



Universidad de San Isidro Dr. Plácido Marín

Licenciatura en Comunicación Social

Trabajo Final de Grado

**Diagnóstico y propuesta de plan de comunicación interna para
Nordenwagen S.A., importador y distribuidor exclusivo de Porsche en
Argentina**

Alumna: Olivia Yanzi Naón

DNI: 45073728

Fecha de presentación: Noviembre de 2025

Índice

1. Introducción

- 1.1 Justificación del tema
- 1.2 Objetivos del trabajo
- 1.3 Pregunta de investigación
- 1.4 Palabras clave

2. Antecedentes

- 2.1 Casos y trabajos similares

3. Marco teórico

- 3.1 Planificación estratégica en comunicación
- 3.2 La comunicación interna como herramienta de gestión
- 3.3 Cultura organizacional y clima laboral
- 3.4 Desafíos actuales de Porsche Argentina

4. Metodología

- 4.1 Enfoque y tipo de estudio
- 4.2 Técnicas de recolección de datos

5. Diagnóstico de la situación comunicacional interna

- 5.1 Orígenes
- 5.2 Estructura y canales de comunicación actuales
- 5.3 Fortalezas y debilidades observadas
- 5.4 Resultados de encuestas y entrevistas internas
- 5.5 Análisis FODA comunicacional

6. Diseño del Plan de Comunicación Interna

- 6.1 Objetivos generales y específicos del plan
- 6.2 Mapeo de públicos internos
- 6.3 Estrategias de abordaje
- 6.4 Acciones propuestas
- 6.5 Cronograma tentativo de implementación

6.6 Recursos necesarios

6.7 Indicadores de evaluación

7. Conclusiones

7.1 Reflexión final sobre el proceso

7.2 Aportes del trabajo a la organización

7.3 Posibles líneas futuras de mejora

8. Referencias bibliográficas

Resumen

El presente trabajo destaca la importancia de la comunicación interna para el funcionamiento eficiente y alineado de las organizaciones, a partir de un estudio de caso situado en Porsche Argentina. A pesar de tratarse de una empresa reconocida internacionalmente con su casa matriz en Alemania, en su filial argentina, Nordenwagen S.A., se observa una carencia de planificación estratégica en el área de comunicación interna, lo que se traduce en un entorpecimiento de la gestión.

A través del análisis de esta situación, el trabajo resalta las tensiones entre la teoría comunicacional aprendida durante la formación profesional y la realidad práctica de gestión dentro de una organización. En este sentido, se desarrolla un diagnóstico comunicacional con base metodológica cualitativa, que permite identificar necesidades concretas y oportunidades de mejora. Como resultado, se presenta una propuesta de plan estratégico de comunicación interna que aspira a contribuir a la eficiencia organizacional, al fortalecimiento del clima laboral y a una mayor cohesión institucional.

Este trabajo está atravesado por el deseo de integrar la mirada académica con la práctica profesional, aportando herramientas concretas para el diseño, implementación y evaluación de un plan de comunicación interna sostenible en el tiempo. Se espera que los hallazgos y propuestas aquí desarrollados resulten de utilidad tanto para mi evolución académica como para mejorar el funcionamiento de la institución y otras organizaciones que enfrentan desafíos similares.

Introducción

La comunicación interna es uno de los pilares centrales para el funcionamiento armonioso de cualquier organización. Permite garantizar la circulación eficaz de la información, e influye de manera directa en el clima laboral, en la construcción de una identidad compartida y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Sin embargo, en muchas empresas, incluso en aquellas de gran prestigio internacional, la comunicación interna no siempre cuenta con una planificación estructurada ni con un espacio jerarquizado dentro del organigrama.

Este trabajo surge a partir de la experiencia directa dentro de Porsche Argentina, operada por Nordenwagen S.A., filial oficial de Porsche AG (Alemania), donde se detectan falencias vinculadas a la ausencia de un plan estratégico de comunicación interna. Si bien existen prácticas informales de comunicación y canales utilizados con mayor o menor sistematicidad, la falta de lineamientos claros y de responsables en el área repercute en una comunicación fragmentada, con bajadas de línea poco coordinadas y percepciones dispares entre equipos.

El objetivo de este Trabajo Final de Grado es analizar, a partir de un relevamiento preliminar, el estado actual de la comunicación interna en una organización que, al momento del estudio, no cuenta con un plan formal ni con un profesional específicamente asignado a su gestión. A partir de los hallazgos obtenidos, se propone articular los saberes teóricos y las experiencias adquiridas a lo largo del recorrido académico y laboral, con el fin de diseñar un plan estratégico de comunicación interna diseñado específicamente para el contexto de Nordenwagen S.A., tomando como punto de partida un diagnóstico que combine observación participante, entrevistas exploratorias y análisis documental.

La propuesta se construye desde una mirada que reconoce las tensiones entre lo que se enseña en el ámbito académico y lo que es posible implementar en entornos reales de trabajo, donde intervienen múltiples factores: estructuras jerárquicas, estilos de liderazgo, resistencias al cambio y recursos disponibles. Por ello, el plan de comunicación diseñado apunta a mejorar

la circulación de información, fortalecer la identidad institucional, mejorar el clima laboral y acompañar la estrategia general de la empresa.

Comenzaremos trabajando sobre los antecedentes relevantes al caso: se presentan trabajos similares, investigaciones previas y buenas prácticas que han servido como referencia para el abordaje de la problemática. Asimismo, se explicita la relevancia de la comunicación interna en contextos organizacionales globales, con especial atención al caso de Porsche como marca internacional y su filial en Argentina, Nordenwagen S.A. Luego se desarrolla el marco teórico que servirá de base conceptual para la construcción del plan estratégico de comunicación interna.

El siguiente apartado explicará la metodología utilizada para el relevamiento y diagnóstico, detallando las técnicas cualitativas y cuantitativas seleccionadas, los instrumentos aplicados y las limitaciones encontradas. A partir del capítulo cinco se presenta el diagnóstico de la situación comunicacional interna. Finalmente, el bloque seis desarrolla el diseño del plan estratégico de comunicación interna, con sus objetivos, estrategias, acciones, recursos e indicadores de evaluación.

1.1 Justificación del tema

En el actual contexto empresarial, donde la agilidad, la cohesión y la adaptabilidad resultan clave, la comunicación interna adquiere un rol cada vez más estratégico. En empresas globales como Porsche, ese desafío se complejiza aún más, ya que las filiales locales deben adaptarse a los lineamientos centrales del grupo, sin perder de vista las particularidades culturales, sociales y económicas del país en el que operan.

La elección de este tema surge de una necesidad concreta observada en el seno de Porsche Argentina, operada por Nordenwagen S.A., donde actualmente me desempeño como empleada. Desde mi lugar dentro de la organización, he podido experimentar de manera directa cómo la ausencia de una política clara de comunicación interna no solo genera ineficiencias operativas, sino que también impacta negativamente en la coordinación entre áreas, la motivación de los equipos y el alineamiento con los valores institucionales.

Esta falta de integración comunicacional se traduce en malentendidos, esfuerzos duplicados y una percepción generalizada de que cada equipo trabaja con prioridades propias. Frente a esta

realidad, identifiqué una oportunidad concreta para aportar valor desde una mirada profesional y estratégica. Este trabajo busca entonces fortalecer la cultura organizacional, mejorar la cohesión interna y proponer un plan de comunicación interna que sirva como guía para una gestión más eficiente y alineada.

1.2 Objetivos del trabajo

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para Porsche Argentina que permita el alineamiento de los mensajes organizacionales, una mayor coherencia comunicacional orientada a una gestión más eficiente y el fortalecimiento de la cultura organizacional desde una perspectiva integradora.

Objetivos específicos

1. Analizar el ecosistema comunicacional interno actual de Porsche Argentina, operada por Nordenwagen S.A.
2. Detectar fortalezas, debilidades y oportunidades a partir de un diagnóstico cualitativo
3. Desarrollar una propuesta estratégica de comunicación interna adaptada a la organización.
4. Reflexionar sobre los desafíos de implementar el plan, articulando teoría y práctica.
5. Proponer indicadores que permitan evaluar la efectividad del plan en el tiempo.

1.3 Preguntas de investigación o hipótesis

1. ¿Cómo puede un plan estratégico de comunicación interna contribuir a mejorar la coherencia organizacional y fortalecer la cultura institucional en el caso de Porsche Argentina?
2. ¿De qué manera el diseño e implementación de un plan estratégico de comunicación interna puede resolver las falencias comunicacionales detectadas en Porsche Argentina y contribuir a una mayor cohesión organizacional?
3. ¿Cómo puede la planificación estratégica de la comunicación interna mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la identidad institucional en el contexto de Porsche Argentina?

4. ¿Qué impacto puede tener un plan estratégico de comunicación interna, basado en diagnóstico cualitativo, en la alineación de mensajes y la cultura organizacional de una filial global como Porsche Argentina?

1.4 Palabras clave

Comunicación interna, planificación estratégica, cultura organizacional, herramienta de gestión, identidad corporativa.

2. Antecedentes

2.1 Casos y trabajos similares

La comunicación interna ha ganado protagonismo dentro del campo de la comunicación institucional y organizacional, en particular en contextos donde las organizaciones enfrentan desafíos de adaptación, cohesión y eficiencia. En este sentido, en los últimos años se ha consolidado una línea de trabajos académicos que aportan no solo marcos conceptuales sólidos, sino también herramientas metodológicas y propuestas aplicadas para mejorar los procesos comunicacionales dentro de distintas instituciones.

Uno de los aportes recientes más significativos es el de Marina Vargas (2023), en su Trabajo Final de Grado presentado en la Licenciatura en Comunicación Social, Universidad de San Isidro "Dr. Plácido Marín". El trabajo analiza una empresa de servicios y pone en evidencia la brecha entre los postulados teóricos y la gestión real, proponiendo un modelo mixto de diagnóstico y planificación comunicacional como herramienta para cerrar esa distancia. Lo tomo como sumamente pertinente ya que se alinea con mi objeto de estudio desde la temática hasta la metodología empleada.

También se destaca el trabajo de Soledad Díaz (2021), donde se analiza el impacto directo que tienen las políticas comunicacionales en la percepción del entorno laboral, la motivación de los equipos y su rendimiento. En entornos altamente exigentes, Díaz muestra cómo una comunicación clara, participativa y emocionalmente inteligente puede convertirse en un factor diferencial.

En la misma línea, Laura Esquivel (2020) plantea en su tesis una propuesta que busca articular los valores institucionales con las prácticas de comunicación cotidiana. Su trabajo enfatiza la necesidad de generar espacios horizontales de escucha y fomentar la participación transversal como forma de consolidar una cultura organizacional cohesionada. Este aspecto es uno de los cuales la organización que tomó como objeto de estudio ha puesto el foco pero aún no ha logrado dominarlo. Es por esto que se vincula estrechamente con mis intenciones de indagación ya que se busca exhibir los beneficios de dicha participación y su correcta ejecución.

En cuanto al rol del liderazgo, Lucía Fernández (2018), en su trabajo estudia cómo los líderes intermedios se convierten en actores fundamentales para alinear los mensajes, generar confianza y sostener la cultura institucional, en especial en tiempos de incertidumbre o reestructuración. Este enfoque se vincula directamente con la presente investigación, ya que también se enfatiza la importancia de los líderes en la construcción de una comunicación interna eficiente. En efecto, su capacidad para transmitir motivación a los equipos impacta de manera directa en el correcto funcionamiento de la organización y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gabriela Méndez (2017) aporta una mirada situada en el sector salud con su investigación. Su trabajo enfatiza el uso de metodologías cualitativas y participativas —como mapas de públicos, focus groups y entrevistas— para identificar puntos críticos y diseñar propuestas viables, incluso en entornos sensibles como el hospitalario. Si bien este trabajo trata otro ámbito, no deja de involucrar a la comunicación y se alinea con la metodología empleada para llevar a cabo el diagnóstico de la organización que se eligió como objeto de estudio.

