

**SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL FRIGORÍFICO
ESTANCIAS DEL SUR.**



Alumna: Josefina Luisa Romero

**Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales
Universidad Empresarial Siglo 21**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

2008

ÍNDICE

Introducción.....	3
A- Tema.....	4
B- Justificación.....	4
C- Objetivo General de Investigación.....	6
D- Objetivos Específicos de Investigación.....	6
E- Antecedentes generales de la empresa y descripción del contexto.....	7
F- Marco Teórico.....	11
G- Diseño Metodológico de Investigación.....	21
H- Operacionalización de variables.....	22
J- Presentación de Resultados de Investigación	
JI- Resultados entrevistas en profundidad.....	24
JII- Resultados encuestas.....	42
JIII- Resultados Observación no participante.....	49
K- Consideraciones finales del trabajo de campo.....	51
L- Análisis de Factibilidad.....	58
M- Plan Estratégico Comunicación Interna y Relaciones Públicas	
MI- Objetivo General.....	59
MII- Objetivos Específicos.....	59
MIII- Programas y Tácticas.....	59
MIV- Cronograma de Actividades.....	74
MV- Presupuesto	77
MVI- Cash Flow	78
MVII- Evaluación General del Plan.....	79
Conclusiones.....	80
Bibliografía.....	82
Anexos.....	83

INTRODUCCIÓN

El mercado de la carne ha entrado en crisis a comienzos del año 2006, debido a la prohibición de las exportaciones por parte del gobierno nacional. Estancias del Sur, un frigorífico de la provincia de Córdoba reconocido como netamente exportador, consideró como oportunidad, en la situación de conflicto, dirigirse al mercado interno a través de la apertura continua de carnicerías en la ciudad de Córdoba y alrededores.

Por lo tanto, para el presente trabajo, se seleccionó dicho frigorífico y se eligió como tema de indagación las Comunicaciones Internas de la organización, particularmente con las carnicerías del mismo en la ciudad de Córdoba.

Se ha llevado a cabo una investigación exploratoria, teniendo en cuenta las variables principales que abarca el tema, y una vez obtenidos los datos y elaborado el diagnóstico, se prosiguió al desarrollo de un Plan Estratégico de Relaciones Públicas Internas que se ajusta a la situación actual de la empresa. Éste aporta soluciones y beneficios para el frigorífico y sus carnicerías, a través de programas y tácticas de integración de los nuevos empleados a la empresa y de optimización del Sistema de Comunicación Interno.

Desde que nacieron las Relaciones Públicas como una disciplina independiente, se han formulado distintas hipótesis con respecto a su campo de acción. Actualmente, se sostiene que es necesario trabajar tanto en el interior como hacia el exterior de una organización.

A través de este Proyecto de Aplicación Profesional, se quiere demostrar el papel que tienen las Relaciones Públicas Internas en una empresa, para que ésta pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente y logre ser competitiva.



A - TEMA

Sistema de Comunicación Interna del Frigorífico Estancias del Sur.

B - JUSTIFICACIÓN

La elección del tema se justifica, en primer lugar, por una solicitud de la empresa de “mejorar el funcionamiento de las carnicerías, sistematizar los canales de comunicación con las mismas y generar empatía en todos los empleados.” En segundo lugar, realizar una investigación sobre un Sistema de Comunicación Interna de una organización y posteriormente desarrollar un plan estratégico para el mismo es una de las tareas principales que desarrolla un Profesional de Relaciones Públicas.

“La práctica de las Relaciones Públicas se basa en tres pilares fundamentales: el primero de ellos es realizar acciones que generen buena voluntad e interés de los públicos de una organización hacia la misma y sus actividades, el segundo es cuidar la imagen de la entidad trabajando sobre prácticas internas o externas que la perjudiquen y, por último, idear estrategias y tácticas con los públicos internos de la institución para que los mismos encausen sus propios objetivos e intereses con los de la Dirección.”¹

Es importante decir que la comunicación interna es una función estratégica, lo cual significa que es un elemento útil para cuestiones de diversa índole y más abarcativas que las netamente operativas. “La principal misión de la comunicación puertas adentro es crear las condiciones necesarias para que la empresa pueda llevar a cabo su estrategia general.”²

La gerencia debe tener en cuenta que no sólo se debe comunicar hacia el exterior sobre la compañía, sino que también los empleados deben saber de la misma, ya que cada uno la representa y habla de ella. Además, los empleados deben sentirse parte de la organización. El crear un sentido de pertenencia a través de distintas acciones comunicacionales beneficia a la empresa porque los empleados llegan a identificarse más con la misma y, por ende, a implicarse en ella. “De esta manera, se logran cambios de actitudes y, en consecuencia, una armonía en el conjunto de las acciones y una mejora de la productividad.”³

El Profesional en Relaciones Públicas está capacitado para llevar a cabo esta actividad, ya que posee competencias en comunicación, relaciones públicas, recursos humanos, cultura organizacional, psicología social, y una forma idónea de demostrar sus conocimientos interdisciplinarios y capacidad de acción es actuando sobre un Sistema de Comunicación Interna de una entidad.

Se sostiene con firmeza que la intervención de las Relaciones Públicas, al implementar un plan de comunicación interna con las carnicerías de la ciudad de Córdoba, contribuirá a que este nuevo

¹ Black, Sam. *Las Relaciones Públicas, un factor clave de gestión*. Barcelona: Hispano Europea S.A, 1991. p.47- 48.

² Villafañe, Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide S.A, 1993-1998. p. 240.

³ op. cit. p. 241-242.



emprendimiento tenga un mayor éxito, el cual se reflejará en una mejor coordinación interna y un equipo que, sintiéndose parte del proyecto, trabajará con mayor responsabilidad y eficiencia.



C - OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Analizar las Comunicaciones Internas del Frigorífico Estancias del Sur, a los fines de desarrollar un Plan de Comunicaciones Internas y Relaciones Públicas que colabore con los objetivos institucionales de la organización.

D - OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN

- 1- Identificar y caracterizar los públicos internos.
- 2- Analizar los objetivos de comunicación interna y el sistema formal e informal de comunicación interna de la organización.
- 3- Conocer el bienestar de los empleados de las carnicerías con respecto a la situación laboral y al sistema de comunicación interno, a los fines de descubrir la adhesión del personal al proyecto de la empresa.
- 4- Indagar las expectativas y necesidades de información y comunicación por parte de los públicos internos.



E - ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO

EI - Actividad de la empresa - competidores

- ✓ Estancias del Sur es una de las plantas de faena y producción de carne bovina de la Argentina, ubicada en la localidad de Unquillo en la provincia de Córdoba, donde encabeza el ranking de faenamamiento y también de exportación.
- ✓ El mayor porcentaje de producción del frigorífico se destina al mercado externo. Exporta carnes a la Unión Europea, por medio de la cuota Hilton, a Estados Unidos, Rusia, China, Israel entre otros. Además, y cada vez en mayor proporción, destina su producción al mercado interno, a través de los supermercados y distribuidores cárnicos, restaurantes, empresas de catering y, más recientemente, a través de sus propias carnicerías (ventas al por menor).
- ✓ Estancias del Sur tiene como principales competidores a los frigoríficos Logros, Vare (Río Segundo), Col- Car (Colonia Caroya) y Río Cuarto, ya que son los frigoríficos cordobeses que orientan su producción a las exportaciones.
- ✓ El frigorífico cuenta con aproximadamente 550 empleados y las carnicerías de la ciudad de Córdoba y del interior suman un total aproximado de 100 empleados. El Sr. Luis Ressio es el Presidente de la compañía.

EII - Misión

Estancias del Sur es una empresa líder en la industria frigorífica de Argentina que se especializa en la faena, desposte, packaging y comercialización de carnes bovinas de primera calidad para satisfacer la demanda más exigente a nivel mundial.

EIII - Visión

La empresa trabaja para constituirse en la empresa frigorífica líder proveedora a nivel mundial, ampliando la cartera de servicios y productos ofrecidos y busca ser reconocida por su excelencia en la calidad.

EIV- Valores

La empresa se esfuerza por mejorar la calidad de sus productos y servicios en forma permanente a través del trabajo cotidiano de su personal, respondiendo profesionalmente a los nuevos desafíos que impone el mercado global y local de la carne vacuna. La gestión empresarial se enfoca en la honestidad y transparencia para generar confianza con sus distintos públicos y para que la empresa sea considerada





como uno de los proveedores más confiables y experimentados del mercado. Estancias tiene también entre sus valores el generar un compromiso con la comunidad y el medio ambiente a través de estrictas normas éticas.

EV- Objetivos.

A través de su misión, Estancias del Sur busca primordialmente la superación constante en la calidad de sus productos y servicios, para lograr de esta manera maximizar sus utilidades. Trabaja en pos de un proceso de crecimiento sostenido que asegure la permanencia y el reconocimiento del frigorífico en el mercado global.

EVI- Historia.

La empresa fue fundada en el año 1969 por el señor Carlos Mediavilla con el nombre Frigorífico Mediterráneo.

En el año 1991 fue adquirida por sus nuevos dueños, los hermanos Grimaldi, quienes comenzaron a llamar a la empresa Estancias del Sur S.A.

La empresa comenzó a crecer. En el año 1994 se realizó la ampliación de la playa de faena y tres años más tarde se realizó otra ampliación y la refacción de las cámaras de enfriado. En el año 1998 concluyó la ampliación de la sala de desposte y comenzó la construcción de túneles de congelamiento y dock de carga.

Siguiendo con el crecimiento, en el 2003 se construyó la ampliación de los corrales para UE y se habilitó el saladero de tripas. Además, se amplió y modernizó la grasería industrial. En el año 2004, las cámaras de enfriado volvieron a ser modificadas y, finalmente, en el 2005 se obtuvo la habilitación del saladero de menudencias Kosher (proceso de faenamamiento del animal propio de la tradición israelita)

Acompañando a este desarrollo de la infraestructura a lo largo de los años, los recursos humanos de Estancias del Sur han ido adquiriendo experiencia a través de la capacitación continua en lo que respecta a procesos de producción que garantizan altos estándares sanitarios, con metodologías que aseguran ofrecer productos saludables.

Con respecto a la calidad, la empresa ha implementado diversos sistemas comenzando por la GMP (Buenas Prácticas de Manufactura) en los diferentes sectores de la producción. En 1998, luego de atravesar varios requerimientos y obtener la aprobación del SENASA, comenzó a aplicarse el HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), el cual forma parte de los SOPS (Procedimientos Operativos Estándar de Saneamiento) Este sistema requiere reiteradamente diferentes inspecciones.

En el año 2002, la empresa comenzó a aplicar a su vez las normas de Bienestar Animal, las cuales incluyen, entre otras cosas, modificaciones en el sistema y cajón de noqueo y en la estructura de los corrales.



EVII- Estructura de la organización

La empresa cuenta con una organización del tipo estructurada, es decir hay jerarquías en los puestos, donde las tareas son bien definidas y especializadas, debido a que la naturaleza de la actividad así lo requiere. Sin embargo, la empresa está intentando implementar un trabajo más en equipo a nivel gerencial y entre los distintos departamentos.

EVIII- Área de Comunicación

El área responsable de la comunicación interna en el frigorífico es la Gerencia de Recursos Humanos y el Gerente es el Sr. Javier Mora. La comunicación externa se encuentra mucho más desarrollada y toda acción es tratada en conjunto con el Gerente de Ventas, Juan Romero, el Presidente de la compañía, Luis Ressio, la agencia de publicidad “Gurdulich” y la consultora de comunicación “Lawson Comunicación y Estrategia”, las cuales son externas a la compañía.

