fotografía “LeoCan a través de tus ojos”

El concurso de fotografía “LeoCan a través de tus ojos” será una actividad creativa abierta a todos los empleados de LeoCan, independientemente del área o sucursal a la que pertenezcan. Este concurso tiene como objetivo fortalecer la integración entre los empleados, impulsar el sentido de pertenencia y ofrecer un incentivo creativo dentro de la organización. A través de sus fotografías, los empleados podrán compartir momentos espontáneos de su día a día en LeoCan, resaltando el vínculo especial que se crea con los animales y la esencia de cuidado y atención que define a la empresa.

La temática del concurso es “Pacientes en acción”. Los empleados serán invitados a capturar imágenes que reflejen momentos espontáneos y alegres de los pacientes en el entorno

de LeoCan. Las fotografías pueden incluir interacciones entre el personal y sus pacientes o momentos únicos de los animales en su día a día en la clínica, transmitiendo la esencia del cuidado y el respeto hacia ellos.

Las mejores fotografías serán seleccionadas por un jurado y se otorgarán premios para los tres primeros puestos:

- 1º Premio: Orden de compra en Frávega (valor mayor) y exhibición de la foto ganadora en todas las sucursales de LeoCan durante el año 2026.
- 2º Premio: Orden de compra en Frávega (valor intermedio) y exhibición en las sucursales.
- 3º Premio: Orden de compra en Frávega (valor menor) y exhibición en las sucursales.

Las fotografías ganadoras y las menciones destacadas se exhibirán en todas las sucursales de LeoCan, permitiendo a los clientes y colaboradores disfrutar del trabajo de sus compañeros.

El jurado del concurso de fotografía “LeoCan a través de tus ojos” estará conformado por un grupo representativo y diverso que asegurará una selección justa y alineada con los valores de LeoCan. La composición del jurado será la siguiente:

- Andrea Rodríguez, directora veterinaria de LeoCan: aportará su visión sobre el vínculo entre el personal y los pacientes, un aspecto fundamental de la empresa.
- Leonardo Mastracchio, director general: brindará una perspectiva estratégica para que las fotos seleccionadas reflejen la esencia de la organización.
- Responsable de Redes y Comunicación Visual: evaluará la calidad visual y artística de las fotografías, asegurando que se alineen con la identidad visual de LeoCan.
- Responsable de Comunicación Interna: aportará el conocimiento sobre el impacto del concurso en la cultura organizacional.
- Dos empleados representantes, elegidos por sorteo entre los colaboradores de distintas áreas, para que el personal esté también representado en la evaluación.

Este jurado, con miembros de diferentes áreas y funciones, garantizará que las fotografías ganadoras reflejen el espíritu de LeoCan, destacando tanto la creatividad como el sentido de pertenencia y compromiso que une a todo el equipo.

El concurso “LeoCan a través de tus ojos” no solo contribuirá a fomentar la integración y creatividad de los empleados, sino que también ofrecerá un espacio donde puedan expresar visualmente su compromiso y conexión con LeoCan. La exhibición de las fotografías ganadoras durante todo el año 2026 permitirá que tanto empleados como clientes puedan disfrutar de las imágenes, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el orgullo de ser parte de la organización.

Fiesta de Fin de Año

Para cerrar el año y fortalecer la integración del equipo de LeoCan, se propone organizar una fiesta de fin de año que se realice anualmente a partir de 2025. Este evento ofrecerá un espacio de encuentro y relajación, permitiendo a todos los empleados disfrutar de un día de campo en un ambiente distendido. La continuidad de esta celebración busca consolidar el sentido de pertenencia y generar una tradición que los empleados esperen año a año.

El evento tendrá lugar en una quinta en el Gran Buenos Aires, donde los empleados podrán llegar a partir de las 10 a.m. y disfrutar de una jornada llena de actividades recreativas, comidas y momentos de integración. Se cuidará especialmente que la organización permita la asistencia de empleados con horarios rotativos, considerando las sucursales con atención 24 horas.