También es relevante incorporar el trabajo de Mayra Valdivieso Ortiz (2011), desarrollado en la Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca (Ecuador). Esta investigación realiza un diagnóstico comunicacional en una empresa pública y plantea acciones concretas para mejorar la coordinación interdepartamental, promover el sentido de pertenencia y profesionalizar la gestión comunicacional. Su enfoque desde una realidad latinoamericana y de recursos limitados aporta una visión situada que dialoga directamente con la necesidad de adaptar los modelos estratégicos a contextos locales.

Por último, merece especial atención el trabajo de investigación de María Giuliana Frare Famá (2020), presentado en Mendoza, en la Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas. En este caso, la autora diseña una propuesta concreta para una organización del sector salud, partiendo de un diagnóstico que muestra una clara subvaloración del área de comunicación interna. Frare Famá propone acciones viables técnica y económicamente, adaptadas al contexto institucional, y argumenta que su implementación puede convertirse en una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. El enfoque combina teoría, análisis de públicos y cultura organizacional, brindando un ejemplo claro de intervención aplicada.

Estos trabajos, diversos en su origen y enfoque, comparten una preocupación común: profesionalizar la comunicación interna como práctica estratégica que fortalece la cultura, el clima y la eficiencia organizacional. En conjunto, ofrecen herramientas metodológicas comparables —como encuestas, entrevistas, análisis documental y observación— que han resultado fundamentales para el diseño del presente trabajo final. Además, legitiman el tratamiento académico de esta problemática, mostrando que la comunicación interna no solo es una función operativa, sino un eje central para la gestión moderna en organizaciones de cualquier escala.

3. Marco Teórico

3.1 Planificación estratégica en comunicación

La planificación estratégica en comunicación parte de una visión sistémica de la organización, en la que los mensajes no se reducen a emisiones aisladas, sino que se articulan con los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo. Según Cuervo (2009), una estrategia comunicacional requiere del análisis del contexto, el diagnóstico de públicos, la definición de objetivos SMART¹ y la selección de canales adecuados. Esto permite gestionar la comunicación como un recurso, no como un mero acto operativo, su condición estratégica

¹Los objetivos SMART se definen como aquellos que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo (Doran, 1981).

es la que contempla a los objetivos a largo plazo y un factor clave para conseguirlos es pensar al colaborador como sujeto modificador de la cultura organizacional.

Para conciliar con dicha planificación estratégica tendré en cuenta la propuesta de Brandolini, Adriana, & González Frígoli, María. (2008) que establecen una secuencia estructurada de cuatro etapas para la planificación en comunicación interna: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Es decir, consideran a la planificación de la Comunicación interna como un proceso con etapas que se retroalimentan de la anterior pero que no se queda estático sino que va a la par de la flexibilidad de la institución pero que sin dudas son etapas delimitables en un tiempo y espacio y que sirven de insumo para la misma.

Comienza entonces con la etapa clave: el diagnóstico que implica un punto de partida para relevar el estado de situación de la comunicación interna. Se analizan los flujos comunicacionales formales e informales, los canales en uso, los públicos internos, las percepciones de los empleados y los estilos de liderazgo. Gracias a la recolección de datos de esta primera etapa surge la planificación que consiste en la formulación de objetivos internos alineados con los de la organización dictaminando públicos internos prioritarios, mensajes clave a transmitir respecto a sus valores y la misión, canales de soporte adecuados para la institución, cronogramas de implementación siempre desde una mirada estratégica es decir contemplando no solo el presente sino los objetivos a futuro.

Luego llega la hora de la ejecución es decir, llevar a cabo el plan donde los autores resaltan la importancia de la coherencia y consistencia, es decir no basta con tener buenas acciones en idea sino que tiene que haber una eficiente coordinación entre las partes y los recursos disponibles manteniendo las características de la identidad corporativa. Por último pero no menos importante se encuentra la etapa de la evaluación donde se aprueba la implementación del plan, es como dicen, un proceso continuo que retroalimenta al diagnóstico y permite ajustar y mejorar las acciones en curso el mismo es medible con distintos indicadores cualitativos y cuantitativos.

Adhiriendo a lo que decían los autores, un aspecto clave para que la planificación sea efectiva, es la integración de la comunicación al proceso de toma de decisiones y que no funcione de forma aislada. Tal como plantea Mario Riorda (2006), la comunicación estratégica tiene que

ver con “el pensar antes de decir” y con la posibilidad de adaptar el discurso a los intereses de la organización y de sus públicos internos.

3.2 La comunicación interna como herramienta de gestión

Comunicación Interna

La Comunicación Interna se refiere a todos los procesos comunicativos e informativos al interior de una organización. Estos permiten hacer partícipes a todos los miembros de la misma sobre lo que está haciendo, motivándolos a colaborar, sugerir, comentar. De esta manera el intercambio de información se vuelve bidireccional, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. Tal como expresa Paul Capriotti (1998) "Comunicación Interna se puede definir como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización." (Capriotti, 1998, p. 2) La comunicación interna entonces, se centra en el recurso humano; es decir, se busca conocer a las personas, tanto personal, como profesionalmente.

El fin de la comunicación es generar empatía con los miembros y así formar equipos motivados. Es por eso, que se dice que la comunicación, bien planificada y efectuada, se convierte en una herramienta estratégica vital, dándole respuesta a las necesidades de la organización y potenciando el sentimiento de pertenencia de los empleados. Es clave para la dirección de personas, transmitir información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse, saber hablar y, sobre todo, saber escuchar (Instituto Navarro de Administración Pública, 2011).

Tomando estas definiciones y en relación a la eficiencia de un plan estratégico de comunicación interna, la misma está empezando a tomar peso donde ya no se concibe únicamente como un canal para informar a los empleados. Actualmente, la comunicación interna constituye un instrumento de gestión esencial que si se le otorga la importancia pertinente beneficia exponencialmente a la coordinación operativa, fortaleciendo la cultura organizacional y alineando a los equipos en torno a una misión común.

Marisa Cuervo (2009, p. 65) la define como una variable organizacional clave que debe ser gestionada de manera profesional, integrada al sistema general de gestión y articulada con áreas como Recursos Humanos, Relaciones Institucionales y Dirección General.

Desde esta perspectiva, la comunicación interna debe generar identificación y sentido de pertenencia, lo que incide directamente en la motivación y productividad de los colaboradores. Desde el punto de vista de la autora es un proceso que se da naturalmente en cualquier grupo social, es una herramienta más para la gestión de la organización, ya que, en este intercambio de mensajes, surgen datos e información valiosa.

A su vez señala que se puede clasificar la comunicación según la información compartida: información relacionada con la organización (misión, visión, valores, objetivos, estrategias, noticias diarias), acerca del trabajo (manuales de procedimiento, parámetros de medición y evaluación de resultados) y sobre asuntos personales de cada empleado (beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, políticas de administración de recursos humanos, etc.).

Además, distingue tres niveles fundamentales en los que se despliega la comunicación interna: el masivo, que involucra mensajes institucionales; el interpersonal, que se basa en la relación entre líderes y equipos; y el intrapersonal, que implica la reflexión del líder antes de comunicar. Como sostiene Gary M. Kreps (1990, p. 27), la comunicación organizacional se manifiesta en diferentes niveles intrapersonal, interpersonal y masiva que deben articularse para garantizar coherencia en la gestión comunicacional.

Estos aportes dan cuenta de la importancia de una correcta distribución de roles y tareas para la creación de un mensaje eficiente, es decir, que impacte en el colaborador favoreciendo a los intereses personales,

El mensaje percibido, es aquel que las personas construyen de acuerdo al mensaje que reciben. Es la base de la comunicación y es en lo que se debe prestar atención. Lo importante es lo que las personas dicen y creen de una organización. Este mensaje se construye no solo con lo que se dice y hace, sino que también con lo que no se dice y no se hace. Todo comunica e influye, de distinta manera, en los distintos públicos a los que se dirige la comunicación. Para que la comunicación sea una herramienta clave, ésta debe ser relevante, cercana, participativa, interpersonal, dirigida a la acción y en tiempo real. Se busca una interacción, es decir, se deja de interrumpir a las personas

con lo que no están interesadas, y se procura brindar la información enfocándose en lo que verdaderamente les interesa. (Capriotti, 2008)

Funciones de la Comunicación Interna

Continuando la línea de Capriotti, una gestión adecuada de la comunicación interna es esencial para integrar y coordinar eficazmente las tareas y esfuerzos del personal. Este enfoque no solo agiliza y facilita la circulación de información, sino que también mitiga la propagación de rumores perjudiciales. Esto hará empleados más solidarios (a nivel profesional como personal). El resultado es una mayor integración y sentido de pertenencia a la organización, que se traduce en una sinergia al momento de alcanzar los objetivos organizacionales: “La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible”. (Fernández Collado, 2009, p. 15)

Para Carlos Fernandez Collado, esto será así siempre y cuando exista un plan de comunicación interna que cumpla con los siguientes puntos:

1. Propiciar que todos los integrantes de la organización reciban información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
2. Propiciar la identificación de la gente con la organización, y por lo tanto el orgullo y el sentido de pertenencia.
3. Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores.
4. Promover la creatividad y la innovación para reunir nuevas posibilidades para la organización.
5. Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público.

3.3 Cultura organizacional y clima laboral

La cultura organizacional constituye el conjunto de valores, símbolos, prácticas y creencias compartidas que definen la identidad de una empresa. Según Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy (1982), la cultura influye directamente en cómo se trabaja, cómo se lidera y cómo se toman decisiones, de modo que se convierte en el marco de referencia que orienta la vida organizacional. En este sentido, la comunicación interna no solo refleja la cultura, sino

que también la construye día a día a través de escucha activa, propuestas, feedback, transmisión de información pertinente y la creación de un espacio de contención vía la visibilización del colaborador.

El clima laboral, por su parte, es la manera en que los colaboradores perciben y experimentan esa cultura en la práctica cotidiana. Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2013) lo definen como la percepción compartida del entorno laboral, lo cual lo convierte en un indicador sensible del estado emocional de la organización. Un clima positivo se asocia con liderazgo claro, reconocimiento y comunicación eficaz, mientras que uno negativo expone fallas en estos aspectos. Es decir, el clima laboral es el resultado tangible de cómo se gestionan los vínculos comunicacionales dentro de la empresa.

Cuando líderes y directivos se comunican de manera clara, coherente y participativa, no solo generan un mejor clima de trabajo, sino que fortalecen la cultura y consolidan la identidad corporativa. Joep Cornelissen (2014) señala que la identidad corporativa sólo puede proyectarse externamente si previamente es vivida internamente, lo que implica que los colaboradores deben comprender y compartir los valores de la organización. En la misma línea, Capriotti (2009) destaca que la identidad corporativa debe ser interiorizada por los públicos internos a través de la comunicación, ya que solo así podrá sostenerse hacia el exterior de manera coherente. Este aspecto es importante porque tener una identidad corporativa bien establecida facilita el cumplimiento de los objetivos.

De este modo, cultura, clima e identidad se encuentran interrelacionados: la cultura establece los valores compartidos, el clima muestra cómo se perciben en la práctica y la identidad constituye la forma en que esos valores se expresan tanto dentro como fuera de la organización. Es vital destacar el rol que cumple la comunicación interna ya que actúa como puente entre estas dimensiones, al ser el encargado de transmitir la misión, visión y valores de manera sistemática, generando sentido de pertenencia y compromiso.