EIX- Descripción del contexto político-económico del mercado de la carne

A comienzos del año 2006, el mercado de la carne se introdujo en una crisis y el gobierno nacional realizaba constantemente cambios en las disposiciones políticas y económicas.

En marzo del mismo año, el gobierno decidió suspender las exportaciones de carne por 6 meses con excepción de la cuota Hilton, que es destinada a los países de la Unión Europea, y los cortes con hueso. Debido a que el precio subía en el mercado de Liniers, que es el mercado de hacienda que fija el precio del ganado en el país, el gobierno tomó aquella medida con el objetivo de evitar la inflación y “cuidar el bolsillo de los trabajadores”.

La crisis afectó a los frigoríficos que destinan la mayor parte de su producción a las exportaciones. En Córdoba, los perjudicados fueron Estancias del Sur, Logros, Vare, Col Car y el frigorífico Río Cuarto.

La nueva medida trajo como consecuencia la suspensión de varios trabajadores y el cese de negociaciones con mercados que eran importantes para los frigoríficos argentinos: Chile, Rusia, el cual es el primer comprador mundial de carnes argentinas, e Israel. Para éste último, se realizaba la faena kosher, la cual implicaba una metodología diferente, y debía contar con la presencia de rabinos para que controlaran que el proceso se realizara de acuerdo a la tradición de su cultura.

Con respecto a la suspensión de personal, los empresarios del sector negociaron con el Estado Nacional un subsidio que abarcaba 200 horas de trabajo, las cuales constituían la jornada laboral normal antes de la prohibición de las exportaciones. Los empleados estaban trabajando aproximadamente 100 horas, que eran pagadas por las empresas, pero las restantes 100 horas inutilizadas debían ser pagadas por el Estado. Mientras los empresarios estaban en tratativas con el gobierno para que se destraben las exportaciones, y de hecho han logrado en parte llegar a ese objetivo, buscaban oportunidades para sobrevivir a la crisis.



Algunos frigoríficos consideraron comenzar a comercializar la carne porcina y la producción de embutidos.

En el caso de Estancias del Sur, éste encontró oportunidades en el mercado interno a través de la apertura de carnicerías en diferentes sectores de la ciudad de Córdoba y algunas en el interior de la provincia.

EX- Descripción del surgimiento de las carnicerías de Estancias del Sur

El frigorífico cuenta, desde sus inicios, con un modelo de carnicería, la cual está ubicada en la entrada de la planta, Pajas Blancas km. 22, y realiza ventas mayoristas y minoristas. Por lo tanto la empresa, cuando decidió abrir más carnicerías en la ciudad de Córdoba, utilizó el mismo “know how”.

Se realizó la apertura de trece carnicerías, entre ellas dos se ubican en el interior de Córdoba, y se planea la apertura de más sucursales en un futuro. Las mismas disponen de un promedio de 15 empleados cada una, los cuales se desempeñan en distintos puestos, tales como Responsable de Carnicería, Carnicero en atención al público y Cajero. También cuentan con personal de seguridad pero éstos no son empleados del frigorífico.

Si bien la empresa comercializaba sus productos en el mercado interno, la apertura de una gran cantidad de carnicerías hizo que el mercado interno se convierta en un negocio muy importante, el cual seguirá desarrollando en forma paralela al negocio de la exportación.

Las estructuras de las carnicerías son simples y cuentan con el apoyo desde el frigorífico por parte de distintos departamentos como Recursos Humanos, Administración, Ventas y Sistemas.

F - MARCO TEÓRICO

FI- Organizaciones estructuradas

Para trabajar con las comunicaciones internas de una empresa, se debe reconocer la estructura que tiene la organización, la cual se correlaciona con el enfoque directivo de la misma.

“Se pueden distinguir las organizaciones estructuradas de las no estructuradas. Las primeras, a su vez, se dividen en aquellas cuya dirección se basa en la teoría de la máquina y las que se basan en la teoría de las relaciones humanas. Las organizaciones no estructuradas se valen de la teoría de los recursos humanos y la teoría de los sistemas.”⁴

Las organizaciones que se basan en la Teoría de la Máquina o “tayloristas” (Taylor es uno de los representantes de esta teoría) conciben a la organización y a sus miembros como una máquina que pueden ser controlados y coordinados y las restricciones dejan poco o ningún lugar a la autonomía.

Este tipo de organización tiene como características la subdivisión estricta de las tareas, cada una con un rol específico para el trabajador, la centralización de las decisiones y la dependencia de no más de un superior.

Con respecto a la comunicación, ésta tiene escaso lugar y tiene un papel de control por parte de los superiores con los subordinados. Por ello, la comunicación es asimétrica enfatizando el vector descendente, a través del cual se explican cómo se realizan las tareas, las normas y castigos en caso de incumplimiento. Por parte de los empleados, sólo se comunican de manera ascendente cuando se ven beneficiados. En este tipo de organizaciones se quiere evitar la comunicación horizontal para que no se difundan rumores o información inexacta.

El otro modelo de organización estructurada basada en la Teoría de Relaciones Humanas (siendo Elton Mayo uno de los representantes) da importancia a las relaciones sociales dentro de una organización.

Se considera que un trato más humano a los empleados los convierte en más productivos, por lo tanto la comunicación aquí cobra mayor importancia. Si bien sigue preponderando la comunicación descendente, en una estructura en que las tareas siguen estrictamente divididas con roles definidos para cada puesto y no se da lugar a la completa autonomía, los empleados tienen mayor posibilidad de expresar sus opiniones y sentimientos con respecto al trabajo. De esta manera, se quiere hacer sentir mejor al empleado para que sienta deseos de cooperar con la Dirección. La mayor participación a los trabajadores se realiza a través de buzones de sugerencias, políticas de puertas abiertas o visitas de ejecutivos a las áreas de trabajo.

Las organizaciones no estructuradas basadas en la Teoría de los Recursos Humanos abogan por una verdadera involucración de los empleados y más autonomía individual. La comunicación entre superiores

⁴Grünig, James y E. Hunt, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión, 2000. p. 373



y subordinados es simétrica, es decir, es difícil separar la comunicación ascendente de la descendente y se le da mucho valor a la comunicación horizontal y transversal.

La Teoría de los Sistemas sostiene que no hay una sola estructura ni sistema de comunicación para una organización. La organización comprende varios subsistemas y cada uno de ellos tendrá un tipo de estructura y sistema de comunicación de acuerdo a la formación y especialización de los empleados.

FII- Los vínculos de una organización y la creación de públicos

Para implementar un Plan de Relaciones Públicas en una organización, se debe identificar, en la etapa de investigación, los vínculos que ésta posee con sus distintos públicos.

Según Grunig y Hunt, “se utiliza el concepto de vínculo para determinar los sistemas interpenetrantes que suelen trastornar el equilibrio de una organización. Esto quiere decir que la organización está vinculada con otros sistemas porque en ellos genera consecuencia o porque estos sistemas generan consecuencias sobre la organización.”⁵

Hay cuatro tipos de vínculos que pueden posibilitar o impedir el desarrollo de las actividades de una organización. En primer lugar, los vínculos posibilitadores tienen que ver con agentes externos a la empresa como el gobierno municipal, provincial o nacional o accionistas, los cuales influyen, positiva o negativamente, a través de decisiones políticas o de inversión.

Los vínculos funcionales se originan con públicos que proporcionan todo lo necesario para que la organización produzca sus bienes y/o servicios, como los proveedores y los empleados, y con todos aquellos que consumen lo que la organización produce (clientes). Con respecto a los empleados, “se denomina personal fronterizo a todos aquellos que, dentro de la organización, tienen contacto fuera de ésta, como por ejemplo los vendedores, asistentes sociales o un relacionista público.”⁶

Los vínculos normativos se dan entre organizaciones que comparten problemas similares o valores. Por ejemplo, en Córdoba muchas empresas están asociadas a la Unión Industrial de Córdoba para luchar por sus intereses.

Los vínculos difusos son aquellos que no se los puede identificar claramente y surgen cuando la organización genera consecuencias sobre los individuos externos a la organización. Por ejemplo, esto puede generarse cuando la organización no actúa según las normas o estándares y genera opiniones en distintos sectores de la sociedad.

Cabe destacar que los vínculos posibilitadores y funcionales generan consecuencias sobre la organización, pero, por el contrario, ésta genera consecuencias sobre los vínculos difusos y no a la inversa.

⁵op. cit. p. 229

⁶op. Cit. p. 234

¿Qué son los públicos?

Se han clasificado los distintos vínculos de una organización según las consecuencias de las acciones que se generan entre éstos y la entidad. Ahora bien, en cada tipo de vínculo se crean los distintos públicos.

“Un público es homogéneo y se conforma cuando un grupo de personas piensa y actúa frente a un mismo tema de la misma manera. Esto quiere decir que tienen algo en común.”⁷

Grunig y Hunt consideran que para caracterizar a un público se debe analizar los problemas a los cuales se enfrenta el grupo y la información que precisa para proveer respuestas o soluciones.

Dentro de los vínculos funcionales que posee la organización se encuentran los empleados y con respecto a éstos se pueden diferenciar de acuerdo al rango que ocupen dentro de la estructura organizacional, y cada rango otorga distintos grados de autonomía, lo que significa que una persona que tiene más autonomía se enfrentará a menos restricciones, podrá tomar más decisiones, comunicarse con mayor frecuencia y como consecuencia se sentirá más involucrado. Podría describirse este proceso como “a mayor involucración mayor acción de comunicación.”⁸ Los empleados que gozan esta situación generalmente son los que están en los más altos cargos.

FIII- El papel de la comunicación en las organizaciones

A lo largo de las últimas décadas se ha tratado de diferenciar los términos información y comunicación. El primero es sólo la transmisión de mensajes por parte de un emisor pero el receptor tiene un papel pasivo, es decir, no se conocen los efectos que dicho mensaje puede provocar. Por el contrario, en la comunicación, tanto emisor como receptor juegan un rol activo, ya que se realizan intercambios de información en el marco de relaciones interactivas. El fenómeno aquí descrito se lo identifica como mecanismo de retroalimentación o feedback, en el cual se generan cambios de actitudes y comportamientos y se conocen los distintos efectos que generan los mensajes.

“En una empresa, la comunicación es un conjunto de actos estructurados que sirve de recurso fundamental para la transmisión de informaciones operativas, es un medio de motivación, de estrategia y de expresión o performance. Por lo tanto, para tratar la comunicación en una empresa, hay que enfocarse en los siguientes aspectos: información operativa o funcional descendente, ascendente y lateral, sistemas de información manuales o informatizados, sistemas y procedimientos de coordinación, comunicación interna en la vida de la organización, comunicación externa e intercambios informales.”⁹

Con respecto a las comunicaciones internas, muchas empresas creen que la gestionan de manera eficiente, cuando en realidad sólo transmiten abundante información sin tener en cuenta el fenómeno de retroalimentación anteriormente descrito, ya sea, por ejemplo, para asegurarse de que la recepción de los

⁷op. cit. p. 235

⁸op. cit. p.381.

⁹Bartolli, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós, 1992. p. 71.

mensajes fue correcta, para saber si la información que se ha dado a conocer es de utilidad para el público o si se deben realizar cambios de puntos de vista o concepciones que resultaron erróneas.