1- ***Recepción y desayuno.*** A su llegada, los empleados serán recibidos con un desayuno que incluirá servicio de mate, té, café, jugos y medialunas, brindando un ambiente cálido y acogedor para iniciar la jornada.
2- ***Actividades recreativas.*** Los invitados podrán disfrutar de las instalaciones recreativas de la quinta, incluyendo el acceso a la pileta y a canchas de fútbol y vóley. Estas actividades fomentarán la interacción en un contexto relajado y divertido.

3- ***Almuerzo.*** A las 13:00 se servirá un asado completo con una variedad de carnes, achuras y verduras a la parrilla. Además, habrá un *salad bar* con diversas opciones de vegetales y ensaladas, permitiendo a cada comensal servirse a gusto.

4- ***Brindis y discursos.*** Luego del postre, se realizará un brindis. Andrea Rodríguez y Leonardo Mastracchio ofrecerán unas palabras de agradecimiento y cierre del año en nombre de LeoCan, destacando los logros del año y los objetivos para el próximo. Este momento será ideal para reforzar la motivación de cara al nuevo año.

5- ***Entrega de premios del Concurso de Fotografía.*** Posteriormente, se llevará a cabo la entrega de premios del concurso de fotografía de la campaña de comunicación interna “LeoCan sos vos”. Esto permitirá reconocer y celebrar la creatividad de los empleados en un contexto de integración.

6- **Entrega de premios del Torneo de Fútbol Mixto**. Se realizará la entrega de medallas al equipo ganador del torneo intersucursales de fútbol mixto. Se pretende reconocer y festejar públicamente el logro y el esfuerzo deportivo realizado por el grupo de empleados que resulte ganador.

7- ***Tarde de esparcimiento.*** Tras el brindis y la entrega de premios, la tarde continuará con la pileta a disposición y con actividades recreativas opcionales. A las 17:00 se servirá una merienda similar al desayuno, y el evento estará finalizando a las 19:00.

La implementación de esta fiesta de fin de año permitirá consolidar la cultura organizacional de LeoCan, promoviendo la interacción entre empleados de distintas sucursales y niveles jerárquicos. Este evento fomentará el sentido de pertenencia y será un incentivo para mejorar el clima laboral, cerrando el año en un ambiente positivo y celebratorio.