Por lo tanto, resulta evidente la pertinencia de desarrollar un plan de comunicación interna en Porsche Argentina, especialmente considerando que la empresa carece de un área específica para esta función. Un plan permitirá alinear cultura, clima e identidad a través de estrategias de comunicación claras, coherentes y sostenidas en el tiempo, contribuyendo tanto al bienestar interno como al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.4 Desafíos actuales de Porsche Argentina

Porsche es reconocida mundialmente por su excelencia técnica, su fuerte identidad de marca y su posicionamiento en el segmento de autos deportivos premium. Sin embargo, este prestigio externo también impone exigencias internas: mantener estándares de calidad, innovación y atención al cliente que reflejen la promesa de marca.

En ese marco, Porsche Argentina se encuentra frente al desafío de fortalecer su comunicación interna como una herramienta de gestión alineada con la cultura organizacional global y adaptada a su contexto local. Como filial, necesita traducir los lineamientos centrales del grupo a prácticas cotidianas concretas que tengan sentido para los equipos locales.

Uno de los desafíos clave es generar mayor dinamismo en la comunicación diaria entre áreas, así como promover una cultura de reconocimiento que contribuya a la motivación del personal. A su vez, en un entorno económico nacional inestable, la comunicación interna puede convertirse en un instrumento de contención emocional y de cohesión cultural, brindando certidumbre y sentido.

Este trabajo final se sitúa, entonces, como una contribución práctica y teórica que apunta a fortalecer la comunicación interna en un entorno corporativo de alta exigencia, respetando los valores globales de la marca pero atendiendo las particularidades del ecosistema Argentino.

4. Metodología

La planificación estratégica situacional parte del análisis del presente a partir de una concepción del mundo y de una lectura contextualizada de la realidad organizacional, para luego diseñar estrategias de respuesta que orienten las acciones en función de los objetivos de cambio propuestos (Iglesias, Pagola y Uranga, 2012). En línea con esta perspectiva, la metodología elegida para este trabajo se estructuró a partir de un enfoque mixto, que integró elementos de la planificación normativa en una primera instancia, y evolucionó hacia una mirada situacional, más colaborativa, adaptativa y coherente con las dinámicas reales de la organización.

Como mencione con anterioridad la metodología del comienzo de desarrollo del plan se articula en cuatro etapas fundamentales propuestas por Brandolini y González Frígoli (2008):

diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento. Cada una de estas etapas fue desarrollada con técnicas concretas que permitieron adaptar el proceso a la realidad específica de Porsche Argentina. Sin embargo, en la medida en que se profundizó en las necesidades particulares del equipo y a partir de una comprensión más orgánica de la cultura organizacional desde dentro, dado que formó parte de Porsche Argentina, se impuso la necesidad de revisar el enfoque metodológico inicial. En ese sentido, el enfoque normativo, de carácter más verticalista y unilateral, fue progresivamente complementado con herramientas propias de la planificación estratégica situacional, caracterizada por su flexibilidad, su enfoque contextual y su apertura al diálogo y la revisión constante.

En la etapa de diagnóstico, se utilizó una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Por un lado, se elaboró y distribuyó una encuesta interna con el fin de relevar percepciones, hábitos y necesidades vinculadas a la comunicación interna entre los distintos sectores. Esta medición permitió cuantificar aspectos claves como los canales más utilizados, los niveles de satisfacción con los flujos informativos y las barreras percibidas por los equipos. Por otro lado, se realizaron observaciones empíricas y entrevistas informales con distintos miembros de la organización, incluyendo personal operativo, líderes intermedios y dirección general. Estas instancias, posibles gracias a mi participación directa dentro de la empresa, aportaron información valiosa desde una perspectiva vivencial y contextualizada, revelando matices que no podrían haber sido capturados mediante herramientas exclusivamente cuantitativas.

Esta triangulación metodológica, encuesta, observación y entrevistas, permitió una comprensión más profunda y holística de la cultura comunicacional de la organización, así como la identificación de tensiones, fortalezas y oportunidades de mejora. A partir del análisis de esta información, se construyó un diagnóstico situacional que dio sustento al diseño del plan.

Durante la etapa de planificación, se elaboraron objetivos, alineados con los valores institucionales y con las metas de mejora identificadas. Esta planificación contempló la selección de canales estratégicos, la calendarización de acciones y la propuesta de una narrativa coherente con la identidad de marca.

La ejecución del plan fue pensada como una etapa dinámica y en constante revisión. Si bien se estableció una hoja de ruta, se dejó margen para realizar ajustes sobre la marcha,

atendiendo a nuevas demandas y reacciones del personal. Este enfoque flexible permite comprender a los insumos como guías sujetas a reformulación permanente.

Finalmente, la etapa de seguimiento incluyó la implementación de reuniones mensuales de control, revisión de indicadores básicos y un sistema de feedback ágil con líderes de equipo. Además, se proyecta la realización de un focus group al finalizar el período de implementación para evaluar la percepción general sobre los cambios introducidos y recoger propuestas de mejora. La elección de esta técnica cualitativa responde a la necesidad de evitar la sobrecarga de los canales de comunicación interna y, al mismo tiempo, permitir una retroalimentación más profunda y participativa.

En síntesis, la metodología elegida se caracterizó por su carácter híbrido, con un punto de partida estructurado desde la planificación normativa tradicional, pero que fue reconvertido hacia un modelo más contextual, participativo y abierto, coherente con los desafíos reales que atraviesa la organización y con una mirada transformadora del rol de la comunicación interna.

5 Diagnóstico

5.1 Orígenes

Porsche es una reconocida empresa alemana fundada en 1931 por Ferdinand Porsche, dedicada al diseño y fabricación de automóviles deportivos de alto rendimiento, sedanes y SUV de lujo. Su casa matriz, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, se encuentra en Stuttgart, Alemania. A lo largo de los años, Porsche se ha convertido en uno de los fabricantes de autos más prestigiosos del mundo, destacándose por su innovación tecnológica, diseño distintivo y deportividad.

En Argentina, la historia de Porsche comenzó a tomar forma en los años 90, cuando el empresario Hugo Pulenta, junto a sus hermanos, fundó la empresa Nordenwagen S.A., con el objetivo de representar oficialmente a la marca alemana en el país. La relación comercial con Porsche se consolidó formalmente en el año 1998, cuando Nordenwagen fue designado como importador y representante exclusivo de Porsche en Argentina. Más adelante, la filial también extendió su cobertura a Uruguay y hoy están por abrir el primer Porsche destinado en esa nación.

Desde entonces, Nordenwagen ha sido responsable de la importación, comercialización, posventa y representación institucional de la marca Porsche en el país. La empresa ha contribuido al posicionamiento de la marca en el mercado argentino, acompañando su evolución desde modelos icónicos como el 911, hasta la incorporación de SUV como el Cayenne y el Macan, y vehículos eléctricos como el Taycan.

En 2015, Porsche AG reconoció a Nordenwagen como el “Importador del Año”, un premio que destacó su desempeño en ventas, desarrollo de red, servicios postventa y estrategia de marca en América Latina.

La filosofía de Porsche, basada en la excelencia, la ingeniería precisa y la experiencia al cliente, también es el eje de la operación de su filial argentina. Nordenwagen se enfoca en transmitir estos valores mediante una atención personalizada, el desarrollo constante de su infraestructura y la capacitación de su personal.

En 2024, Nordenwagen inauguró el nuevo Porsche Center Pilar, el primero en América Latina en cumplir con los estándares de arquitectura y experiencia del concepto global “Porsche Destination”, que apunta a brindar una experiencia digital e inmersiva al cliente, combinando showroom, boutique, taller, espacio lounge y servicios integrales.

Porsche Argentina ofrece actualmente los siguientes productos y servicios:

- Venta de vehículos nuevos Porsche.
- Venta de vehículos Porsche Approved (seminuevos certificados).
- Servicio técnico especializado y postventa.
- Venta de repuestos y accesorios originales.
- Servicios de restauración de vehículos clásicos (Porsche Classic Partner).
- Asesoramiento personalizado y configuración de unidades.
- Infraestructura de carga para vehículos eléctricos (Porsche Destination Charging).

A través de su gestión local, Nordenwagen mantiene una comunicación constante con la casa matriz en Alemania, lo que permite aplicar de forma efectiva las políticas globales de Porsche a nivel local, adaptándolas a las características del mercado argentino.

Filial Argentina

La subsidiaria Nordenwagen S.A., representante exclusiva de Porsche en Argentina, fue fundada legalmente en 1998 por Hugo Pulenta y sus hermanos. Inició sus actividades comerciales a fines de la década del 90, con oficinas ubicadas inicialmente en la zona norte del Gran Buenos Aires, específicamente en Vicente López, donde operó durante más de 20 años.

Desde su fundación, Nordenwagen se ha consolidado como una organización de estructura familiar, característica que comparte con la casa matriz de Porsche. Esto se refleja en el liderazgo, la cultura organizacional y la cercanía en el trato tanto con los colaboradores como con los clientes.

Actualmente, la compañía cuenta con aproximadamente 40 colaboradores directos, especializados en distintas áreas: administración, ventas, marketing, ingeniería, atención al cliente y servicio técnico. Muchos de ellos han recibido formación técnica y de marca directamente por parte de Porsche AG en Alemania, lo que garantiza altos estándares de calidad y servicio.

En 2024, Nordenwagen inauguró su nueva sede en el Porsche Center Pilar, sobre la autopista Panamericana (km 39.5, Ramal Pilar), con una superficie total de 3.600 m², que incluye:

- Showroom de vehículos nuevos y clásicos.
- Área de postventa y servicio técnico de última generación.
- Taller con más de 1.600 m² equipados con tecnología de diagnóstico avanzada.
- Espacio de atención al cliente con lounge, boutique y configurador digital.
- Área de repuestos y oficinas administrativas.

Ese mismo año, la filial recibió la distinción oficial como Porsche Classic Partner, convirtiéndose en uno de los pocos concesionarios de la región autorizados para realizar mantenimiento y restauración completa de modelos Porsche con más de 10 años de antigüedad. Esta certificación refuerza el compromiso de la filial con la conservación del patrimonio automovilístico de la marca.

Además, en 2023, Nordenwagen lanzó en Argentina la iniciativa Porsche Destination Charging, una red nacional de estaciones de carga para vehículos eléctricos e híbridos enchufables, instaladas en puntos estratégicos como Nordelta, Mendoza, la Costanera

porteña, y centros comerciales premium. Esta iniciativa acompaña los objetivos de sostenibilidad y movilidad eléctrica de Porsche a nivel global, con miras a lograr neutralidad en carbono para 2030.

Cada filial de Porsche en el mundo, incluyendo Nordenwagen, reporta directamente a Porsche AG y sigue sus lineamientos estratégicos, pero con autonomía operativa para adaptar su accionar al mercado local. Esta combinación de dirección global y ejecución local ha sido clave para el éxito sostenido de la marca en Argentina.

Estructura y canales de comunicación actuales

Es importante destacar que la comunicación interna debe servir como un puente que conecte las directrices y la identidad global de Porsche con la experiencia cotidiana de quienes conforman la organización local. A continuación, se presenta la misión, visión y valores de Porsche AG, como punto de referencia institucional global, y luego se analiza cómo se reflejan (o no) dentro de la cultura interna de Nordenwagen S.A.

Misión (2030)

Porsche se define con una inspiración histórica: “In the beginning, I looked around and could not find quite the car I dreamed of. So I decided to build it myself.” Estas palabras de Ferry Porsche, su fundador, siguen guiando la misión actual: fabricar vehículos deportivos excepcionales que combinan rendimiento, diseño e innovación para generar experiencias únicas en los clientes

Visión (2030)

La marca aspira a ser “la marca para quienes persiguen sus sueños”, una declaración que incluye también a sus empleados como parte esencial de esa narrativa. Porsche representa libertad, pasión y el impulso individual, con el propósito de ayudar a clientes y colaboradores a alcanzar sus propias aspiraciones

En Nordenwagen S.A., estos ejes institucionales no se comunican formalmente al equipo interno: la misión no se vincula con las actividades diarias de los colaboradores, la visión global carece de una narrativa inspiradora local, y los valores corporativos no se articulan mediante mensajes coherentes ni canales institucionalizados. Esta brecha evidencia la

necesidad de integrar esos principios en el plan estratégico de comunicación interna para generar alineamiento, sentido de pertenencia y coherencia cultural interna

En mi condición de empleada de la organización, tuve la oportunidad de vivenciar en primera persona los movimientos internos que se produjeron recientemente, especialmente a partir de la mudanza al nuevo Porsche Destination Center en Pilar. Este hecho implicó no solo un cambio físico en la infraestructura, sino también una transformación significativa en la estructura organizacional, que vino acompañada de nuevas demandas y lineamientos por parte de la casa matriz en Alemania.