FIV- Comunicación interna

“La comunicación interna es una función estratégica y, por lo tanto, debe estar encuadrada dentro de las políticas y estrategias generales de la compañía. Por ello, la función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente al proyecto empresario, es decir, crear las condiciones necesarias para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos.”¹⁰

Objetivos

Los objetivos de la comunicación interna de una organización son los siguientes:

“**La implicación del personal:** esto significa que se tiene en cuenta al receptor y se quiere involucrar al mismo de manera que sus objetivos y su propio éxito se correlacionen con los objetivos y el éxito de la empresa. Para ello los individuos deben tener un conocimiento mínimo de la organización y saber cuál es su misión.

La armonía de las acciones de la empresa: se logra cuando los objetivos y la información se da a conocer en todos los niveles y áreas de la empresa en los distintos sentidos direccionales, lo que permite que haya una retroalimentación constante y esto facilita corregir las deficiencias para que las acciones sean coherentes.”¹¹

“**El cambio de actitudes:** el hecho de que haya comunicación, y no sólo transmisión de información, implica que se conocen los efectos que producen los mensajes y este proceso continuo de feedback desemboca en cambios.

La mejora de la productividad: se logra al transmitir la información operativa y dando a conocer a los empleados los objetivos de rentabilidad.”¹²

Principios de la comunicación interna

Los tres principios de la comunicación interna son, en primer lugar, la Integración en el Management de la Compañía, lo cual significa que no se puede llevar a cabo una gestión de comunicación interna si no se tienen en cuenta el conjunto de políticas y estrategias generales que posee la organización, debido a que en éstas deben encuadrarse las estrategias de comunicación interna.

¹⁰Villafañe, Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide S.A, 1993-1998. p. 238-240.

¹¹op. cit. p. 240-241

¹²op- cit. p.241-242

Otro principio a tener en cuenta es evaluar el bienestar de los empleados con respecto a su situación laboral, al grupo o área a la cual pertenecen y también con respecto a la empresa. Se pretende medir el grado de adhesión del personal al proyecto de la empresa y para ello se debe realizar un diagnóstico del estado actual y realizar un seguimiento del mismo. La herramienta de investigación idónea es el cuestionario y las preguntas se basan en variables tales como: higiene y seguridad, resultados, formación, promoción, participación, satisfacción por los canales informativos internos, interés y satisfacción por la información recibida, conocimiento de la empresa e identificación con los objetivos de la empresa.

Además de conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados con el sistema de comunicación interno actual, a través de los indicadores expuestos en el párrafo anterior, se considera necesario saber las necesidades y expectativas de información y comunicación que tienen los distintos públicos internos. De esta manera, al realizar el plan de relaciones públicas internas, se pueden adecuar más los programas a la realidad de la empresa, considerando aquellos puntos que requieren mayor atención para eficientizar las comunicaciones internas.

El último principio es el de la Estrategia de Comunicación Interna. Ésta involucra la atribución de responsabilidades, la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos, lo que formaría parte del Sistema Formal de Comunicación Interna.

Con respecto a la **atribución de responsabilidades**, éstas pueden estar a cargo de la Dirección de Personal, lo cual tiene como ventajas que el área posee conocimiento de los asalariados y los objetivos de su gestión se complementan con los de comunicación interna, aunque sus prioridades y la gestión en sí son distintas. “Por lo tanto, se debe prestar atención a que la comunicación no sea tratada como subproducto de la política de personal y que no se limite a difundir información por cuestiones operativas. Por otro lado, si se tiene como responsable a la Dirección de Comunicación, las acciones serían más enriquecedoras, por los conocimientos que posee el comunicador, y se generaría una armonía entre los mensajes hacia el interior y el exterior de la compañía.”¹³

Con respecto a la **concepción de los mensajes**, no sólo debe difundirse aquella información que sea de uso interno o cuyo fin sea para cumplir objetivos con el personal, sino que debe darse a conocer toda acción comunicacional destinada hacia el exterior de la compañía. Esta actitud es una muestra de confianza con el personal, se demuestra que se los tiene en cuenta y esta complicidad favorecerá la cohesión del grupo.

Por otra parte, para que el mensaje sea eficaz tiene que ser comunicado de una manera que evite las deformaciones y los rumores, que sea simple para que sea fácilmente comprendido por todos, que despierte interés y que se avoque al hecho que motive su comunicación.

¹³op. cit. p. 249-250.

Para elegir los **instrumentos de comunicación** se debe tener en cuenta el *contenido del mensaje*, en cuanto a su complejidad y extensión. Así si el mensaje es complejo y largo pueden utilizarse los medios audiovisuales o escritos, o si se trata de algo social los canales orales pueden ser más eficaces.

También el *perfil del destinatario* determina el instrumento a elegir. Hay que tener en cuenta a qué grupo de personas pertenece ya que la información variará según la función dentro de la estructura organizativa y también el nivel intelectual. Es por esto que hay que detectar los distintos públicos internos antes de desarrollar un plan.

Por último, el *efecto deseado* determina, junto a los criterios anteriores, una correcta selección del instrumento comunicacional. Con éste se puede buscar una comprensión correcta del contenido del mensaje, o bien evitar malversaciones, la memorización, la conservación de los datos a largo plazo o evitar altos costos económicos.

A grandes rasgos, los instrumentos audiovisuales son los de más fácil comprensión, los soportes escritos son los que pueden ser mejor memorizados y conservados y los que menos se prestan a la deformación de los datos. Por último, los canales orales son los de menor coste.

Vectores comunicacionales y soportes

La elección de los soportes de comunicación interna está determinada por los sentidos direccionales que se le quiera dar a la comunicación, ya sea en forma ascendente, descendente, horizontal o transversal (esta última se utiliza en organizaciones altamente participativas). “El sentido direccional determinará el “qué” se dice, “para qué” y “cómo” se transmitirá la información.”¹⁴

En el **vector descendente** se transmiten informaciones con respecto a la historia de la compañía, tales como aspectos estructurales, las tareas que se desarrollan y los procedimientos, la misión, los valores, aspectos económicos, y también toda la información referida a los recursos humanos, como las reglas, aspectos socio-laborales, capacitación, promoción, entre otras. Los objetivos son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para que todos conozcan a la organización y sus metas, lograr credibilidad y confianza, generar iniciativa para la participación, agilizar los canales de transmisión y hacer operativa la información y fortalecer los roles jerárquicos.

En general los medios más eficaces para este vector son los medios escritos.

Con respecto al **vector ascendente**, los medios aquí utilizados tienen el propósito de crear retroalimentación. De esta manera, los empleados sienten que pueden participar u opinar en la empresa y

¹⁴op.cit. p. 254

ser protagonistas del proyecto general. “Se descubren nuevas ideas y potenciales ocultas, se favorece la reflexión y se estimula el consenso.”¹⁵

Las comunicaciones que se realizan en el **vector horizontal** son de utilidad para implicar a todas las personas para favorecer la comunicación entre los departamentos y entre los integrantes dentro de los mismos. De esta manera, se promueve la participación, la cohesión interna, se mejora la organización del trabajo y se agilizan los procesos. La utilidad de este tipo de comunicación reside en el conocimiento de los procedimientos y procesos de gestión como de producción y el aprendizaje de técnicas que favorecen la comunicación interpersonal. Los medios que más se utilizan son los *escritos o audiovisuales* para la transmisión de información operativa y, para favorecer el diálogo y el intercambio de opiniones, son las *reuniones periódicas, encuentros o eventos internos*.

También vale tener en cuenta la *encuesta* como medio de obtención de información valiosa, por parte de los empleados de distintos niveles de la organización, para poder tomar medidas de acción o precaución. “Éstas pueden ser de satisfacción, de clima social, socioculturales o socioorganizaciones.”¹⁶

Además, las *entrevistas* son muy fructíferas como medio de intercambio bilateral entre superiores y subordinados, entre colegas o miembros de distintos departamentos. Son oportunas para debatir algún tema específico y poder tomar resoluciones.

Patologías de un sistema de información

Es importante aclarar las diferentes “patologías” que sufre un sistema de información dentro de una empresa. En primer lugar, se pueden presentar problemas de acuerdo al “volumen”, es decir, la cantidad de datos puede ser sobreabundante o escasa y en cualquiera de los dos casos es disfuncional. Con respecto a la “calidad”, también se observan dificultades en cuanto a si los datos son pertinentes o no, si son precisos o si lo que se da a conocer se relaciona con la necesidad de información del momento en el área. La tercera patología es la “transmisión inadecuada”. Ésta tiene que ver con la velocidad en que se transmiten los mensajes, que puede ser demasiado lenta, o rápida, o porque las competencias del receptor no son las apropiadas para comprender la información.

La coherencia entre la comunicación interna y externa.

Cuando se habla de coherencia entre comunicación interna y externa se hace alusión a que la comunicación con los empleados de la empresa acarrea consecuencias en el plano externo, en el sentido de que aquellos que tienen contacto con el exterior se convierten en representantes de la organización y

¹⁵ op. cit. p. 256.

¹⁶ Bartolli, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós, 1992. p. 94

“hablan” por la misma. Para que un empleado hable de su empresa “debe saber”, es decir, debe recibir información de su organización por parte de la misma o de los responsables de llevar a cabo las comunicaciones internas. También el empleado “debe creer” en lo que le dicen, ya que es muy común que se produzca un desfase entre lo que se dice de la empresa en los medios o en la sociedad en general y la realidad, de la cual son testigos todas las personas que están dentro de la compañía. Además, un empleado para promover a su empresa “debe querer”, lo que significa que debe estar mínimamente identificado con la organización para que considere que promoverla en el medio externo no sólo contribuirá a mejores resultados colectivos sino que también será una fuente de valoración personal. Para ello, es necesario un sentido de pertenencia por parte de los empleados y una ausencia total de ella, por el contrario, favorece la exacerbación de intereses personales y pueden generarse conflictos.

Discursos en la estrategia de comunicación global

Como ya se ha dicho anteriormente, es importante tener en mente que las acciones de comunicaciones interna y externa no deben estar aisladas, sino que “vinculadas a un plan de conjunto para evitar contradicciones en la imagen que se proyecta hacia afuera y la realidad interna y evitar una abundancia de comunicación externa y falta de comunicación interna.”¹⁷ Se está aludiendo aquí al principio de coherencia entre el discurso interno y externo y la implantación de acciones concretas.

Para una estrategia de comunicación global, en la que la estrategia de comunicación externa se hace extensiva a la interna, se deben tener en cuenta cuatro discursos.

En primer lugar, se debe concebir el *discurso de identidad* que permite diferenciar a la empresa de las otras, propagando su principales características y sus códigos a través del nombre, el logo, su misión y destinos fundamentales. Este discurso dentro de la empresa apunta a reforzar el sentimiento de pertenencia.

El *discurso de personalidad* es la comunicación de la marca para desarrollar una “imagen de marca”, con la cual se quiere asegurar la permanencia de unas determinadas características de la misma. Externamente puede traducirse en la mención de la marca con un slogan e internamente puede adaptarse el mensaje para que se describan las características.

El *discurso fáctico* es una comunicación de producto o actividad, es decir, se describen las características de producción, los procedimientos, la tecnología utilizada, características organizativas, reestructuración, apertura de sucursales, etc....

Por último, el *discurso cultural* es la expresión de los valores de la empresa e internamente se pretende entablar un proceso participativo para descubrir los valores comunes entre los empleados de las distintas

¹⁷op. cit. p. 106.

categorías dentro de la jerarquía organizacional y detectar los posibles conflictos que podrían surgir para proponer soluciones.