Calendarización

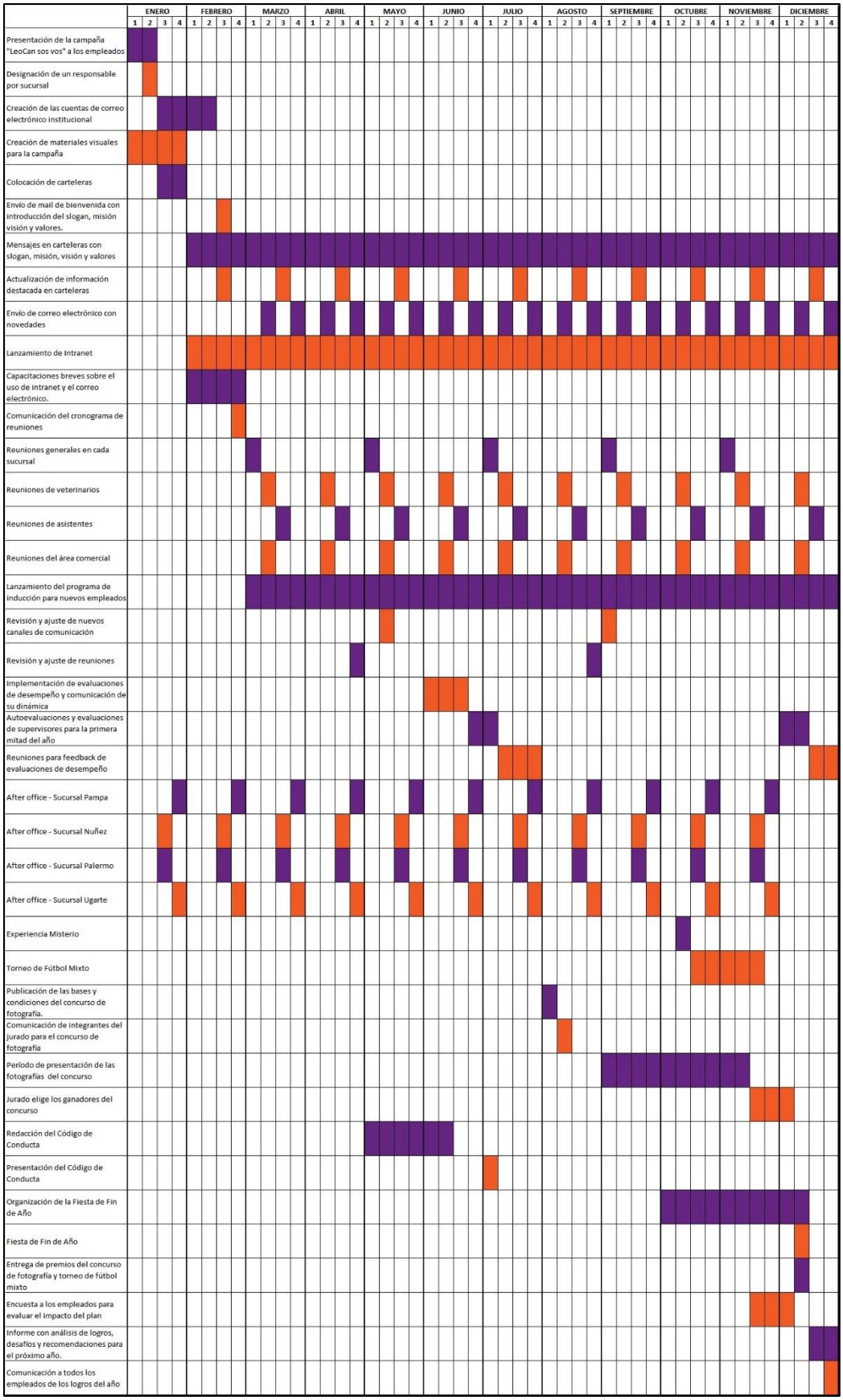
Para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva, el plan de comunicación interna de LeoCan se ha estructurado en una calendarización anual que abarca de enero a diciembre de 2025. Cada una de las tácticas propuestas será introducida en etapas, permitiendo un desarrollo progresivo y una integración paulatina en la dinámica de la organización. La secuencia se ha diseñado para maximizar el impacto de cada acción, comenzando con la presentación de la campaña “LeoCan sos vos”, que comenzará con la implementación de nuevos canales de comunicación, y continuando con las actividades de inducción, capacitaciones, evaluaciones de desempeño y, por último, la introducción del código de ética y conducta.

Esta calendarización también contempla períodos de revisión y evaluación para ajustar cada táctica según las necesidades y resultados observados. Con esta planificación anual, LeoCan podrá reforzar su cultura organizacional, mejorar la alineación de los empleados con los objetivos de la empresa y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso dentro del equipo.

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica de gestión de proyectos que facilita la organización, planificación y seguimiento de las tareas en una línea de tiempo. Este diagrama, que fue creado por el ingeniero Henry L. Gantt a principios del siglo XX, permite la visualización de cada fase o actividad de un proyecto, indicando su inicio, duración y finalización. Cada tarea se representa como una barra horizontal que se desplaza a lo largo del tiempo, proporcionando así una vista completa del progreso del proyecto. (Fernández y Tamaro, 2004).

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt de la campaña “LeoCan sos vos”, en el cual se detallan las tareas a realizar y los plazos temporales previstos para su ejecución. Esta herramienta permite visualizar la secuencia completa y el tiempo asignado a cada actividad, facilitando el cumplimiento efectivo del plan propuesto.