Una de las principales exigencias fue la replicación del modelo estructural institucional de Porsche AG, es decir, si bien la filial argentina cuenta con particularidades locales, se buscó una mayor alineación con la estructura corporativa alemana. En este contexto, la empresa ya contaba con un organigrama previamente elaborado, el cual fue desarrollado por mí en una etapa anterior. No obstante, con la adecuación a las nuevas instalaciones —ocurrida en octubre de 2024— se incorporaron nuevos roles y puestos de trabajo, siguiendo indicaciones específicas de la marca a nivel internacional.

Entre las posiciones agregadas se destacan figuras clave como el Digital Expert, el Porsche Pro y el área de Lead Management, posición que actualmente desempeño. Estas incorporaciones apuntan a fortalecer la experiencia del cliente, potenciar la transformación digital y mejorar el seguimiento de oportunidades comerciales, en línea con la estrategia global de Porsche.

Cabe destacar un aspecto distintivo de Nordenwagen S.A.: la empresa actúa simultáneamente como importadora oficial de Porsche en Argentina y como dealer (concesionaria oficial). Esta doble función convive dentro de la misma infraestructura y muchos de los colaboradores participan en tareas que impactan en ambas unidades. Sin embargo, desde una perspectiva organizacional, la importadora y el concesionario mantienen estructuras jerárquicas diferenciadas, lo que se refleja también en la existencia de dos organigramas separados.

Esta división funcional, aunque necesaria por las diferencias en los objetivos y procesos de cada unidad, representa uno de los principales desafíos en materia de comunicación interna. En la práctica, no todas las comunicaciones se canalizan hacia ambos sectores, a pesar de que

muchas tareas requieren trabajo conjunto y coordinación constante. Esta falta de integración comunicacional entre áreas puede generar confusión, duplicación de esfuerzos y entorpecer una gestión eficiente, afectando tanto la operatividad diaria como la percepción del clima organizacional.

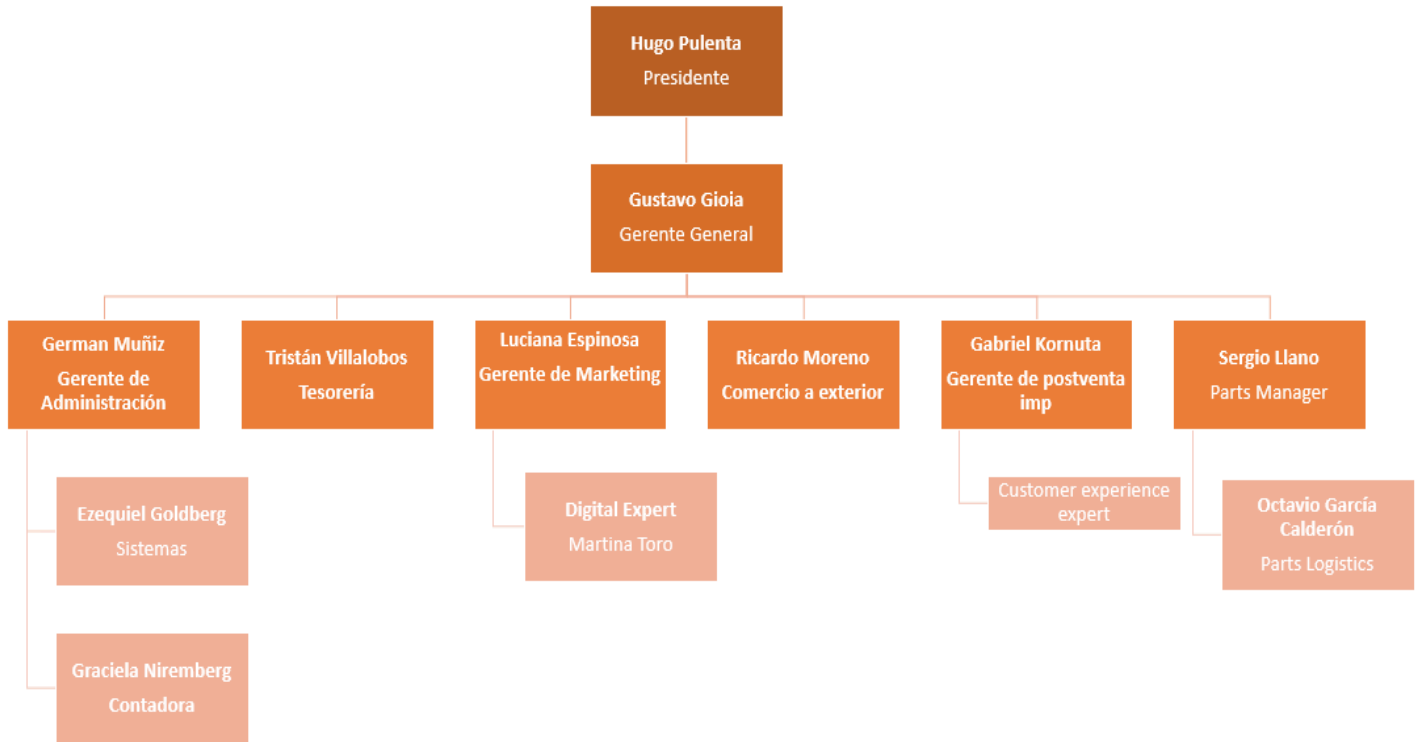
En este sentido, considero pertinente la inclusión de los organigramas institucionales en este trabajo de investigación, ya que permiten evidenciar de manera gráfica y estructural la ausencia de áreas especializadas en comunicación y gestión de personas. Como señala la autora Marina Cuervo, una correcta gestión de la comunicación interna requiere sectorizar las tareas y coordinar el trabajo entre las áreas de Relaciones Públicas, Recursos Humanos y la Gerencia General. Según su enfoque, debe ser el área de Relaciones Públicas quien incentive a la gerencia a ejercer una escucha activa con feedback bidireccional, que incluya e inspire a los trabajadores.

Sin embargo, en la realidad actual de la organización, no existe un área formal de Relaciones Públicas ni de Recursos Humanos. Todas las tareas de comunicación -tanto internas como externas- están centralizadas en el área de Marketing, la cual está compuesta únicamente por una persona: Luisina Espinosa. Si bien hoy en día cuenta con el apoyo del Digital Expert para la elaboración de contenidos audiovisuales, dicho apoyo está más orientado a lo comercial y no abarca la difusión de mensajes internos.

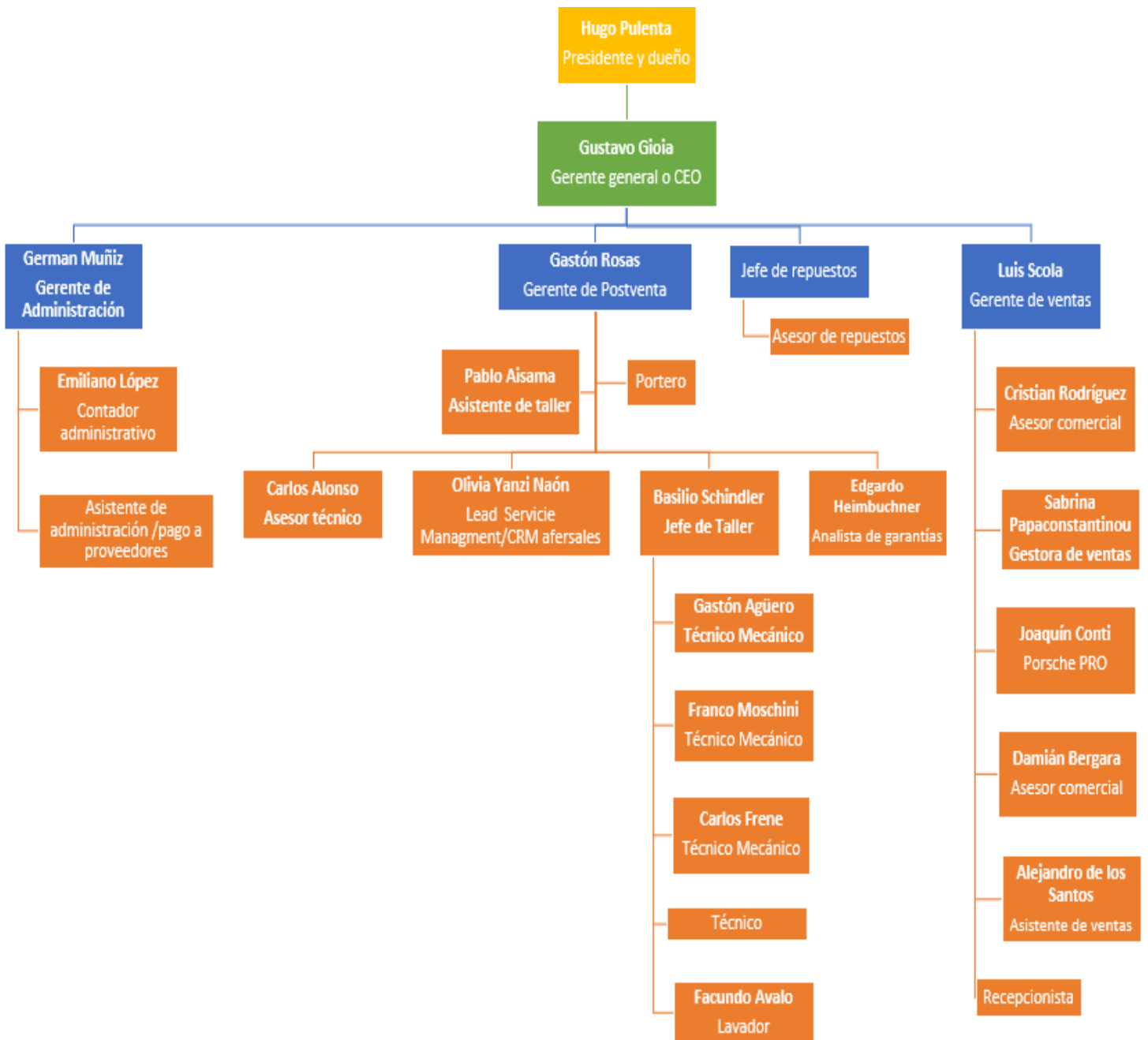
Esta situación contribuye a una dispersión de responsabilidades comunicacionales, quedando muchas veces en manos de los jefes de área la transmisión informal de mensajes institucionales, sin criterios unificados, ni directrices claras. Como también plantea Marina Cuervo, en este contexto se desdibuja la estrategia comunicacional institucional y se pierde coherencia en los mensajes, dificultando la creación de una cultura organizacional sólida y compartida.

Estas debilidades se acentúan en un entorno donde se espera trabajo colaborativo entre la importadora y el concesionario, pero donde la comunicación estructurada no fluye de forma efectiva entre ambas unidades. La organización se apoya, en cambio, en dinámicas interpersonales que —si bien importantes— no reemplazan la necesidad de un sistema formal de comunicación organizacional. Este aspecto será analizado en mayor profundidad en los

apartados siguientes, especialmente a partir del análisis de encuestas, que permiten detectar con mayor claridad las percepciones del personal respecto al clima comunicacional.



a



b

Organigrama Dealer (a)

Organigrama Importadora (b)

La organización entonces, posee un organigrama verticalista, es decir, quien se encuentra en la parte superior es responsable y dirige a todos los que les sucede.