Comunicación informal

Se ha analizado hasta aquí la comunicación interna formal, pero no se puede dejar de mencionar la comunicación informal que, en conjunción con aquella, forma parte del sistema de comunicación interna. La comunicación informal abarca la comunicación no verbal, es decir lo gestual y los comportamientos, y la comunicación verbal informal, la cual corresponde a intercambios de información no previstos entre los empleados. Ésta abarca los contactos espontáneos entre colegas para avanzar en algún asunto del trabajo, charlas en el lugar de trabajo de algún empleado o en el bar de la empresa, los rumores que se transmiten rápidamente de boca en boca y de manera clandestina, rápido intercambio de un superior con un subordinado sobre las tareas que está realizando o realizó el día anterior, otros canales que no han sido planificados pero que transmiten información de utilidad profesional.

La comunicación informal debe complementar a la formal para evitar una alta burocratización y desmotivación y para generar un buen clima interno.

La utilidad de las comunicaciones informales reside en que muchas veces esta vía resulta más eficaz para la resolución de problemas que la vía formal. “También reduce los riesgos de contra-poder y resistencias que surgen como consecuencia de un exceso de formalismos y la falta de participación. Es decir, a través de este tipo de intercambios se busca la necesaria pero controlada flexibilidad que se necesita en toda situación para tener mayor éxito.”¹⁸ Además, sirven para que los individuos puedan expresarse y se valgan de ellas como escape de quejas interpersonales o hacia la institución y para la liberación de malestares. En general, las empresas ven al rumor como algo destructivo pero también tiene su efecto terapéutico. Para convertirlos de destructivos a constructivos hay que complementar este tipo de comunicación con la comunicación formal, es decir, a mayor claridad en las informaciones que se transmiten, menos lugar se va a dar a las “habladurías” y éstas se transformarían en críticas constructivas y responsables.

Por último, el análisis de lo informal puede ser de utilidad para comprender mejor la cultura en el seno de la organización y así tenerla en cuenta en la comunicación formal.

FVI- Relaciones Públicas en el interior de una organización

Para poder llevar a cabo una investigación y un posterior plan de comunicación interna en una organización, se necesita de un profesional de Relaciones Públicas.

¹⁸op. cit. p. 112.



Hasta hace poco tiempo, se concebía a las Relaciones Públicas como una disciplina cuyas acciones estaban destinadas únicamente hacia el exterior de una organización. Esto se debe a que se tradujo su término en inglés “Public Relations” como Relaciones Públicas cuando en realidad es “Relaciones con los Públicos”. Éste último término denota mejor las funciones y tareas del profesional.

La relación con los públicos se desarrolla tanto en el ámbito externo como en el ámbito interno de una entidad.

Los directivos cada vez más se van dando cuenta de que no sólo tienen que dar una imagen hacia el exterior y cuidar sus recursos, sino que tienen que darle mayor importancia a sus públicos internos y a la comunicación con los mismos, ya que ellos también contribuyen al éxito, a que la empresa sea competitiva y pueda enfrentar los constantes cambios del mercado y que llegue a obtener liderazgo en el mismo. Por esto, el papel del relacionista público ya no se circunscribe a todo lo relacionado a las relaciones externas sino que también debe actuar en el interior de la organización para que ésta pueda llevar a cabo sus estrategias y cumplir con sus objetivos.

Con respecto a la parte interna de una entidad, para alcanzar los objetivos organizacionales, se ven implicadas distintas áreas y distintos públicos con los cuales el profesional de Relaciones Públicas debe trabajar en conjunto.

Las tareas principales del relacionista público dentro de una organización constan de la elaboración de diagnósticos del clima organizacional, la elaboración de auditorías de comunicación interna, la preparación, implantación y evaluación de programas de comunicación intrainstitucional, motivacionales y de relaciones públicas internas. También organiza eventos institucionales internos de índole recreativa, cultural, de inducción y de información, edita las publicaciones destinadas a los públicos internos (como por ejemplo una revista interna o un manual de inducción) y puede desarrollar la historia gráfica y documental de la organización.

G - DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

FICHA TÉCNICA

Tipo de investigación exploratoria

Método cuali-cuantitativo

Técnicas de recolección de datos entrevista en profundidad, encuesta, observación no participante

Herramientas guía de pautas, cuestionario, guía de observación con registros semiestructurados.

Población Frigorífico Estancias del Sur – Carnicerías de la Empresa.

Muestra Gerentes de Recursos Humanos, Ventas, Administración, y 20 empleados de 2 carnicerías ubicadas en la ciudad de Córdoba.

Tipo de muestra no probabilística por conveniencia

Técnicas de análisis de datos análisis comparativo de datos, análisis de contenido.

H- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	COMPONENTES	INDICADORES
Públicos Internos	Puesto		<ul style="list-style-type: none"> ✓ tarea o rol ✓ grado autonomía ✓ restricciones ✓ decisiones
Objetivos Comunicación Interna			<ul style="list-style-type: none"> ✓ implicación del personal ✓ armonía de acciones ✓ cambio actitudes ✓ mejora productividad
Bienestar del empleado con respecto a situación laboral y al sistema de comunicación interno			<ul style="list-style-type: none"> ✓ higiene ✓ seguridad ✓ formación ✓ promoción ✓ participación ✓ satisfacción por canales información internos ✓ interés información recibida ✓ conocimiento de la empresa ✓ identificación con objetivo de la empresa
Sistema Formal Comunicación Interna	Responsabilidad		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de Comunicación ✓ Dirección de Recursos Humanos
	Concepción de los mensajes		<ul style="list-style-type: none"> ✓ información uso interno ✓ información de acciones comunicacionales destinadas al exterior
	Instrumentos	Contenido del mensaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ complejo/simple ✓ largo/corto
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ escritos, orales, audiovisuales ✓ destinatarios
		Efecto deseado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ comprensión correcta mensaje ✓ evitar malversaciones ✓ memorización ✓ conservación datos a largo plazo ✓ evitar altos costos
			Vectores
	Discursos	Discurso identidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nombre ✓ logo ✓ misión ✓ destinos fundamentales
		Discurso personalidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mención marca ✓ slogan
		Discurso fáctico (comunicación producto y actividades)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ características producción ✓ procedimientos ✓ tecnología utilizada ✓ características organización, reestructuraciones, aperturas sucursales
		Discurso cultural	<ul style="list-style-type: none"> ✓ expresión de valores



	Patologías Sistema Información	volumen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ cantidad datos sobreabundantes ✓ cantidad datos escasa
		calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ datos pertinentes ✓ datos precisos ✓ relación con necesidad del área
		transmisión inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ velocidad lenta ✓ velocidad rápida ✓ incompetencias receptor
Expectativas y necesidades de información y comunicación de los públicos internos			coincide con variables
Sistema Informal Comunicación Interna			<ul style="list-style-type: none"> ✓ contactos espontáneos entre colegas ✓ charlas en el lugar de trabajo o de descanso de la empresa ✓ rumores de boca en boca ✓ rápido intercambio superior-subordinado

J- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se da a conocer los resultados de las entrevistas en profundidad, la encuesta y la observación no participante.

Se escogieron distintas técnicas para poder analizar las variables que conlleva el tema de investigación y cumplir con los objetivos específicos de indagación. Para realizar el análisis e interpretación de los datos, se organizó la información obtenida en relación a la variable que responde, a través de transcripciones de entrevistas, gráficos y textos.

En el análisis de las entrevistas en profundidad, se resaltó en “negrita” las frases más significativas y relevantes que posibilitaron la confección del diagnóstico.

JI- ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Referencias

A: Entrevistador B: Entrevistado

Objetivo específico de Indagación N° 1: Identificar y caracterizar los públicos internos.

VARIABLE PÚBLICOS INTERNOS

ENTREVISTA JAVIER MORA

A- “¿Cuántos empleados son por cada carnicería?”

B- “Por cada carnicería tiene que haber 15, pero también varía de acuerdo a la cantidad de la venta, el equilibrio lo encuentras entre la venta, lo que facturan y la rotación, si es por un estándar no puede haber más de 15 empleados, después de ahí se empieza a optimizar un poco las carnicerías de acuerdo a las ventas. Si venden menos de lo presupuestado, directamente tenemos que hacer algún tipo de reducción de personal y de costos. Hay carnicerías que andan muy bien y con 15 están bien y hay otras que tienen un poquito más de refuerzo los fines de semana.”

A- “¿Qué puestos hay dentro de las carnicerías?”

B- “Serían los responsables de carnicería, los carniceros en atención al público, que son los vendedores y las cajeras”

A- “¿Y la gente de seguridad?”

B- “La gente de seguridad es externa, no es propia de Estancias del Sur, o son policías o una empresa que contratamos. Hay que tener muy bien en cuenta que esto se está dando muy rápido, nosotros

ahora vamos a hacer una prueba piloto con una carnicería en que hagamos una semana de inducción con la gente, la gente no ha tenido inducción apropiada tampoco, somos conscientes de muchas cosas que... a lo mejor se tuvieron que dar... hay un proceso del antes y el después, en el antes no se dio, lo tenemos que ver ahora.”

Objetivo específico de Indagación N° 2: Analizar los objetivos de comunicación interna y el sistema formal e informal de comunicación interna entre los públicos objeto de estudio.

VARIABLES - OBJETIVOS COMUNICACIÓN INTERNA

- SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

ENTREVISTA JAVIER MORA

A- “Objetivos de comunicación interna.”

B- “**Acá lo que es comunicación interna tiene que ser eficaz, tiene que llegar a la gente con un grado de persuasión, sobre todo por el nivel de gente que estamos manejando, tiene que ser muy persuasiva, sencilla, muy simple, cada comunicación tiene que ver con el capital y el recurso humano con que vos contás.** Cuando vos tenés una planta en que el 80 % no tiene un primario terminado tenés que ver como empezás a ver esa comunicación. Entonces tiene que ser **animada, ser simple y animada con dibujos, tiene que ser algo que atrape a la persona.** Yo puedo armar un plan para la Nasa y aburro a todos! Entonces tenemos que bajar ciertos niveles donde le llegue a todos , hay que tener cuidado que no lo tomen como algo personal o algo imperativo porque en realidad **es algo para que todos nos ayudemos y estemos comunicados y todos sepamos adónde vamos.** Yo estoy armando un programa de todo lo que es reciclado, tengo un programita armado, ya tengo los panfletos y listos para darlos, y bueno de alguna manera somos todos partícipes, es una obligación de que tenemos que tirar una lata en un tarro amarillo. Y todo eso ayuda a que trabajemos en equipo, aumenta la sinergia, de golpe no tengo yo que estar viendo... **si cada uno lo toma a la manera que queremos, digamos hacemos un pedacito de la tarea todos y hacen la resultante que queremos, ya sabemos que cada uno va a mantener en orden y limpio el lugar, ya sabemos que van a tirar la lata en tal lado, y así en todos los órdenes y los aspectos.** Eso mismo lo podés situar en los puestos de trabajo donde de golpe necesitas la higiene, el orden, la seguridad, la atención, son distintas maneras de llegar y para eso hay distintos programas y se debe inspeccionarlos en el momento en el que debe ser, ahora viene una inspección y hay que mentalizar a todos y hacer una inspección, para que podamos seguir exportando carne a nivel país. Si viene una audiencia allá en la planta y hay algo mal nos bajan la barrera

y no podemos seguir exportando, entonces esto es de todos, es una fuente de trabajo para todos. Acá en el frigorífico no tengo 600 empleados, tengo 600 familias y si eso lo multiplicás por 4 es una masa de gente, de población, donde le estamos dando no sólo de comer si no también de poder crecer y de poder vivir a distintos pueblos. Unquillo depende mucho de Estancias del Sur, Río Ceballos de Estancias del Sur como así también los pueblitos Salsipuedes, todos esos lugares aledaños chiquitos que viven de Estancias del Sur, entonces bueno, es muy importante lo que vos decías, qué piensa la gente de Estancias del Sur, Estancias del Sur para muchos es una vida, es su segundo hogar este lugar, lo llevan muy adentro, hay gente que tiene 15 o 20 años acá adentro, y hay muchos que vienen acá como si fuera el primer día a trabajar, con muchas ganas y mucho entusiasmo.