ENERO
FEBRERO
MARZO
ABRIL
MAYO
JUNIO
JULIO
AGOSTO
SEPTIEMBRE
OCTUBRE
NOVIEMBRE
DICIEMBRE
1 2 3 4
Presentación de la campaña "LeoCan sos vos" a los empleados
Designación de un responsable por sucursal
Creación de las cuentas de correo electrónico institucional
Creación de materiales visuales para la campaña
Colocación de carteleras
Envío de mail de bienvenida con introducción del slogan, misión visión y valores.
Mensajes en carteleras con slogan, misión, visión y valores
Actualización de información destacada en carteleras
Envío de correo electrónico con novedades
Lanzamiento de Intranet
Capacitaciones breves sobre el uso de intranet y el correo electrónico.
Comunicación del cronograma de reuniones
Reuniones generales en cada sucursal
Reuniones de veterinarios
Reuniones de asistentes
Reuniones del área comercial
Lanzamiento del programa de inducción para nuevos empleados
Revisión y ajuste de nuevos canales de comunicación
Revisión y ajuste de reuniones
Implementación de evaluaciones de desempeño y comunicación de su dinámica
Autoevaluaciones y evaluaciones de supervisores para la primera mitad del año
Reuniones para feedback de evaluaciones de desempeño
After office - Sucursal Pampa
After office - Sucursal Nuñez
After office - Sucursal Palermo
After office - Sucursal Ugarte
Experiencia Misterio
Torneo de Fútbol Mixto
Publicación de las bases y condiciones del concurso de fotografía.
Comunicación de integrantes del jurado para el concurso de fotografía
Período de presentación de las fotografías del concurso
Jurado elige los ganadores del concurso
Redacción del Código de Conducta
Presentación del Código de Conducta
Organización de la Fiesta de Fin de Año
Fiesta de Fin de Año
Entrega de premios del concurso de fotografía y torneo de fútbol mixto
Encuesta a los empleados para evaluar el impacto del plan
Informe con análisis de logros, desafíos y recomendaciones para el próximo año.
Comunicación a todos los empleados de los logros del año

Conclusión

El presente trabajo final de carrera se propuso como objetivo principal diseñar una propuesta de intervención en comunicación interna para LeoCan, una organización que carece de canales y estrategias formales para gestionar la información de manera efectiva. Por esta razón, el plan propuesto parte desde los aspectos más básicos de la comunicación organizacional, como es la creación de correos electrónicos institucionales, hasta llegar al desarrollo de tácticas y herramientas que permitan formalizar un sistema de comunicación clara y accesible.

A lo largo de los capítulos, se abordaron los aspectos fundamentales de las relaciones públicas, la planificación estratégica y la comunicación interna, así como un análisis lo suficientemente exhaustivo de la situación comunicacional actual de LeoCan. A partir del mencionado análisis, se elaboró un diagnóstico que permitió identificar las principales deficiencias en la comunicación interna de LeoCan. Entre los aspectos más relevantes se destacan la dependencia exclusiva de WhatsApp como único canal de comunicación, la ausencia de estructuras formales para la transmisión de información clave, la falta de reuniones periódicas, y la carencia de programas de inducción y retroalimentación formal para los empleados. Este diagnóstico permitió identificar las necesidades y desafíos internos de la organización, estableciendo las bases para implementar un plan de comunicación integral que fortalezca la cultura organizacional y contribuya a mejorar el clima laboral, objetivo central de este proyecto.

El principal aporte que este trabajo pretende ofrecer a LeoCan es un plan estratégico de comunicación interna que no solo propone acciones concretas, sino que también busca concientizar a la organización sobre la importancia de la comunicación como una herramienta fundamental para sincronizar los comportamientos internos. Esta sincronización impacta directamente en la productividad, en el clima laboral y en el desarrollo de una cultura organizacional sólida. A través de esta propuesta, LeoCan tiene la oportunidad de establecer un

flujo de información ordenado, en el que los empleados se sientan valorados y se fortalezcan los vínculos internos, marcando un camino claro para alcanzar un clima laboral óptimo.

Este proyecto también permitió comprender, de manera real y empírica, la complejidad que implica elaborar un plan integral de comunicación interna. Cada acción propuesta no solo aborda una necesidad específica, sino que se encadena con otras, formando un sistema unificado en el que cada elemento es un pilar esencial. La experiencia de desarrollar esta propuesta de intervención sirvió como herramienta para comprobar que una comunicación interna estratégica no solo sincroniza los comportamientos organizacionales, sino que también constituye el eje que guía a la organización hacia sus objetivos.