Si bien es la gerencia general o el CEO quien tiene la decisión final, existen varias subgerencias lo que también puede generar algunas problemáticas en el ámbito de la comunicación que desarrollare en el siguiente segmento.

Total de colaboradores por sector	
Sector	Personas
Ventas	6
Administración	10
Gerencia General	1
Servicio Técnico	15
Marketing	2
Sistemas	1

Demográfica

Generación	Personas	% Aproximado	Edades
Baby Boomers (1946–1964)	2	5.7%	~61–79
Generación X (1965–1980)	13	37.1%	~45–60
Millennials / Generación Y (1981–1996)	16	45.7%	~29–44
Generación Z (1997–2012)	5	11.4%	13–28
Total	36	100%	

Tras recopilar los datos, se observa que, aunque Porsche AG es una gran empresa globalmente, su filial argentina, Nordenwagen S.A, opera con un equipo reducido de aproximadamente 35 empleados. Por ello, en términos de estructura interna y tamaño organizativo, puede considerarse localmente como una pyme, lo que debería ofrecer ventajas comunicacionales como mayor cercanía entre personas y capacidad de implementar cambios rápidamente. Sin embargo, en la práctica esto no se refleja ya que, como se evidencia en el organigrama, existen múltiples niveles jerárquicos formales que entorpecen la toma rápida de decisiones y generan mensajes divergentes provenientes de distintas gerencias. Además, actualmente no contamos con un plan estratégico formal ni lineamientos claros de comunicación interna, lo que se traduce en fragmentación, dispersión de mensajes y falta de alineamiento institucional.

Por otro lado, el perfil demográfico mayoritariamente joven, con predominancia de Millennials y Generación Z, representa una fortaleza clave, ya que en teoría dominan con fluidez las herramientas digitales como plataformas colaborativas, mensajería instantánea y redes internas, y tienden a adoptar nuevas tecnologías con fluidez, lo cual facilita la implementación de canales comunicacionales ágiles, efectivos y participativos.

Como empleada activa en la organización, identifiqué diversas falencias que impulsaron la propuesta de este plan. Uno de los aspectos que más me llamaba la atención era que una empresa de tal renombre no tenga un área ni una persona específica destinada a la comunicación interna.

Actualmente, la comunicación interna en Porsche Argentina (Nordenwagen S.A.) se realiza mediante canales formales e informales que conviven sin coordinación clara. En la práctica, no existe un canal formal de comunicación interna: aunque todas las personas en la organización poseen correo institucional, no hay una casilla centralizada para distribuir información corporativa. Cada gerente envía mensajes desde su propia cuenta o se emplea un grupo de WhatsApp como medio de difusión de las comunicaciones externas, donde no todos los empleados están incluidos. Esta situación evidencia claramente la ausencia de un canal de CI formal.

En cuanto al plan de comunicación, el único recurso existente es un listado de comunicaciones y campañas que el área de Marketing desarrolla exclusivamente para el

público externo. No existen lineamientos ni mensajes preestablecidos dirigidos al público interno.

Asimismo, se conoce que Porsche a nivel global ha implementado estándares de calidad alineados con la ISO 9001:2015, norma que exige procedimientos claros de comunicación interna (como la cláusula 7.4), definiendo qué comunicar, cuándo, a quién, cómo y quién comunica, todo dentro del sistema de gestión de calidad. Esta implementación refleja un compromiso corporativo con la excelencia, que incluye programas de capacitación continua para el personal y un enfoque estructurado en procesos.

Esta orientación global se traduce en una fuerte bajada de línea desde la casa matriz, promoviendo una gestión integral en la que la participación del empleado es considerada fundamental para alcanzar los objetivos institucionales. Sin embargo, como señala Marisa Cuervo (2009, p. 63), “la comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional”. Para el correcto funcionamiento de la CI, sostiene, es necesario tener en cuenta el perfil de los empleados, el entorno sectorial y los factores sociales, políticos y económicos externos para diseñar canales, mensajes y lenguajes acordes y propios de cada organización. En ese sentido, la filial local aún no logra gestionar este enfoque con efectividad.

La norma establece que toda organización debe decidir y documentar lo siguiente para su sistema de gestión de calidad:

1. **Qué comunicar** (ej. objetivos de calidad, cambios de procedimiento, políticas),
2. **Cuándo comunicarlo** (frecuencia periódica o ante eventos relevantes),
3. **A quién dirigirse** (equipo interno, gerencias, partes interesadas),
4. **Cómo comunicarlo** (reuniones, correo institucional, intranet, boletines),
5. **Quién realiza la comunicación** (roles o áreas responsables)

Este enfoque implica definir un plan de comunicación formal, con canales específicos y roles claros, algo que actualmente no existe con tal precisión en la filial argentina.

Las comunicaciones relevadas hasta ese momento con envío recurrente pero sin inclusión en un plan son:

- Invitación a actividades : Envío de invitación para eventos.
- Aviso de visita: Envío de mail acerca de supervisión de la casa matriz
- Comunicaciones de adición a la organización: Envío de mail acerca de nuevas incorporaciones

La información adicional sobre novedades o procesos de cada sector es enviada por el gerente del área a toda la organización desde su casilla corporativa personal.

Cabe aclarar que algunos empleados específicos, debido a sus funciones, poseen un teléfono corporativo. A través de este medio se comparten grandes cantidades de información de manera informal. Además, se utiliza como un canal de registro, ya que por allí se envían fotografías de los vehículos cuando presentan fallas antes de ingresar al taller.

Otro aspecto que evidencia la falta o deficiencia en la comunicación es que no se informó de manera formal el cierre del concesionario anterior ni el traslado a la nueva infraestructura. La única comunicación que existió fue un correo institucional enviado desde la cuenta del gerente general, en el cual se solicitaba colaboración manual para la mudanza, apenas un día antes de la fecha establecida.

En conclusión, no existió ningún documento formal que detalle la acción a realizar, lo que dejaba al empleado sin herramientas para planificar su participación o tomar decisiones con anticipación.

Un punto adicional que se refleja luego en las encuestas de clima laboral es la falta de comunicación entre las partes involucradas. Como mencioné anteriormente, la organización se encuentra dividida entre *dealer* e *importadora*, y esta división repercute negativamente en el trabajo colaborativo. No hay una estrategia clara ni una directiva definida sobre cómo deben establecerse los canales de comunicación.

Un ejemplo concreto de esta problemática fue la pérdida de una oportunidad de colaboración con YPF. Desde el área de posventa no se formalizó ninguna propuesta para ser canalizada por el área de marketing hacia los responsables de YPF. Contábamos con una determinada cantidad de dinero para invertir en acciones de marketing, incluyendo actividades vinculadas a la posventa. El área de marketing presentó su propuesta correspondiente, pero al no haber ninguna iniciativa formal desde posventa, el área de Marketing avanzó de manera unilateral.

Esta falta de coordinación resultó en una oportunidad desaprovechada, con un impacto directo en la cantidad de ingresos al taller y, en consecuencia, en la facturación.

En la misma línea, se registró un hecho en el que, debido a que el área de marketing no informó oportunamente a los empleados pertinentes sobre un evento, otra persona ajena al área asumió la responsabilidad. Por desconocimiento, terminó gestionando la acción de manera incorrecta y derivando el pago a otra empresa, lo que provocó una pérdida económica. Este episodio refuerza el impacto directo que tiene la ausencia de comunicación clara y la falta de delimitación de roles.

Si bien el cambio de infraestructura obligó a la organización a darle mayor importancia a la comunicación entre áreas, la única incorporación significativa fue la implementación de reuniones mensuales con los equipos. Estas reuniones buscan fomentar la comunicación interpersonal y el intercambio de ideas, incluyendo instancias de *brainstorming* para la resolución de problemas.

El gerente general comunicó, nuevamente de manera informal, que cualquier empleado de cualquier área puede solicitar una reunión desde su casilla de correo personal en caso de necesitar asistencia, y que él estaría dispuesto a participar.

Además, se comenzaron a implementar reuniones semanales en las que se plantea una problemática específica con el objetivo de que todos los integrantes participen en su resolución. Sin embargo, uno de los principales problemas radica en que no existe una escucha activa por parte del CEO. Si bien se habilita el espacio para la participación, no se toman en cuenta los aportes de los participantes. A esto se suma el desconocimiento del CEO sobre la dinámica interna de trabajo, es decir, sobre los roles y responsabilidades reales de cada integrante. Esto genera una bajada de línea inconsistente y una mala distribución de tareas.

A esto se suma la insatisfacción expresada por algunos empleados al no haber sido invitados a participar de un evento directamente relacionado con su área de trabajo. Esta exclusión genera desmotivación y una sensación de desprecio, evidenciando una carencia en la consideración y comunicación desde el sector gerencial hacia los colaboradores.

Incluso circuló la percepción de que esta omisión pudo haber sido intencional, reflejando una posible insatisfacción de los líderes respecto al desempeño de ciertos empleados. No obstante, se trata de una conjetura, por lo que lo que prevalece es la ausencia de comunicación clara.

Estas reuniones también incluyen la revisión de KPIs y los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente, los cuales tienen un impacto directo en la gestión del servicio. En la última reunión, los resultados mostraron una baja en los indicadores, que si bien fue mínima, no deja de ser significativa. Gran parte de esta disminución se atribuyó a la falta de comunicación entre áreas y a la ausencia de implementación de las acciones comerciales previamente planteadas en las reuniones semanales. Esta situación se produce principalmente por la falta de una estructura definida para el desarrollo de las reuniones, sin una dinámica previamente acordada ni objetivos claros. En más de una ocasión, los propios participantes manifestaron que estos encuentros resultaban poco productivos o percibidos como una pérdida de tiempo. Además, no se deja ningún registro formal de lo conversado, ni una minuta sobre los temas tratados, acuerdos alcanzados o proyectos futuros, lo que dificulta el seguimiento y la continuidad de las acciones planteadas.

La principal falencia fue que los subgerentes de cada área no tomaron en cuenta las propuestas acordadas ni derivaron las tareas al área correspondiente. Esta situación no se debió a una falta de recursos, sino a la falta de proactividad y comunicación interna.

Actualmente, no existe un área formal de Recursos Humanos, y todos los procesos vinculados a personas requieren autorización previa de la dirección o de los líderes a cargo. Sin embargo, en varios casos se han registrado solicitudes directas realizadas sin la debida autorización, lo que no solo interrumpe el orden del proceso, sino que también puede ralentizar o trabar su ejecución.

Por otro lado, menciona el uso habitual de canales informales de comunicación, como mensajes de WhatsApp o conversaciones espontáneas en pasillos, a través de los cuales se alcanzan acuerdos o se intercambia información relevante. Al no quedar registro formal de estos intercambios —como lo exige la política organizacional mediante el uso del correo electrónico corporativo—, se generan malentendidos, superposición de tareas y, en algunos casos, disputas entre colaboradores por falta de claridad en los compromisos asumidos.

Además no existe una segmentación formal de públicos internos ni un diagnóstico oficial previo para orientar las acciones comunicacionales.

En conclusión, la organización no cuenta con un plan de comunicación interna estructurado ni con canales formales establecidos de manera estratégica. Esto genera una falta de alineación entre equipos, pérdida de información clave, superposición de tareas y conflictos por malentendidos. Las instancias de comunicación se dan de forma reactiva, sin planificación, seguimiento ni registro documentado.

Canales de comunicación interna actualmente en uso:

1. Correo electrónico corporativo:

Utilizado como herramienta cotidiana por gran porcentaje de la empresa como testimonio de trabajo y por los gerentes para enviar comunicaciones generales, pero sin una estructura ni lineamientos claros.