Es una empresa que da muchos beneficios, nos diferenciamos de otros frigoríficos porque somos también un frigorífico que los recursos humanos... que somos los únicos que se quedan a comer, tenemos un comedor que sale un peso la comida, donde tienen dos platos, les damos bolsones de carne quincenal y mensualmente, hacemos descuentos a la carne al empleado, preparamos la movilidad para que venga a trabajar, ya sea de cualquier lugar, sea la gente que viene de Córdoba, sea administrativo, sea operario o no. Es la única empresa que damos premios a la productividad en producción donde están teniendo extras, sueldos bastante interesantes, que son remunerativos, entonces todos estos beneficios ningún frigorífico de Córdoba los tiene.”

A- “Orientación a los empleados. Importancia.”

B- “Yo te digo, yo estuve en otras plantas donde hemos robotizado líneas y de 100 empleados nos quedamos con 20, donde necesitábamos 20 personas con un conocimiento intelectual muy particular, donde tenías que tratar con máquinas de control numérico, un cierto nivel tecnológico... hoy acá el frigorífico, los frigoríficos porque son todos, siguen teniendo la mano de obra artesanal y depende de la persona. Si vos querés cuerear la pata del novillo y quieres pasar un charqueador para que te cuere la pata del novillo, según la persona de despostada, sola no puede por más que maneje el cuchillo, porque te va a romper el cuero, o sea son trabajos especializados. Si vos en un autopartista pasás una persona que toca tres botones en un área a otro sector que también toca tres botones, en media hora te va a estar manejando lo mismo. **Acá no es tan simple, el cuidado que vos tenés acá de la gente es muy grande, la contención que le damos es bastante grande, dependemos mucho de ellos.”**

“Si hoy por ejemplo no vienen 10 personas a la faena no sé si la puedo empezar, porque también está Senasa que te hace toda la inspección sanitaria y si no tenés la gente con la cantidad adecuada el animal puede pasar cierto tiempo que, con la atmósfera, puede contraer un tipo de virus. **El tema es que hay un grado de contención muy grande, la gente lo sabe.”**

A- “Medios de comunicación con las carnicerías.”

B- “Los medios de comunicación... yo no voy a menospreciar lo que se está haciendo hoy, pero desde el punto de vista técnico **es todo informal, están los circulares, tenemos un manual de empleado que**

dice lo que tenés que hacer, qué no tenés que hacer, el qué y el no en cuanto a las obligaciones, le damos todo pero, en cuanto a lo que es el día a día, mandamos mail, el teléfono... La capacitación y todo lo que es inducción lo estamos armando. Por otro lado, se implementó un **sistema informático en las carnicerías, lo hizo una empresa externa, el cual nos permite rever estadísticamente cuánta gente ingresó, cuántos tickets hubo, qué ventas por medio hubo, lo cual es importante hacerlo ver, hay un sistema informático nuevo en todas las carnicerías.**”

A- “¿Hacen eventos internos?”

B- “Sí en las carnicerías se hicieron **para el día del niño**. Se hacen **partidos de fútbol**, tenemos cancha, tenemos predio... Por eso te digo, por ahí **un poco disperso** pero se hace.”

A- “¿Con quiénes se comunican en las carnicerías? ¿Con los encargados? ¿Cómo es la comunicación?”

B- “Está el **equipo de Juan Romero** que son tres chicos que andan por las carnicerías que **hablan con los encargados.**”

ENTREVISTA JUAN ROMERO GERENTE DE VENTAS

A- “Comunicación interna con las carnicerías. Mensajes transmitidos y medios”

B- “Esa parte de comunicación es una materia que todavía no está aprobada por parte del frigorífico hacia los locales porque, vos imaginate, con doce aperturas en dos meses se armó un circuito muy difícil de manejar, en las cuales interviene mucha gente que está pasando temporariamente por la empresa y genera **muchas comunicaciones distintas**, así que es una **materia pendiente** y por los medios que se está haciendo es por **vía mail, por ejemplo pedidos o comunicaciones de ofertas, y alguna acción comercial que se puede tomar, también todas las novedades de personal y bueno todo lo que un negocio necesita de apoyo de una planta**. Y desde la planta **hacia los locales, por un comunicado de estrategia comercial o nuevas formas de trabajo, lo hace por vía comunicado que se hace personalmente porque tenemos gente que hace el circuito de doce locales todos los días**. Hay **reunión también de encargados un día a la semana**, donde ahí también se **dialoga de la estrategia comercial o qué se va a apuntar un fin de semana**, por ejemplo con una directiva gerencial que baja Luis, sobre formas de manejo o si va a prestar más cuidado sobre la fábrica nueva de embutidos que tenemos, cómo promocionar un nuevo producto con degustaciones, promotoras, por ejemplo no? La **idea es hacerlo de la forma más personal, no tanto por mail, lo que más resulta son las reuniones.**”

ENTREVISTA CESAR TAGLE GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

A- “Comunicación interna con las carnicerías. Mensajes transmitidos y medios utilizados.”

B- “En general los **mensajes que se bajan a las carnicerías son netamente operativos, modificaciones o cuestiones de procedimientos, que necesitamos que la gente tenga en cuenta para que trabajemos en la misma línea**, pero seguro que todavía **falta** mucho de **transmitir, cuestiones más amplias**, ¿cómo

las transmitimos?, **mail, vía sistema, vía teléfono Nextel, o teléfono fijo. No tenemos un sistema de comunicación destacado**, es más, yo creo que la comunicación nuestra falla mucho, pero generalmente la comunicación, como te digo, es día a día o cuando hay cuestiones puntuales, un problema que ellos quieren comunicar, sobre todo hay que transmitir una solución.”

ENTREVISTA ENCARGADO CARNICERIA

A- “¿Tienen un manual de empleado?”

B- “El **reglamento**, nos han dado hace 15 días, se los entregué a los empleados, son las **normas de la empresa.**”

A- “¿Hacen eventos internos para las carnicerías?”

B- “**No, yo no me enteré.** Ellos dicen que hacen eventos pero acá nunca llegó nada. Aparte nosotros estamos desquiciados de trabajo, de lunes al sábado al mediodía, entonces los chicos tienen libre a partir del sábado a las tres de la tarde hasta el domingo.”

”Yo he hablado con los chicos, nos juntamos con los encargados los miércoles, de que hicieran partidos pero hay que tener tiempo porque están todo el día metidos, nunca hay un día específico, y puede haber algún feriado, o no tienen que trabajar algún día pero lo que quieren es descansar.”

A- “¿Cuándo sería mejor hacer un evento?”

B- “Si vos me preguntas ¿vos irías a jugar al fútbol después de salir? y yo te digo que no. Yo salgo de mi casa a las 6 de la mañana y llego a las 9,10 de la noche eso durante la semana, y el sábado salgo y quiero estar con mi hijo y con mi señora y el domingo a la tarde quiero descansar porque ya tengo que trabajar el lunes. Los chicos tienen un franco a la semana y hay veces que se los cortan porque por lo general cae un miércoles y se tienen que reunir, en que nos informamos de las ofertas, como un procedimiento de trabajo que ellos quieren que hagamos o algo que estamos haciendo mal y quiere que lo arreglemos.”

A- “**¿Cada cuánto hacen reuniones?**”

B- “**Todas las semanas, con José generalmente (supervisor de las carnicerías, del equipo de Juan Romero).**”

A- “¿Y cuándo tienen franco los empleados?”

B- “Yo tengo los domingos pero los chicos que atienden de lunes a lunes por ahí les toca los miércoles. Ellos atienden de lunes a sábados de 8 a 13 y de 16 a 21 hs. y el día domingo trabajan mediodía de las 8 de la mañana a las dos de la tarde y después tienen un franco durante la semana. Los chicos mucho no se conocen, la mayoría son nuevos.”

A- “¿Qué se habla los miércoles en las reuniones?”

B- “**Los miércoles se habla de ofertas o algún procedimiento de trabajo que quieren que hagamos, normativas, algún reclamo de la gente de que le ha venido mal el recibo de sueldo y se encargan de llevarlo a planta, yo hago el informe.**”

A- “¿Cuál es el objetivo para las carnicerías?”

B- “El objetivo mío es vender, vender más para que ellos crezcan y poder crecer yo.”

A- “¿Pero qué te dicen de planta?”

B- “Noo ellos mucho no te dicen, vos tenés que vender y vendé. Pero bueno si no te mandan mercadería ¿qué vas a vender ? **Lo que pasa es que hay gente que... todos opinan ¿viste? pero no lo comparten, pero lo que tienen que hacer es escuchar, para que esto vaya bien yo calculo que tiene haber comunicación, uno no va a hablar, hablar, hablar.... Y después cuando ven los resultados que va mal...** ¿por qué no me dijiste? ¡Si te dije!” ¿Entendés cómo es? Si en las reuniones nosotros tiramos ideas y le decimos “mirá por qué no viene esto así” y te salen con una respuesta, “no se ha manejado así”, al final se maneja como ellos quieren y después vienen y te preguntan después de dos meses “che por qué no funcionó esto”. Pero ha mejorado un poco...”

A- “¿Cómo es el sistema informatizado que hay en las carnicerías?”

B- “**Recibís los nuevos precios, se puede visualizar la venta, la venta en plata, la venta en kilos, en productos, la venta por hora, los cortes.**”

A- “¿Usted puede ver esa información de todas las carnicerías?”

B- “No, **cada uno de su propia carnicería**, la información no se puede infiltrar y nadie puede saber del otro, por ahí viene un cliente que vos le tenés que hacer una boleta especial que elimine el iva entonces vos tenés que mandarles a ellos un comprobante de cuil, que te lo carguen allá, que lo habiliten en central, y ellos lo transmiten acá para que esté cargado en el sistema. Entonces vos apretás una teclita y sale el apellido del señor y se le hace el descuento por alguna cuenta corriente y bueno también tenés el sistema de inventarios, cambios de precios, cada uno tiene habilitado hasta cierto punto porque hay cosas que la manejan ellos, la mayoría y nosotros, información que tenemos que manejar nosotros acá...”

A- “¿Tienen un resultado al cual tienen que llegar?”

B- “No se ha pedido todavía pero yo creo que tienen que pedir un objetivo de venta.”

A- “¿Tienen mail no? ¿Con quiénes se comunican?”

B- “**Con José (supervisor de las carnicerías), con Juan (Gte. Ventas) con Mora (Gte. RRHH), con enfermería, todos los deptos., pero la mayoría del contacto es con José.**”

A- “¿Con el de administración o la gente de sistemas?”

B- “No, con el de sistemas viene a veces acá a controlar, con administración no. Sistemas es una persona que anda por todos lados pero no tengo el tel. de él, yo pido que venga llamando a Estancias a mesa de entrada. Por ahí vienen Mora (Gte. RRHH), digamos, el contacto que yo tengo con la mayoría de la gente de personal, porque tengo que hacer el parte de la gente, el que está enfermo el que viene y que no viene, con enfermería, el **mayor contacto es telefónico o por mail y como queda tan lejos, nosotros no podemos salir mucho de acá.**”

”Lo que es carnes lo manejamos con Juan (Gte. Ventas) y José Ignacio (supervisor de las

carnicerías), y recursos humanos todo lo que es personal y con la administración de plata con Darío (empleado de Administración) y César Tagle (Gte. Administración), que controlan lo que yo les envío de acá, plata y las ventas.”