Finalmente, este trabajo resalta la importancia de un enfoque detallado y global para lograr un plan de comunicación que sea efectivo y capaz de mejorar, no solo la eficiencia operativa, sino también el sentido de pertenencia y satisfacción de los empleados, fortaleciendo así la identidad y el compromiso en LeoCan.

Bibliografía

AMADO SUÁREZ, A. y CASTRO ZUÑEDA, C. (1999). Comunicaciones Públicas. El Modelo de la Comunicación Integrada. Temas Grupo Editorial.

ARRIBAS URRUTIA, A. (2000). La Comunicación Interna para Combatir la Desinformación Dentro de la Empresa. Tenerife: Universidad de La Laguna, Revista Latina de Comunicación Social.

BRANDOLINI, A., GONZÁLEZ FRÍGOLI, M. y HOPKINS, N. (2014). Conversaciones. La Gestión del Diálogo en Organizaciones Desafiantes. La Crujía.

BRANDOLINI, A., GONZÁLEZ FRÍGOLI, M. y HOPKINS, N. (2009). Comunicación Interna. Claves para una Gestión Exitosa. La Crujía.

CAPRIOTTI, P. (1998, diciembre). La Comunicación Interna. Reporte C & D - Capacitación y Desarrollo, N. 13, pp. pp.5-7

CARRETÓN BALLESTER, M. y RAMOS SOLER I. (2009). Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna. AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).

CASTILLO ESPARCIA, A. (2010). Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna. IIRP (Instituto de Investigación en Relaciones Públicas).

CUENCA FONTBONA, J. (2018). Cómo Hacer un Plan Estratégico de Comunicación, Volumen III: La Investigación Estratégica Preliminar. UOC.

CUENCA, J. y VERAZZI, L. (2018). Guía Fundamental de la Comunicación Interna. UOC.

FERNÁNDEZ, T. y TAMARO, E. «Biografía de Henry Gantt». En Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea [Internet]. Barcelona, España, 2004. Disponible en https://www.biografiasyvidas.com/biografia/g/gantt.htm [fecha de acceso: 3 de noviembre de 2024].

GONZÁLEZ FRÍGOLI, M., MOIRANO, P. y BRANDOLINI, A. (2019). Cultura en acción. Comunicar para transformar las organizaciones. Ediciones Universidad Católica de Salta (EUCASA).

GRUNIG, J., HUNT, T y XIFRA, J. (1984). Dirección de Relaciones Públicas. Ediciones Gestión 2000.

KOTLER, P. y KELLER, K. (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación.

MATILLA, K. (2018). Cómo Hacer un Plan Estratégico de Comunicación, Volumen I: Un modelo de comunicación estratégica paso a paso. UOC.

RITTER, M. (2008). Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación. La Crujía.

SADI, G. y MÉNDEZ, V. (2015). Una aproximación histórica al dominio intelectual de las relaciones públicas. Tensiones paradigmáticas en su construcción disciplinar. Revista Internacional de Relaciones Públicas, V, N.º 10, pp. 47-66. Recuperado de: https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/353/206

SARLI, R., GONZÁLEZ, S. I., & AYRES, N. (2015). Análisis FODA. Una Herramienta Necesaria. Revista de la Facultad de Odontología UN Cuyo, 9(1), pp. 17-20.

OLIVEIRA DOS SANTOS, A. (2018). Cómo Hacer un Plan Estratégico de Comunicación, Volumen II: Públicos y Stakeholders. UOC.

PALENCIA-LEFLER, M. (2008). 90 Técnicas de Relaciones Públicas. Bresca Editorial

STAGNARO, D. y DA REPRESENTAÇAO, N. (2012). El proyecto de intervención. Revista En Carrera: Escritura y lectura de textos académicos y profesionales. Universidad Nacional de General Sarmiento, pp. 157-169 Recuperado de: https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro-representacao.pdf

WILCOX, D., CAMERON, G. y XIFRA, J. (2012). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. Pearson Educación.

XIFRA, J. (2005). Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Ediciones Paidos Ibérica.

XIFRA, J. (2017). Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Tecnos.