2. Mensajes por *WhatsApp*:

Canal informal muy frecuente, a través del cual se transmiten datos importantes (como fotos de vehículos, pedidos o recordatorios), sin dejar constancia formal.

3. Conversaciones informales (pasillos, teléfono):

Se generan acuerdos o intercambios clave en estos espacios, lo que deriva en pérdida de información o confusión.

4. Reuniones mensuales de equipo:

Incorporadas recientemente para fomentar el intercambio de ideas, aunque sin una estructura definida ni actas de seguimiento.

5. Reuniones semanales de resolución de problemas:

Espacios pensados para la colaboración, pero con poca escucha activa por parte de la dirección y sin claridad en roles o toma de decisiones.

FODA comunicacional observado

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">● Apertura al diálogo interpersonal: predisposición al intercambio en espacios grupales tipo brainstorming.● Reuniones periódicas (semanales/mensuales) que fomentan trabajo colaborativo y resolución conjunta.● Cercanía entre colaboradores: organización de tamaño reducido facilita relaciones estrechas.● Alta disposición del equipo a colaborar más allá de funciones específicas.● Apoyo de la casa matriz en estándares globales de calidad que pueden extenderse a la CI.● Incorporación de perfiles digitales (Digital Expert, Lead Manager) con potencial de mejora comunicativa.● Compromiso con la excelencia externa que puede trasladarse a la cultura interna.● Cultura interna familiar con baja rotación: conocimiento acumulado del negocio.	<ul style="list-style-type: none">● Ausencia de un área formal de Comunicación Interna, lo que genera dispersión de mensajes y falta de responsabilidad.● Uso excesivo de canales informales (WhatsApp, llamadas, pasillos) sin trazabilidad ni registro.● Falta de planificación comunicacional estratégica: comunicación reactiva sin calendarización ni objetivos claros.● No existe segmentación de públicos internos; mensajes homogéneos sin adaptación a perfiles.● Baja claridad en roles comunicacionales; múltiples emisores sin jerarquía clara.● Desaprovechamiento de recursos digitales internos: sin intranet, newsletters ni colaboración tecnológica.● Falta de documentación formal (actas/minutas), dificultando el seguimiento de acuerdos.● Dirección desconectada de flujos internos

	<p>operativos, reduciendo eficacia en las bajadas de línea.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida de oportunidades comerciales por falta de coordinación entre áreas (e.g. posventa, marketing). ● Desconocimiento de los flujos internos por parte de la dirección. El CEO emite directrices sin un entendimiento profundo de la operativa diaria, afectando la eficacia de las bajadas de línea. ●
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar un área formal de Comunicación Interna, con roles, planificación y calendarización anual de mensajes En la infraestructura existente ● Utilizar plataformas colaborativas (intranet, feedback tools, newsletters, analytics) para profesionalizar la CI ● Capacitar a líderes en comunicación intrapersonal y digital (e.g. líderes técnicos, Digital Expert) ● Segmentar públicos internos: técnicos, ventas, posventa, administración, concesionarios ● Avanzar hacia una CI medible con KPI, encuestas de clima y tracking de canales digitales (Google Analytics, métricas internas) ● Alinear comunicación interna y externa para 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resistencia cultural a la formalización y cambios en la dinámica comunicacional. ● Fragmentación de mensajes y ruido comunicacional debido a canales no estructurados. ● Imagen empleadora debilitada si la cultura interna no refleja los valores externos proyectados. ● Desalineación entre cultura interna y externa que afecta la coherencia institucional. ● Descoordinación entre áreas críticas (marketing, posventa, comunicación) que impacta operativa y resultados. ● Cambios tecnológicos y del mercado automotriz que exigen una CI ágil y estratégica. Sin ella, la filial podría quedar rezagada

<p>reforzar marca empleadora y coherencia institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar embajadores internos y gerentes para difundir cultura y mensajes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de feedback sistemático y ajustes continuos compromete la adaptabilidad de la estrategia comunicacional.
--	--

Resultados de encuestas y entrevistas internas

El objetivo de esta encuesta es comprender cómo perciben los colaboradores la comunicación interna de Nordenwagen S.A., evaluando la claridad, frecuencia, canales utilizados, calidad del flujo informativo y oportunidades de diálogo bidireccional. El propósito es identificar fortalezas, áreas de mejora y generar insumos para fortalecer la estrategia comunicacional interna.

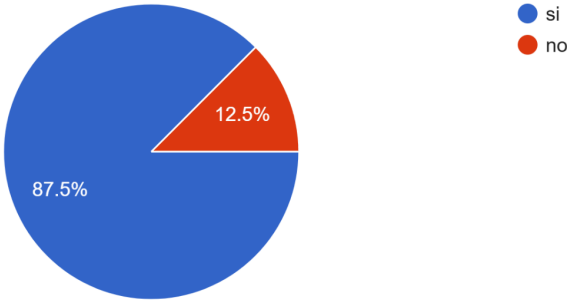
Esta encuesta busca reunir percepciones sobre:

- El nivel de conocimiento y comprensión sobre la comunicación interna y los canales disponibles.
- La eficacia de la información que fluye desde la alta dirección y entre áreas.
- La capacidad de expresar opiniones, recibir feedback y sentirse parte del flujo informativo.

Total de Participación 45%

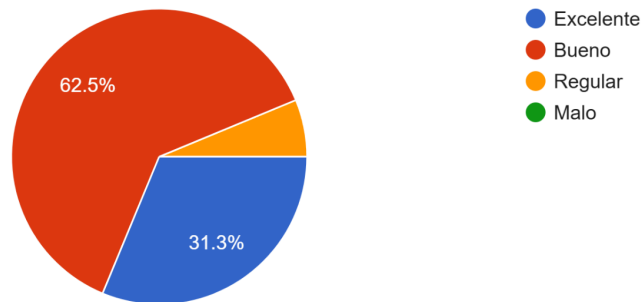
1.- ¿Sabe usted qué es la comunicacion interna ?

16 responses



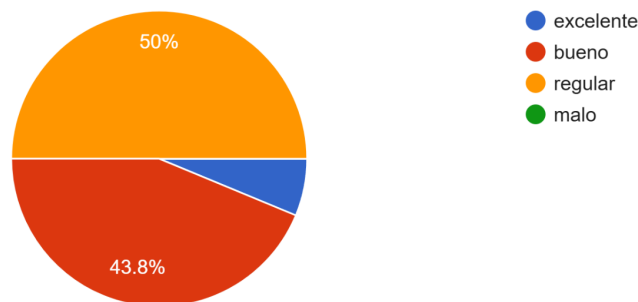
2.- ¿Cómo califica el ambiente o clima laboral en esta empresa?

16 responses



3.- ¿Cómo califica el flujo de comunicación dentro de la empresa?

16 responses



¿Por qué? 10 responses

Los resultados sobre la pregunta “¿Cómo califica el flujo de comunicación de la empresa?” ponen en evidencia que la comunicación interna en la organización es percibida como un área con significantes oportunidades de mejora. Una de las críticas más reiteradas tiene que ver con la ausencia de procesos y canales claros. Como señaló un participante, “*no hay procesos ni canales para comunicar acciones, noticias, etc.*”. Esta carencia de estructura formal hace que la información circule de manera desordenada, dificultando que todos los colaboradores tengan acceso a las novedades que impactan en su trabajo diario.

Esta situación se refleja en ejemplos concretos, como lo relató un trabajador: “*a veces suceden eventos con gente que viene a la empresa y nadie sabe de qué se trata*”. La falta de aviso previo sobre actividades o clientes relevantes genera desconcierto, refuerza la

percepción de desorganización y afecta la posibilidad de preparar una recepción institucional adecuada.

Otro aspecto señalado con frecuencia fue la fragmentación entre sectores. De acuerdo con una de las respuestas, *“cada uno cuida su sector y no se preocupa por el otro”*. Esta mirada evidencia un funcionamiento en compartimentos estancos, donde prima la preocupación por lo inmediato y lo propio, en lugar de fomentar un trabajo articulado. Esa misma lógica de aislamiento deriva, en muchos casos, en un clima de desconfianza entre las distintas áreas, expresado de manera clara en la afirmación: *“hay mucha desconfianza entre los sectores”*.

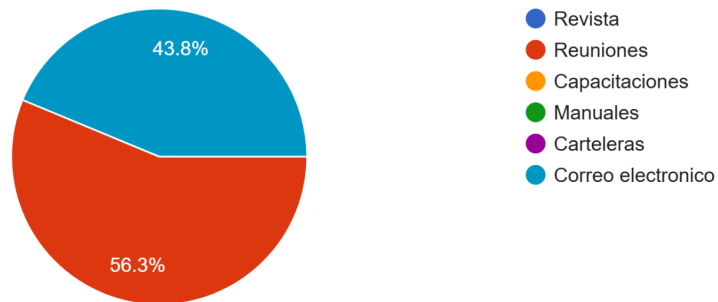
Por otro lado, se mencionó que la comunicación, aunque abundante, suele carecer de foco. Tal como señaló un participante, *“hablamos tanto entre todos que se pierde el foco de la comunicación”*. Esto indica que no siempre el problema es la falta de intercambio, sino que muchas veces la información no está bien filtrada ni organizada, lo que genera ruido y dispersión en lugar de contribuir a la coordinación. Es decir, la falta de un proceso de registro de información impide la consumación de tareas pertinentes para la gestión diaria.

A pesar de este panorama crítico, algunas respuestas mostraron matices positivos. Un grupo de trabajadores destacó que *“la mayoría de los sectores [tienen] buena comunicación”* y que *“se comunican a menudo las novedades y directivas”*. Estas percepciones sugieren que, si bien existen falencias estructurales, también hay experiencias valiosas que pueden ser tomadas como referencia para construir un modelo de comunicación interna más sólido.

Las opiniones recopiladas revelan que la comunicación interna actual se caracteriza por la ausencia de procedimientos formales, la fragmentación sectorial y un clima de desconfianza, con episodios donde incluso se desconoce información básica sobre actividades relevantes. No obstante, la valoración positiva de ciertos espacios de intercambio indica que hay una base sobre la cual trabajar, potenciando las prácticas que funcionan y complementándolas con estrategias que garanticen claridad, coherencia y confianza en los flujos de información.

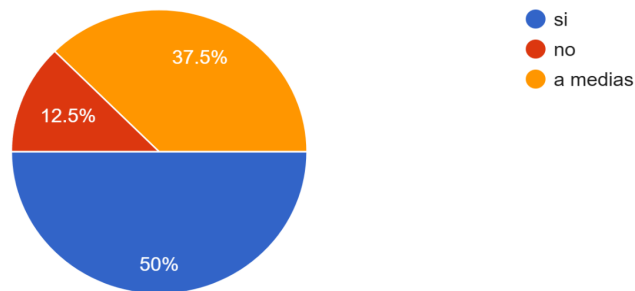
¿Que herramientas de comunicación internas se utilizan con mayor regularidad?

16 responses



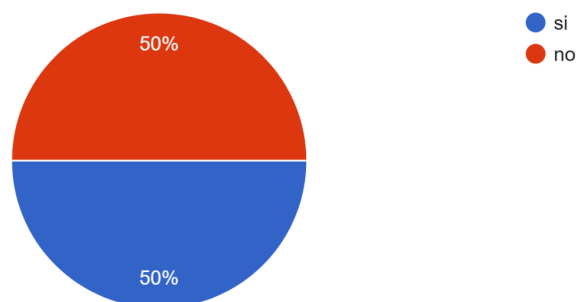
¿Considera que la empresa le comunica adecuadamente sus objetivos, valores y estrategias?