ENTREVISTA CARNICERO

A- “Intercambio de información con tus colegas, encargados. Necesidad de información.”

B- **“Todo problema que sucede entre nosotros, o todo lo que se sabe de afuera o de otras sucursales (lo manejamos yo y Gabriel que es el encargado) y nos comentamos entre todos.** En general hay muy buena comunicación entre todos. La mayoría de nosotros somos carniceros hace varios años, por eso lo manejamos bastante bien, aparte lo que tiene esta empresa es que viene todo desarmado, no tenés que despostar nada, lo único que se hace es desarmar y vender y atender al público, así que no es mucho lo que te hace falta, **lo que le enseñamos a los chicos es la atención al público, que es lo que más se exige acá, el respeto y la limpieza y el orden, y cómo desarmar y armar un mostrador.”**

A- “¿Qué pensás de algún **manual?**”

B- “Por ahí **más en atención al público.** Lo que veo es que **no hay mucha comunicación entre la empresa y las sucursales,** ponele que sacaron un premio y nadie vino a decir por qué fue... por ahí viene un supervisor y te dice mirá esperá hasta la semana que viene, esperá hasta el lunes, que vamos a ver acá que vamos a ver allá y siguen pasando los días y no te dan la solución, así pasó cuando desde un principio sacaron lo de los premios, que sí que la semana que viene, que la otra, que la otra. Después vinieron nos dijeron que nos iban a pagar 50 pesos semanal y nunca llegaron y nadie nos vino a decir “no, no se les va a dar”, hasta que nosotros dijimos “no ni pensemos porque no se nos va dar nada”.”

A- “O sea que hace falta comunicar más de las medidas y la situación laboral, y de lo que pasa en el contexto.”

B- **“Sí eso sí, de lo que pasa en el contexto me enteré por la televisión, pero no porque la empresa nos haya dicho si vamos a exportar de nuevo.”**

Objetivo específico de indagación N° 3: Conocer el bienestar de los empleados de las carnicerías con respecto a la situación laboral y al sistema de comunicación interno, a los fines de descubrir la adhesión del personal al proyecto de la empresa.

VARIABLE BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS DE LAS CARNICERÍAS CON RESPECTO A LA SITUACIÓN LABORAL Y AL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNO

ENTREVISTA ENCARGADO CARNICERÍA

A-“Conocimiento de la empresa.”

B- **“Poco conozco, algo sabemos, para qué está, nos tendrían que mostrar más.”**

”Acá hubo un proyecto de carnicería y muchos vinimos de otras empresas y bueno, nos embarcamos y de a poco vamos conociendo, qué es lo que es, para qué está... La empresa se ha hecho un break, ahora se está llevando un poco más el apunte a las carnicerías, viste como es, ellos allá nosotros acá, medio como que están buscando que se organice.”

A- **“¿Pero le hablan de lo que es Estancias del Sur cuando ingresan a la empresa?”**

B- **“No, poco. Voy conociendo por lo que veo en las gráficas y algún comentario, ellos están tratando de llegar a la gente pero bueno, nosotros los encargados somos los que mantenemos más el contacto con ellos y llegamos hasta un cierto punto.”**

”Con el tema de que se debía vender una cantidad de kilos por persona, tienen que haber muchas personas y no daban las ventas, entonces salimos con los chicos a la calle e hicimos clientes, prestamos un **servicio de entrega a domicilio, se pegaron unos cinco seis y después vino José Ignacio uno de los coordinadores que tenemos, y bueno ahora estamos sumando clientes, hemos hecho un proyecto de envíos a domicilio porque queríamos ayudar a levantar las ventas que estaban flojas, empezamos con una hoja de procedimiento de cómo hacer los envíos y bueno se lo presentamos a Estancias y le gustó a Luis** y estamos trabajando en eso. La idea es agarrar todo el centro y Nva. Cba., por acá tenemos un plano de proyección y lo queremos hacer en tres etapas: la primera etapa es agarrar el micro centro acá a un km. a la redonda de la carnicería, una vez que lo tengamos armado, de que el cliente compre, que podamos tener no tanta fallas de entrega, faltante de mercadería o de lo que sea, nos expandimos un poquito más, para no fracasar, o sea abarcar todo y no llegar...y nos va bien. Tenemos un pibe que está en la calle que levanta los pedidos, hay días que llaman por teléfono y tomamos el pedido y lo dejamos abajo, cada día hay un pinche, tengo una persona que prepara los pedidos y otro que los entrega.”

A- “El número de teléfono para pedido, ¿cómo lo dan a conocer al cliente?”



B- “Porque se visita al cliente, la persona va con un listado y se le muestra los precios. Hay cosas, estamos empezando a funcionar, habíamos proyectado trabajar de lunes a jueves con la gente (pedidos) porque los sábados es un loquero de gente y entonces no daban las manos para que los chicos atiendan y entreguen los pedidos, y bueno se nos fue de las manos porque vinieron como seis o siete pedidos para el sábado y tuvimos que implementar y mandar gente a entregar pedidos y atender acá a la vez así que eso quiere decir que va a estar todo bien, y tenemos entre 20 y 25, hoy a un chico se le entregó un pedido y ahora llama para mañana también. Algunos clientes los tengo en el mail, ellos me pasan el pedido por mail para que no llamen.”

A- “¿Tienen capacitación cuando ingresan?”

B- “Al principio estaba a cargo de la capacitación una persona que ya no trabaja más, vino y entregó una hoja de procedimientos de cómo se tiene que trabajar pero digamos que los encargados de capacitar la gente seríamos los encargados del local, lo que pasa es que por ahí tenemos tantas cosas por hacer que no llegamos a capacitarlos, y por ahí vienen las fallas a veces en atención al público, el cliente se va disconforme, en la comunicación y bueno se me ocurrió hablarle a mi jefe José Ignacio César, coordinador de carnicerías, el contacto directo de las carnicerías con el frigorífico es José y Juan Romero (Gte. Ventas).”

A- “¿Qué faltaría en la capacitación?”

B- “Poco conocimiento. La mayoría son aprendices o son del frigorífico y no es lo mismo trabajar en un frigorífico que en una carnicería, entonces el conocimiento de los cortes y cómo se maneja el corte, en atención al público, en la presentación de la mercadería, la calidad de la mercadería. En la calidad influye la temperatura en que la recibís, la fecha de vencimiento, el estado, todo... Entonces vos al cliente le tenés que ofrecer algo bueno y fresco. Ellos tienen un conocimiento básico de lo que es, ellos saben que este chorizo se vence el 22 de septiembre y el 23 no lo tienen que vender pero no saben por qué. Tienen que saber por qué y la calidad como viene, creo que hay que orientarnos a la gente en todas esas cosas, en todo, en atención. Lo que pasa es que las carnicerías es algo nuevo para ellos y bueno están armándolas y bueno les lleva tiempo”

”Hay paciencia pero a veces lo que no hay es tiempo...”

A- “¿La información para capacitación donde se puede buscarla? De la carne exclusivamente.”

B- “Esto yo lo aprendí de los que nos enseñaron de otra empresa, y lo estoy ofreciendo a ellos como ejemplo para que tomemos lo bueno y lo malo. Buscar a alguien que tiene conocimiento... Aparte tenés que estar metido acá para ver cómo tiene que atender al cliente, todos los lugares son diferentes, toda la gente es diferente, no es el mismo trato que podés tener con gente de esta carnicería que gente de Villa Libertador.”

A- “Sentimiento hacia el frigorífico, hacia el trabajo.”

B- “Para mi es un trabajo, ellos no me dan a mi todo, a nadie, a nivel personal, laboral, todo, uno

da de a poco, si lo he hecho por otra empresa que yo estuve que se enojaron conmigo porque yo me fui, ellos me dieron muchas cosas, no me dieron un buen sueldo nada pero me enseñaron mucho, acá no, vos les tenés que decir a ellos cómo tiene que ser, entonces bueno **es un trabajo y punto**. Y bueno si por ahí les tengo que dar un poquito más, les doy un poquito más, **si por ahí mejora la situación y ellos se ponen un poquito más con la gente y con todo, se podrían llegar a ganar un lugarcito, con toda la gente**. Ahora en este momento te podría decir que mucho no. El ambiente mucho a veces... está un poquito mejor ahora que vino José (supervisor carnicerías) y levantó un poquito el ánimo.”

“Yo si hubiese sido un patrón... La gente estaría mejor si, porque por ahí vos sos cliente y yo te atiende con mala cara por x motivo, el cliente presente y no vuelve, entonces falta eso, falta mucho recursos humanos, tengo un pariente mío que trabaja en Volkswagen, impresionante lo que es eso. Ellos organizan eventos con la familia, organizan salidas para distraerse como ir a pescar por ejemplo, y vos los ves y los tipos chochos...”

A- “Relación entre superiores y subordinados.”

B- “La **relación que tengo con los chicos es limitada**, no tanta confianza, yo no salgo con ellos nada, **yo soy jefe yo doy las órdenes, por ahí charlo con alguno pero pasa que si vos charlas le das la mano y te agarran del codo, entre ellos si hay más relación**, por ahí charlan, van al baile juntos, otros salen a tomar algo, pero digamos yo no participo, **acá se les paga un asado el fin de semana, se comparte eso un ratito y si tengo tiempo.**”

A- “¿Cómo es el tema del asado?”

B- “Sí, pagan un asado por semana, algunos comen mientras otros atienden, después cuando terminan éstos atienden y comen los otros.”

A- “¿Tienen beneficios ustedes?”

B- “Sí, te mandan unos bonitos de veinte pesos por mes y te hacen un descuento del 8% en la compra de carne.”

A- “¿El almuerzo?”

B- “Sí, por ahora sí, yo que estoy todo el día les dije si me lo podían pagar ellos, antes sí lo pagaban pero ahora no ¿viste?”

A- “¿Relación entre vos y los chicos?”

B- “Sí, yo les doy participación, a algunos les doy protagonismo, digamos que les doy obligaciones para que ellos tengan a cargo y vayan aprendiendo y yo les voy enseñando cómo, por ejemplo los chicos que están cobrando puse gente que les enseñara que saben de caja para que en caso como ahora que no tengo las cajeras tienen que cobrar, y cada vez que sugieren ellos algo lo ponemos en práctica, por ejemplo cómo ubicar la carne cuando viene, hacer algún cartel.”