16 responses



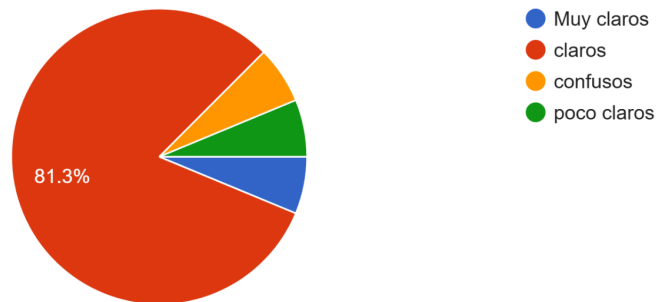
¿Se siente informado sobre lo que sucede en otras áreas de la empresa?

16 responses



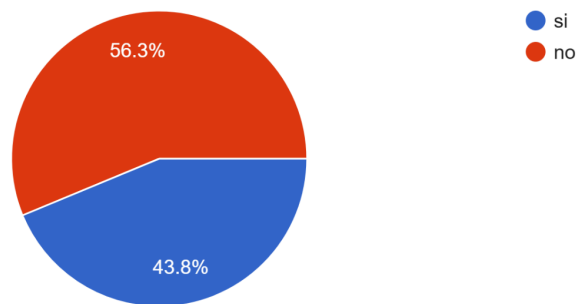
¿Cómo califica la claridad de los mensajes que recibe por parte de la empresa?

16 responses



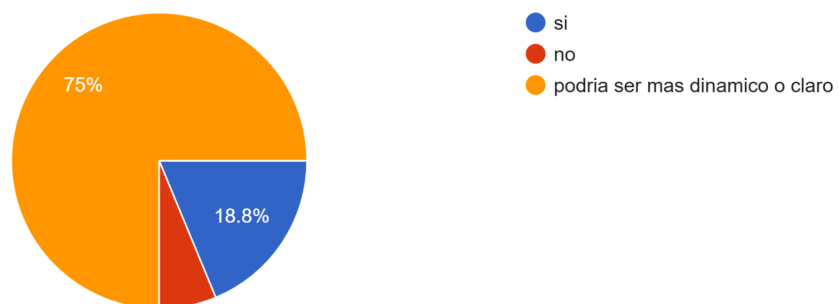
¿Recibe información oportuna sobre decisiones que afectan su trabajo?

16 responses



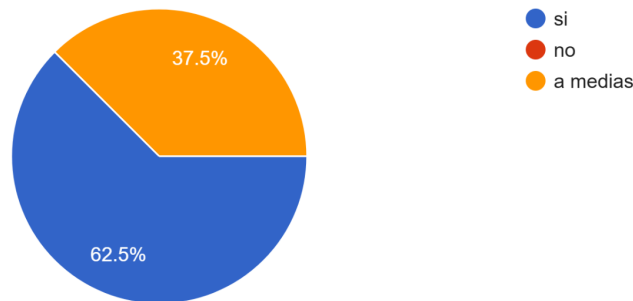
¿Siente que la información fluye de manera clara entre jefaturas y colaboradores?

16 responses



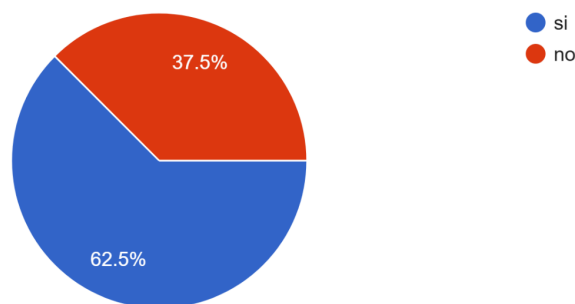
¿Considera que la empresa promueve una comunicación bidireccional (de ida y vuelta)? es decir toman en cuenta los comentarios

16 responses



¿Recibe retroalimentación clara y frecuente sobre su desempeño?

16 responses



¿Qué aspectos de la comunicación interna cree que deberían mejorar?

En cuanto a qué aspectos podrían mejorarse las respuestas destacan la necesidad de contar con **espacios de encuentro más frecuentes y sistemáticos**. Varios participantes sugirieron la realización de *“reuniones semanales entre los equipos de trabajo que intervienen en un mismo sector de la empresa, y de los responsables de cada área entre sí, para poder compartir opiniones, dudas, trabajos”*. Esta idea se repite en afirmaciones como *“integrar más todas las áreas de la empresa para mayor comunicación”*, lo que refleja una demanda sostenida de mayor interacción cara a cara, tanto horizontal como vertical.

Otro aspecto señalado fue la necesidad de incorporar herramientas digitales que faciliten el intercambio de información. En particular, se mencionó que sería conveniente *“mejorar [la*

forma de] compartir información por alguna plataforma online". Esta propuesta apunta a modernizar, más bien crear canales internos y optimizar la circulación de datos, evitando depender únicamente de interacciones informales o reuniones presenciales.

Asimismo, surgieron observaciones vinculadas a ámbitos específicos de gestión y capacitación. Un participante mencionó que todavía existen oportunidades de mejora en *"capacitaciones, contacto con el cliente, ventas y PV, procesos de gestión por parte del fabricante"*. En la misma línea, se remarcó la importancia de garantizar que *"tengan informados a los personajes que tienen contacto con el cliente"*, señalando así una preocupación por fortalecer la coherencia entre lo que sucede internamente y lo que se proyecta hacia el exterior.

Más allá de estas propuestas puntuales, también aparecieron menciones orientadas a reforzar valores y prácticas transversales dentro de la organización. Entre ellas, el *"compromiso por los objetivos generales sobre los individuales"*, el *"reconocimiento y motivación"*, el *"liderazgo comunicativo"*, el *"feedback bidireccional"* y la *"claridad en los mensajes"*. Estos aportes reflejan que, para los trabajadores, mejorar la comunicación interna no se reduce únicamente a generar más reuniones o implementar plataformas, sino también a fortalecer una cultura comunicacional basada en el liderazgo, la escucha y la motivación aspecto clave para una identidad corporativa bien gestionada y el correcto cumplimiento de los objetivos estratégicos

Se toman estas respuestas como insumo para el diseño del plan y se revelan que los principales ejes de mejora pasan por: generar espacios de diálogo más sistemáticos, implementar herramientas digitales de gestión de la información, fortalecer procesos específicos de capacitación y relación con clientes, y consolidar valores comunicacionales asociados al liderazgo, la motivación y la transparencia.

A partir de la encuesta, entrevistas exploratorias y observación directa, se identificaron las siguientes percepciones y realidades

- Los colaboradores reconocen la importancia de la comunicación interna, pero sienten que los mensajes no siempre llegan claros ni coordinados.

- Hay una sensación de falta de pertenencia y cohesión debido a la dispersión y la inconsistencia de las comunicaciones.
- La ausencia de feedback sistemático por parte de los líderes genera desmotivación y frustración en algunos equipos.
- Las reuniones mensuales son valoradas, pero muchas veces carecen de seguimiento formal y no siempre se traducen en acciones concretas.
- Se evidencia una necesidad urgente de profesionalizar y formalizar los procesos comunicacionales internos.

6. Diseño del Plan de Comunicación Interna

El diseño del Plan de Comunicación Interna se centra en transformar los hallazgos del diagnóstico en acciones concretas y estructuradas que mejoren la coordinación de los mensajes y fortalezcan la cultura organizacional en Porsche Argentina (Nordenwagen S.A.). Esta sección describe la estructura estratégica del plan, incluyendo la definición de públicos internos, los mensajes clave, los canales de comunicación y los cronogramas de implementación, siempre alineados con los objetivos de la organización. A través de un enfoque metodológico que combina herramientas cualitativas y cuantitativas, se elabora un diagnóstico integral y se propone un plan estratégico diseñado específicamente para el contexto organizativo local.

Se pretende así ofrecer un marco operativo y coherente, que sirva como guía para la implementación de iniciativas de comunicación interna efectivas, sostenibles y medibles.

Relevancia y beneficios de un plan de comunicación interna

- 1. Alineamiento estratégico y claridad en los objetivos**
 - Una guía comunicacional coherente asegura que todos los colaboradores comprendan la misión, visión y metas de la organización, generando mayor compromiso y claridad de propósito
- 2. Compromiso y motivación del personal**

- Cuando los empleados se sienten bien informados y valorados, aumenta su sentido de pertenencia, lo que incrementa su productividad y compromiso a largo plazo
3. **Mejora en colaboración y trabajo en equipo**
 - Una comunicación interna eficaz facilita el intercambio de conocimientos y reduce barreras entre departamentos, impulsando la innovación y eficiencia operativa
 4. **Creación de confianza y transparencia**
 - Mensajes claros, oportunos y coherentes fortalecen la confianza interna, especialmente en momentos de cambio organizacional
 5. **Gestión del cambio más efectiva**
 - Un plan comunicacional estructurado ayuda a mitigar la resistencia al cambio, explicando claramente los motivos y beneficios de nuevas políticas o transformaciones
 6. **Reducción de rotación y mejora del clima laboral**
 - Un entorno comunicativo transparente y participativo retiene talento, potencia el clima laboral y mejora la percepción de marca empleadora

6.1 Objetivos generales y específicos del plan

Objetivo general:

Fortalecer la identidad corporativa interna y cohesionar el sentido de pertenencia en Porsche Argentina, mediante una comunicación interna clara, coordinada y alineada con los valores y objetivos estratégicos de la organización.

Objetivos específicos:

- Construir y difundir una identidad corporativa interna que refleje los valores y cultura Porsche.
- Mejorar la coherencia y coordinación de los mensajes entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos.
- Implementar canales y prácticas de comunicación interna que permitan una escucha activa y feedback continuo.

- Fomentar la participación y el compromiso de los colaboradores para crear un proyecto organizacional común y compartido.
- Integrar la comunicación interna con la gestión de personas y la estrategia general de la empresa.

Mensajes clave:

- “Somos una sola empresa, un mismo equipo.”
- “Todos somos parte de Nordenwagen.”
- “Nuestro éxito radica en el trabajo del equipo.”
- “Innovamos y mejoramos continuamente a través de tu voz y retroalimentación interna.”
- “Si a un sector le va bien, a todos no va bien”

6.2 Mapeo de públicos internos

Si bien el público objetivo general incluye a todos los integrantes de la organización, para garantizar la efectividad de las acciones comunicacionales, se definirá una segmentación interna basada en funciones, niveles jerárquicos y necesidades específicas de información. Esta segmentación permitirá adaptar los mensajes, formatos y canales de manera más precisa a cada grupo:

1. **Gerencia general y subgerentes:** destinatarios clave para la alineación estratégica y multiplicadores de mensajes.
2. **Equipos operativos y técnicos:** involucrados en la ejecución diaria, requieren información clara y directa.
3. **Equipos de soporte y administrativos:** requieren acceso a información que facilite su gestión y sentido de pertenencia.
4. **Colaboradores con menor interacción presencial:** deberán contar con canales digitales accesibles y adaptados.

6.3 Estrategias de abordaje

1. **Formalización de la comunicación interna:** Crear un área o rol específico para gestionar la comunicación interna y personal, con autonomía y coordinación con Marketing y Relaciones públicas.
2. **Segmentación y personalización:** Adaptar los mensajes y canales a cada público interno para maximizar la relevancia y comprensión.
3. **Implementación de canales formales claros:** Uso de correo corporativo exclusivo para comunicación interna, junto a grupos segmentados de WhatsApp con protocolos definidos.
4. **Fortalecimiento del liderazgo comunicacional:** Capacitación a líderes en comunicación efectiva, escucha activa y feedback.
5. **Fomento de la cultura organizacional:** Integrar los valores y la identidad Porsche en todos los mensajes y actividades comunicacionales.
6. **Integración de comunicación formal e informal:** Regular y acompañar el uso de canales informales para reducir ruido y mejorar la transparencia.