ENTREVISTA CARNICERO

A- **“Conocimiento de Estancias del Sur.”**

B- **“Yo ingresé a este local pero sin conocer lo que era Estancias del Sur más que por lo que decía la propaganda, pero no lo conozco, no sé dónde está y bueno yo cuando entré acá entré por un amigo, lo que pasa que la mayoría acá eran empleados de Disco antes, por eso más o menos nos conocíamos, yo te digo, de Estancias del Sur no conozco nada.”**

A- **“¿Valores, historia, objetivos?”**

B- **“No. Sé que es un frigorífico que se dedica a la exportación y al consumo interno con las carnicerías. Tanto a la exportación como a la importación.”**

A- **“¿Sabés por qué abrieron las carnicerías?”**

B- **“Sé que cuando cerraron las exportaciones ahí abrieron las carnicerías. Lo sé en parte por los medios y en parte por los comentarios de los chicos acá, no porque la empresa nos haya venido a decir. Incluso sé que iban a abrir en Buenos Aires pero eso lo leí en el diario que iban a abrir once sucursales en Buenos Aires y un reportaje.”**

A- **“Sentimiento hacia la empresa.”**

B- **“Mirá, cuando vine a Estancias del Sur a mí me propusieron una cosa, que iba a ganar tanta plata, que iban a pagar las horas extras, que daban premios y por eso yo decidí venirme del Disco acá, no sé qué le dijeron a los otros. Bien, estoy bien, dentro de todo estoy bien, trabajo las horas que tengo que trabajar y si por ahí tengo que trabajar un par de horas más, me pagan. El primer mes pagaron horas extras, el segundo también, el tercero no y ya no pagan más, trabajo el día domingo y no me pagaron. Me pintaron una cosa, me dijeron que iba a ser así, así. Dijeron que iban a dar un premio de 50 pesos todos los sábados y, desde que entré, una sola vez me lo dieron. A muchos le dijeron que iban a tener un sueldo de 1300 básico y, de los que estamos acá, somos dos los que ganamos eso, los demás ganan 800 pesos. Dijeron muchas cosas y salieron con otras.”**

A- **“Beneficios.”**

B- **“Te dan dos bolsas por mes y lo que querés comprar te descuentan un 8%. Esto por lo menos a mí no me sirve porque yo en carne llevo muy poco, sacaré treinta pesos por mes... por lo menos a mí no me sirve yo preferiría que me paguen las horas extras y 50 pesos por sábado. Nosotros venimos a las 6 de la mañana y nos vamos a las 8 de la noche, a veces hasta las 9.”**

A- **“¿Te gusta trabajar acá?”**

B- **“Gustar me gusta porque me siento cómodo yo, hago todo lo que tengo que hacer en el trabajo y cumplo mi horario... ahora no hago horas extras. Hay veces que te tenés que quedar algunas horas...”**

A- **“¿Sentís que se puede participar, dar una opinión?”**

B- **“Entre nosotros con el encargado sí, porque es más fácil y práctico, pero de la sucursal con la empresa no, porque el encargado nos dijo que el supervisor de ellos les dijo “ustedes no piensan**

ustedes hacen lo que yo les digo”, se supone que eso no es así. Son muchos los que controlan pero... a su vez no es el control lo que hay que hacer. Se controla si se mantiene limpio, la atención al público y si falta gente ellos no se preocupan, es más si te pueden sacar te sacan, y te falta gente... Ahora el encargado de Calera, él tiene 3 empleados nada más y nos dicen “nosotros estamos trabajando porque estoy matando a los chicos y encima hacen horas extras y no se les pagan viste...Nosotros acá antes éramos 16 y nos sacaron 4...”

ENTREVISTA A CAJERA MALVINAS ARGENTINAS

A- “Conocimiento del frigorífico.”

B- “No nada, de la planta nada. Nos han dado un tipo reglamento pero no se cumple todo el reglamento, pero de ahí nada, venís a trabajar hacés tus horas y nada más.”

A- “Sentimiento hacia la empresa.”

B- “Estoy contenta acá por el encargado que nos ha tocado, a comparación del encargado en otras empresas, el de acá es bastante bueno, accesible, no sé, nos arregla los horarios, siempre está viendo que estemos bien trabajando, no le gusta presionar. **Después en cuanto a Estancias no nos ha cumplido en nada, desde que entramos no nos cumplió en nada, en el sueldo, en horas, nada que ver.”**

A- “Beneficios.”

B- “Descuentos en carne que es el 8% pero en el cual siempre tenés que tener cuidado porque te descuentan más de la cuenta y lo que te ofrecen es un bolsón de carne que te dan ticket que es de \$10, **supuestamente eran dos pero viene uno en un sobre con el recibo de sueldo.”**

“Las falencias que yo veo es que no hay una persona que venga y te diga las cosas, porque desde que estamos, haces horas extras... eh, cuando nosotros entramos nos prometieron un sueldo, nos prometieron horas extras y hay chicos que tienen 100 horas extras en un mes y nadie se hizo cargo de eso, nos dieron lo que ellos quisieron. El mes pasado, creo que fue el anterior, nos dieron en un sobre eh, la plata de las horas extras, pagando tres pesos la hora extra cuando creo que salía 10 pesos, no sé bien, por ahí trabajamos domingos, 60 horas y después **mandamos a preguntar y nadie se hizo cargo, se pasan de uno a uno que hablen con este y con este y nadie viene...** Lo mismo este mes, fuimos a cobrar, nos sacaron lo que eran domingos que nos pagaban aparte, este mes fuimos a cobrar y vimos que teníamos 150 menos de sueldo y nadie nos dijo nada.”

A- “Sentimiento hacia la empresa”

B- “Somos como uno más.”

A- “¿Te gustaría que haya algún tipo de evento para conocer a la gente de Estancias?”

B- “No, no me interesa.”

Objetivo específico de Indagación N° 4: Indagar las expectativas y necesidades de información y comunicación por parte de los públicos internos.

VARIABLES EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ENTREVISTA JAVIER MORA

A- “¿Qué quisieran comunicar a las carnicerías? ¿Qué necesidades ven?”

B- “Comunicar... yo creo que hay que comunicar..., yo te puedo decir desde mi área, hay varias aristas: hay que comunicar los **resultados de cada sucursal, cuáles son sus propios resultados yo creo que es importante, otra área de comunicación es la informativa, que es nuestra área de permanencia, los cambios, pagos de asignación, no pagos de asignación, pagos de sueldos, no pagos de sueldos, temas que la gente está obligada a estar enterada.** También todo tema de **actividades sociales** que se pueda estar al tanto, todo tema de **información general, por ejemplo si se hace una inversión en una planta,** bajar todo tipo de ruido en ese caso, también en la **fecha del día de los trabajadores que se saque un escrito para todos los trabajadores,** donde, yo insisto, dentro de todo eso tiene que ser persuasivo, donde a veces son líneas que se les bajan , otra veces son partícipes de ellas, a veces hay que **felicitarlos porque se cumplió un record de ventas un fin de semana ...”**

ENTREVISTA JUAN ROMERO

A- “Falencias detectadas en la comunicación interna con las carnicerías. Necesidades. Expectativas.”

B- “**Yo creo que se necesita factor humano, no tanta tecnología.** La idea en un comienzo fue formar pequeñas empresas las cuales tienen un circuito distinto no?, con una gestión diferente a la que tiene el frigorífico, para consensuar eso hace falta mucho factor humano, de referentes , llamado puede ser supervisores, que tengan ese diálogo y esa comunicación para que sean bajados correctamente. **Y la comunicación entre locales también está faltando,** otra materia pendiente, el de boca en boca, eso está faltando, entre carnicerías, porque se te abren un montón de panoramas distintos comerciales para que vos lo hagas funcionar y que los aproveches, por ejemplo de que a un local le esté sobrando lomo y a otro le esté faltando... porque se puede generar una transferencia o una comodidad del cliente o de personal, la idea es que la gente trabaje cerca de su casa, entonces a través del diálogo se podría consensuar eso también. La pregunta que vos hacés, te tiro el título de la respuesta: **factor humano, para una buena comunicación lo que hoy adolecemos es factor humano, que baje fielmente a las bocas las necesidades y que el jefe del local las plasme.** Todos los locales están ubicados en lugares muy populares o en un público de clase media, tienen necesidades distintas, más allá de que están ubicados comercialmente parecidos en una misma zona, tienen necesidades distintas.”



A- “¿Y en las reuniones no les dicen qué necesitan?”

B- “Sí pero en las reuniones es algo muy superficial y habrá distintos criterios, **vos necesitás gente que recoja todos los días un local y lee un adjunto al encargado y aparte que le enseña o le da docencia sobre eso, sobre su gestión, capacitación, aparte que la gente que está en el local lo necesita ¿no? Aparte operativamente marcar los errores**, por ejemplo las malas exhibiciones, o comercialmente hacer ventas asociadas, es muy profundo, por eso te estoy tirando el título, ese factor humano no lo tenemos, que comercialmente adapte la planta o las carnicerías a la planta o viceversa porque la necesidad es de las dos partes.”

“Expectativas reales es abrir más locales, en comunicación es el factor humano y justamente ahora ha ingresado gente de Buenos Aires a gerenciar, que hasta hace poco la gerenciaba yo y ahora no es más mi gestión, pero viene con mucha fuerza de poder lograrlo, ojala así sea...”

“**Podemos tener buenos diálogos o bajar pautas claras pero está faltando algo muy básico, muy principal que es la recepción, si vos comunicas, comunicas y estás metiendo cosas por ahí en alguien que no recepta o no tiene la capacidad para asimilar la docencia vos está haciendo sobre él... me entendés?** cosa que estoy diciendo que el factor humano es lo principal, porque después la otra parte de tecnología, la comunicación vía nextel, mail, teléfono, pero está faltando lo principal que es el factor humano, que no estamos dando con la tecla... factor humano en cuanto a la calidad de encargado no? Y de acuerdo a las comunicaciones que estamos bajando a los locales son muy simples no?, calidad en exhibición de producto, de manejo de mercadería, exhibición de ofertas, cartelaría, eso en comunicación, es lo más básico que estamos haciendo, después las comunicaciones que más se está bajando también son la conducción de personal que ellos tienen que desarrollar. Las comunicaciones a grandes líneas es con el encargado o jefe del local, que es quien después comunica a su gente que tiene a cargo las directivas de la empresa o la gestión comercial, adonde se quiere apuntar.”

ENTREVISTA CESAR TAGLE

A- “Necesidades de comunicación.”

B- “Ahora estamos un poco más cómodos a través de la Internet, tanta gente tuvo Internet y las carnicerías no, **ahora están todas las carnicerías con Internet lo cual agiliza muchísimo, qué pasa, tenemos Internet, lo podemos usar como un medio de comunicación rapidísimo, es eficiente porque llega pero la gente no lo lee, suponte una oferta de un fin de semana...**”

“Yo, adonde espero llegar algún día, la agilidad y por simpleza y además porque no es cosa menos que la comunicación por Internet vía mail sea eficiente y yo sé que si mandé el mail ellos lo recibieron, cómo haces eso? Mandando una confirmación de recepción de mail es automático, pero igual **fallamos porque la gente no sabe usar la computadora, no sabe usar un mail, si lo leen no lo responden, yo creo que hoy en día con las formas de comunicación que hay, Internet debería ser la más ágil, eso para**



nosotros, como te digo... fallamos, tenemos las herramientas y fallamos, ¿otro medio? El teléfono... si hay un cambio de planta lo mandamos vía sistema, pero qué pasa hoy en día? no es confiable el sistema del todo, yo puedo hacer un cambio en el sistema nuestro y transmitirlo a las sucursales pero si a las sucursales se les cayó la red o no les dijeron los datos desde acá el cambio de precio no se hizo, y yo no puedo abrir una carnicería si el cambio de precio no se hizo...”

“Por ejemplo hagamos una oferta en tele, sacamos que tal producto se vende a tal precio, con la oferta del fin de semana y si yo estoy vendiendo a distinto precio... Un día genero la oferta en el sistema, la transmito en el sistema, además mando mail y aparte le digo por teléfono, “che fijate viejo te mandé tal cambio de precios, fijate si lo recibiste, fijate si te aparece todo”

“¿Qué otras cuestiones puede haber que se comuniquen?... procedimientos de las tareas de cómo se realizan, eso no lo hacemos hablando... hacemos un comunicado que ellos firman, digamos aceptando que lo recibieron y haciéndose cargo de lo que dice ahí, luego complementamos.”