6.4 Acciones propuestas

1. Creación de una casilla de correo institucional exclusiva para comunicación interna.
2. **Diseño y aprobación de un calendario anual de comunicaciones:** que contempla fechas clave, campañas internas, aniversarios y eventos corporativos. Que la misma una vez autorizada por las partes correspondientes se encuentre en una plataforma compartida a la que todos los empleados tengan acceso y que puedan volver sobre ella.
3. **Revisión operativa:** Implementación de reuniones periódicas estructuradas, si bien actualmente existen reuniones trimestrales que analizan los resultados del desempeño solo incluye a sectores específicos y se basan en el Customer experience, es decir la percepción externa del servicio con indicadores de Porsche AG que no contemplan las dinámicas de la filial. La idea en este caso sería diseñar un formato de presentación que cada gerencia completará con apoyo del equipo de Comunicación Interna.

Secciones sugeridas:

- Objetivos del área
- Estrategias y pasos concretos

- Indicadores de avance
- Estado actual y proyección futura
- Principales desafíos

Tanto de gerencias como de equipos operativos, con actas o resúmenes de seguimiento.

1. Campañas internas de identidad corporativa: basadas en los valores de Porsche, con materiales audiovisuales y contenidos participativos.
2. Espacios de feedback y participación: encuestas periódicas, buzón de sugerencias digital y sesiones de brainstorming con líderes que lleguen a una ejecución concreta.
3. Formación para jefes de sector y gerentes: talleres y capacitaciones para mejorar habilidades comunicativas y liderazgo inspirador.
4. Homologación visual y textual de comunicaciones: desarrollo de un Manual de Estilo Interno Porsche, que incluya pautas visuales (uso de tipografía, colores institucionales, logos, disposición de imágenes y formato de presentaciones) y lineamientos textuales (tono de voz, vocabulario corporativo, formas de saludo y cierre, estilo de redacción). Por ejemplo, todas las comunicaciones internas como newsletter, carteles en planta o mensajes de los líderes deberán seguir los lineamientos estéticos de dicho manual.
5. Protocolización y regulación del uso de grupos de WhatsApp corporativos: con reglas claras para evitar ruido y malentendidos. Los grupos deberán estar administrados por los líderes de sector o referentes de comunicación interna, quienes garantizarán que los mensajes se ajusten a los objetivos laborales.
6. Programa de onboarding revisado: para incluir formación en cultura, canales y procesos comunicacionales. Definir y presentar los canales institucionales oficiales (intranet, portales empleados, redes internas, Slack, Teams, etc.) donde se comparte información relevante
7. Crear canales específicos para nuevos empleados, donde puedan dar feedback, compartir dudas y conectarse con compañeros
8. Establecer mecanismos de comunicación claros entre distintos actores: RR.HH. líderes de equipo, mentores y nuevos ingresantes

6.5 Cronograma tentativo de implementación

Mes/ semana	Acciones	Empleado Responsable	Observaciones + indicadores de seguimiento
Diciembre Semana 1-2	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del equipo o designación de responsable de comunicación interna. VITAL - Creación de casilla de correo institucional exclusiva para comunicación interna. - Diseño y aprobación del calendario anual de comunicaciones. 	Gerencia General Con soporte de IT y las subsecuentes áreas de RRHH y comunicación interna. Junto a la existente responsable de MKT y PR	Todas las acciones son lideradas por la gerencia hasta la consolidación de un equipo competente <i>Indicador:</i> equipo conformado y canal activo antes de fin de mes.
Semana 3-4	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolización de uso de grupos de <i>WhatsApp</i> corporativos. - Preparación de materiales para campañas internas de identidad corporativa. 		<i>Indicador:</i> Feedback piloto de líderes y colaboradores acerca del desempeño del nuevo equipo y la implementación de canales y programas <i>KPI:</i> % de adopción del protocolo y cantidad de materiales diseñados.
Enero	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del programa de onboarding para incorporar cultura y canales internos. - Implementación de canales digitales para nuevos empleados. - Integración de canales de comunicación (intranet, <i>Slack</i>, <i>Teams</i>). 	Gerencia + Equipo de Comunicación Interna recién creado + soporte de IT	<i>Indicador:</i> programa de onboarding aprobado y piloto implementado. <i>Evaluación inicial:</i> encuestas de satisfacción de nuevos ingresos (escala 1-5).
Febrero	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de reuniones periódicas con formato estandarizado y actas. - Inicio de campañas internas de identidad corporativa con materiales audiovisuales. - Puesta en marcha de encuestas y buzón digital para feedback 	Equipo de Comunicación Interna + Gerencia	<i>Indicadores:</i> tasa de participación en campañas (>70%) y cantidad de aportes recibidos por el buzón. <i>Método de medición:</i> análisis de métricas de uso de plataformas y encuestas trimestrales.

Marzo	<ul style="list-style-type: none"> - Formación para mandos medios y gerentes: talleres de liderazgo y comunicación. - Homologación visual y textual de comunicaciones (manual de estilo interno). -Evaluación de impacto de las acciones implementadas y presentación de informe de resultados. 	RRHH + Comunicación Interna + Gerencia.	<p><i>Indicador:</i> 80% de mandos medios capacitados o en capacitación en curso</p> <p><i>Evaluación:</i> comparación de KPIs de diciembre vs. marzo (participación, claridad percibida, clima comunicacional).</p> <p><i>Resultado esperado:</i> consolidar aprendizajes y definir plan anual de continuidad.</p>
--------------	--	---	---

6.6 Recursos necesarios

- Personal dedicado a comunicación interna (idealmente un responsable o equipo pequeño).
- Herramientas tecnológicas: plataforma de correo corporativo, software para generación de contenidos, espacio intranet o portal interno si fuera posible.
- Presupuesto para capacitación de líderes y producción de materiales gráficos y audiovisuales.
- Tiempo y apoyo de gerencia para implementar procesos y asistir a formaciones.

6.7 Indicadores de evaluación

Para medir el impacto y evolución del plan, se propone el seguimiento de indicadores tales como:

- Índice de satisfacción y percepción de la comunicación interna (medido vía encuestas periódicas).
- Participación en reuniones y espacios de feedback (número de asistentes y sugerencias recibidas).
- Nivel de conocimiento y compromiso con los valores corporativos (evaluado en encuestas y focus groups).
- Cantidad y calidad de comunicaciones enviadas (cumplimiento del calendario y homologación visual).
- Reducción de quejas o conflictos originados por mala comunicación.
- Tiempo de respuesta y atención a consultas internas.

7. Conclusiones y aprendizajes

La realización de este Trabajo Final de Grado representó una experiencia de gran valor tanto en lo personal como en lo profesional, ya que me presentó la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en una problemática concreta y actual, vinculada directamente a la organización en la que me desempeño.

Considero que este ejercicio fue vital para el correcto arraigo de conceptos. Si bien cómo hemos recorrido a través de varios de los autores propuestos, es fundamental comprender la importancia de articular la comunicación con la cultura organizacional y la gestión del talento, no fue hasta que me encontré en el desarrollo del diagnóstico que percibí el verdadero rol que juega en la dinámica del día a día. Concluyó que la gestión o no de la misma puede influir decisivamente, ya que no solo funciona como mecanismo de transmisión de información, sino como herramienta para construir cultura organizacional, identidad y sentido de pertenencia.

Otro aspecto desde el lado del aprendizaje fue la importancia y a su vez dificultad que puede ser mantener una visión estratégica sin perder de vista la realidad operativa de la empresa, ya que ahí entran en juego dinámicas que a veces exceden un libro de texto e implica el factor humano. Es por esto que el proceso de diseño del plan de comunicación interna para Porsche Argentina expuso la necesidad y urgencia de profesionalizar la gestión comunicacional dentro de la organización y a su vez el diagnóstico permitió visibilizar prácticas espontáneas que, si bien facilitaban la agilidad en la difusión, no garantiza coherencia ni alineación estratégica.

El diagnóstico realizado evidenció que, aunque Porsche Argentina mantiene estándares de excelencia en sus productos y servicios, en lo que respecta a la comunicación interna aún prevalecen prácticas informales, dependientes en gran medida de la iniciativa de áreas específicas y sin una planificación articulada que se contradice con el énfasis en dichos estándares de excelencia. Este aspecto refuerza la necesidad de formalización del área para asegurar coherencia, transparencia y un flujo de información que favorezca el compromiso de los colaboradores.

Una de las observaciones más importantes fue constatar que el prestigio global de Porsche no necesariamente se traduce en prácticas comunicacionales sólidas en su filial argentina. La

organización funciona, en la práctica, con la escala de una pyme, pero debe responder a los estándares de excelencia de una marca internacional de lujo. Esta paradoja constituye tanto una debilidad como una oportunidad estratégica, y justifica la pertinencia de diseñar un plan de comunicación interna que ordene, sistematice y dé coherencia al flujo de mensajes.

Asimismo, la investigación permitió advertir que la mayor parte de los colaboradores pertenecen a generaciones jóvenes, lo que implica un potencial para implementar herramientas digitales, ágiles y colaborativas que optimicen la gestión comunicacional, y también se alineen con la filosofía de innovación y dinamismo propia de Porsche. Este punto habilita pensar en propuestas que aprovechen las competencias tecnológicas y comunicativas de los propios empleados como agentes de cambio.

Del mismo modo, se hizo más que evidente que el liderazgo es un eje insatisfecho con la necesidad urgente de ser fortalecido. La ausencia de escucha activa por parte de la gerencia y del CEO se presenta como una de las principales barreras para la consolidación de un plan de comunicación interna efectivo. Un aprendizaje así radica en comprender que ningún plan se sostiene si los líderes no asumen su rol como comunicadores estratégicos, capaces de inspirar, orientar y dar coherencia a los mensajes dentro de la organización.

La propuesta elaborada busca sentar las bases de un plan integral, con lineamientos y ejes estratégicos orientados a mejorar la circulación de la información, potenciar la identidad interna y promover espacios de diálogo. Este diseño constituye un primer paso, generando a su vez instancias de evaluación y seguimiento que posibiliten medir el impacto de las acciones implementadas.

Este trabajo aporta a la organización un marco estratégico concreto hoy inexistente, para consolidar la identidad interna de Porsche Argentina, generar sentido de pertenencia y alinear los mensajes con los objetivos empresariales. También contribuye a ordenar y articular los canales existentes, reducir la fragmentación de los mensajes y mejorar la experiencia interna de los colaboradores.

De cara al futuro, los desafíos de Porsche Argentina pasan por avanzar hacia la integración dealer–importadora, consolidar un área formal de comunicación interna, desarrollar una

intranet como canal centralizador de información, aplicar métricas de evaluación periódicas y construir una cultura comunicacional coherente con la identidad de la marca.

Referencias Bibliográficas

Brandolini, M., & González Frígoli, M. (2008). *Planificación de la comunicación institucional*. La Crujía.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.

Castro, L. (2017). *La comunicación interna en las organizaciones inteligentes: Cultura, liderazgo y tecnología*. Ediciones Granica.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Cuervo, C. (2009). *La comunicación institucional. Fundamentos, estrategias y prácticas*. Paidós.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.

Díaz, S. (2021). *Comunicación interna y clima organizacional: un estudio de caso en el sector tecnológico argentino* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional de Rosario].

Esquivel, L. (2020). *La planificación de la comunicación interna como clave de la cultura organizacional* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional de La Plata].

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068176>

Riorda, M. (2006). *Comunicación política: entre lo real y lo virtual*. Fondo de Cultura Económica.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson Educación.

Vargas, M. (2023). *Gestión de la comunicación interna. Tensiones entre teoría y gestión en el caso* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional de Córdoba].

Zappalá, J. (2021). *Comunicación interna y liderazgo distribuido en la era digital*. Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes.

Gouldsberry, M. (17 de Noviembre de 2023). *How strategic internal communication elevates HR transformation*. Betterworks.

<https://www.betterworks.com/magazine/strategic-internal-communication/>

Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 28, 61-70.
<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1488>

scielo.org.ar/dspace.palermo.edu/es.scribd.com/es.scribd.com.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.