A- **“¿Procedimiento de qué?”**

B- **“De caja, de cómo se tiene que hacer tal cosa. Se manda un impreso, se manda a las sucursales y el encargado lo firma, qué más tenemos...”**

A- **“¿Ustedes así ya saben que van a cumplir?”**

B- **“Eh... digamos estamos en nuestro derecho de llevar la sanción si hace falta, digamos... adonde vamos con este comunicado que firman ellos? A que están notificados, no tienen excusa de decir “eh! pero yo no sé”, porque yo me quedé con la firma de todos ellos cuando me dicen número de comunicado, es decir los comunicados tienen un orden lógico, con numeración con todo entonces no pueden esquivar a la responsabilidad si está la firma de ellos, esto por qué se da? Porque cuando se abren las carnicerías estaba todo muy desparejo, unos hacían una cosa, otros otra, empezamos a unificar criterios y cuando empezamos a unificar criterios dijimos lo vamos a hacer por escrito porque las palabras se vuelan.”**

A- **“¿Cada cuánto realizan los comunicados?”**

B- **“Uno por semana, todo depende de cada cosa, hoy en día no tenemos tantos comunicados de procedimientos porque ya está todo más o menos.”**

A- **“¿Un ejemplo de procedimientos?”**

B – **“Si ellos hacen la caja, venden, y cada cierta plata que acumulan en la caja tienen que retirarla y guardarla en un buzón de seguridad, con esos retiros que ellos hacen ellos llenan una planilla de cuánto fueron los retiros y con una cierta cantidad de detalles, y a nosotros, los de administración, para control nos hace falta saber los detalles, la fecha , un montón de cuestiones, entonces hacemos un comunicado en donde decía que tenían que hacer los retiros de tal manera, llenando tal planilla, con tales datos porque esa planilla nos hace falta a nosotros. No solamente eso hay otras cuestiones... los adelantos de sueldo, la gente venía y pedía adelantos de sueldo por teléfono, mandamos un comunicado que decía que no se hace más por teléfono, se hace vía escrito con la firma de los encargados, con todos los datos posibles,**

nombres y legajos de la persona que lo quiere. Entonces, ¿con esto qué hago?, quedaron informados, los adelantos de sueldo se hacen así, ¿vos me lo pediste de otra manera?, yo no te lo voy a dar, ¿por qué?, porque vos sabes que lo tenés que hacer de otra forma.”

A – “¿Y cómo te lo mandan a vos? ¿Por medio del encargado?”

B- “Todos los días nos llega un sobre.”

A- “¿Ya sea lo que se cobró, notas de crédito, la plata...?”

B- “Sí, todo lo que sea de caja y otras cuestiones administrativas de las carnicerías como puede ser un servicio, una factura de luz.”

A-“¿Y vía mail no te comunican los encargados lo que se necesita?”

B- “Sí, pocas carnicerías, por ejemplo nos mandan vía mail un adelanto o cosas que se necesitan. Además, por ejemplo, todos los insumos que tienen las carnicerías se piden con un papel que ellos llenan: una lapicera una sierra para cortar carne...Hoy en día lo agilizamos un poco, ya mandé un comunicado a que eso lo hagamos vía mail o vía fax directamente, entonces no tienen que esperar a que esa hoja llegue a la gente.”

A- “Expectativas”

B- “Es como que todo el mundo hace las cosas y se las guardan y yo me entero dos días después que echaron a un encargado o el gerente se entera una semana después que robaron una carnicería, en realidad no sé cómo podría ser puntualmente un sistema y que nos enteremos todos de todo, de todas las cosas que están habilitadas se enteran todos pero...yo creo que la comunicación falla muchísimo, falla porque la gente quiere esconder las cosas también, todos creen que... guardan y callan y no sé, creerán que el silencio es poder, no sé qué creerán pero te enterás tarde.”

ENTREVISTA ENCARGADO CARNICERÍA

A- “¿Qué información necesitarías, qué expectativas tenés?”

B- “Tener más comunicación ellos porque el que da la cara es una sola persona, por ejemplo si me pagaron mal el salario yo se lo reclamo a José, José se lo reclama a RRHH.”

A- “¿Qué te parece algún buzón de sugerencia?”

B- “Eso lo pensamos porque por ahí no te escuchan, que por ahí están equivocados, nosotros que estamos en contacto con el cliente o con los empleados y por ahí no es lo que ellos dicen, y eso lleva al fracaso, por ahí vale lo que ellos dicen, lo que ellos dicen tiene que ser así y tiene que ser así y está mal. Yo soy el que tiene contacto con el cliente y con el empleado, entonces yo creo que tienen que evaluar un poco más lo que nosotros decimos, por ahí no quieren asumir cuáles fueron las fallas.”

A-“¿Ellos ven el movimiento desde planta?”

B- “Sí, tienen en la PC todas las carnicerías... a lo que yo voy...Si están cerrados en algo que quieren y vos le decís está mal pero ellos lo quieren así y vamos todos para adelante...”



A- “Aunque aceptan las sugerencias...”

B- “Sí digamos que un día yo dije voy a salir a vender a la calle porque algo tenés que hacer para vender, si perdimos de vender, ¿por qué? y bueno hay muchos factores de por qué se perdió de vender.”

A- “¿Qué te parece que hay que cambiar?”

B- “Algo cambió, en la logística, la comunicación para hacer los pedidos, alguien que los reciba y alguien que los prepare y que los mande. Hay muchas falencias. **Ahora los pedidos yo paso mail con lo que necesito a un pibe que está ahí que ni lo conozco que está en la parte de ventas de carne y ellos preparan los pedidos y los mandan. Antes no se hacía eso, llamabas por teléfono y mandaban cualquier cosa al otro día y bueno eso mejoró un poco. Ahora vos tenés organizado de lo que vas a necesitar y por ahí te mandan lo que vos querés, y eso cambió un poco viste?** yo creo que lo tienen que ajustar un poquito más viste?, la necesidad, todo... Yo lo que veo es que hay mucho “cacique”. Entonces todo va en orden y en orden diferente, viene uno y me dice quiero que hagas esto, después viene otro y me dice quiero que hagas esto y tienen que formar un standard de trabajo, es decir nosotros tenemos llegar a la escalera, para ir por la escalera tenemos que ir derecho por acá, no por allá ni por allá ni por allá, entonces todos tenemos que caminar por el mismo lugar para llegar al mismo objetivo. Pasan diferentes órdenes. Entonces no hay una persona que diga vamos a organizarnos y vamos a plantear este objetivo, llegar allá por el mismo lado.”

A- “¿Haría falta más información?”

B- “Sí porque los carteles que están son fotos, haría falta algo más completo. Información para la capacitación, que creo que la tienen que dar ellos y un poco más de organización porque al final ellos quieren escuchar lo que les interesa y tiene que interesar porque son parte, digamos esto te lleva al éxito o te lleva al fracaso, hay que mejorar todo.”

A- “¿Qué parte tendría que mejorar más que nada?”

B- “La capacitación, fijar un objetivo de cómo quieren las cosas, en hacer sentir bien a los empleados, en escucharlos, no todo es el tema plata, crear algún tipo de incentivo, alguna importancia al empleado que lo hacen sentir mejor. Yo... lo que habían prometido no lo cumplieron en cuestión de plata, digamos que la plata es importante pero estaba pensando, me di cuenta que también deberían hacer otras cosas entendés? Y yo creo deberían hacer sentir a la gente un poquito mejor.”

A- “¿Por ejemplo?”

B- “Dijeron que iban a sortear una bicicleta para el día del niño, yo nunca lo oí a eso”

A- “¿Falta comunicar más los eventos internos?”

B- “Sí, o integrar a la gente, o hacer algo para que se integre más la gente, que se sienta de Estancias. Por ahí viste te sentís que esto es un trabajo que tenés que cumplir las horas y te vas. Para hacer sentir mejor a un empleado hay que hacer algo, puede ser un evento... Mirá, te doy un

ejemplo: el supermercado Americanos, años atrás era una cosa muy sencilla lo que hacían, el día de tu cumpleaños te mandaban una tarjeta o un franco. Se hacían campeonatos pero después se hizo un poco... lo dejaron de hacer porque tenés que trabajar. El día de la madre le podés mandar a la que es madre un clavel con un papelito que diga Estancias del Sur, pero si lo hacen lo hacen allá y acá no. Para el día del padre sacaban vino y entregaban un vino...”

”Hacer sentir al empleado bien, hacerle saber si hizo una obra de bien.”

A- “¿Y un concurso entre carnicerías?”

B- “Eso va a llevar a la competencia, se ha pensado pero va llevar a la competencia entre nosotros, por eso nadie puede ver las ventas de las otras carnicerías. No sé, reconocer una obra de bien, hacer algo.”

A- “¿Qué es una obra de bien acá, vender más que otro?”

B- “Antes había un incentivo el fin de semana y se vendía, llegábamos a un objetivo de venta, “vendeme tanto” te decían entonces vos le vendías y se mataban por vender, lo sacaron a eso y nadie más lo hizo, nadie más se preocupó por vender más, si se vende se vende viste?”

A- “¿Y hacer de vez en cuando, para no crear tanta competencia sino motivación, un reconocimiento para el que más vende? No sé, ¿un fin de semana por ejemplo? ¿De qué depende que uno venda más que el otro ahí adentro?”

B- “Y... no sé, lo que pasa es que no se puede controlar. Lo que vos podés armar es el grupo de la mañana y el grupo de la tarde, el que venda más o el que se preocupe por hacer la mejor presentación del mostrador, un concurso. Eso depende del conocimiento del encargado o de los empleados también. Eso lo arman “ellos”, y ahí ves vos y le ponés un puntaje al que más se adecua. Sí, porque por ventas va a ser mucha competencia y aparte depende de la zona donde está la carnicería.”

ENTREVISTA CARNICERO

A- “¿Qué expectativas tenés, en cuanto comunicación?”

B- “Y... que las medidas que se toman sean comunicadas al personal, te digo, yo lo de la exportación me enteré porque lo vi en la televisión...”

ENTREVISTA CAJERA

A- “¿Qué se necesita con respecto a tu puesto?”

B- “No, en eso se trabaja bien... había problemas con respecto al cambio, nos largaban así nomás y había que arreglárselas y la gente se molestaba con uno pero no era culpa nuestra y bueno y eso ya se solucionará, pero nosotros..., los de planta traían el cambio pero después no lo trajeron más. Los de planta vienen por ahí pero más que nada hablan con el encargado, con nosotros no...”

A- “¿Y saber más de la empresa? ¿Alguna Expectativa?”



B- “Puede ser... Cuando nosotros entramos teníamos un montón de expectativas que íbamos a estar bien y sin embargo con el tiempo nos fuimos dando cuenta que era como las otras empresas, cuando nosotros entramos parecía que esta empresa era la mejor y cuando fue pasando el tiempo nos dimos cuenta que no, que es igual que todos...”

A- “Por una cuestión económica...”

B- “Y sí, la mayoría se vino por lo económico no por otra cosa, el que me diga que se vino por otra cosa... bueno pero la mayoría se vino por lo económico, no por otra cosa, me parece a mí...”

A- “¿Te gustaría que haya algún concurso para ganar premios extras por ejemplo...?”

B- “Si... puede ser, puede ser... me parece que ayuda... puede ser para que pongan algunos más voluntad... En otros lados hacían el cajero del mes, el empleado del mes y te daban un premio.”

A- “¿Cómo sería el cajero del mes?”

B- “Y van viendo que no te faltara plata, la atención en la caja, y eso lo evaluaban los encargados, los supervisores, pero acá no hay eso...”

A- “¿Y en cuanto a la información?”

B- “Lo único que sabemos es que cambian de encargado, de gerentes...”

JII- RESULTADOS ENCUESTA

Objetivo de Indagación N° 1: Identificar y caracterizar los públicos internos.

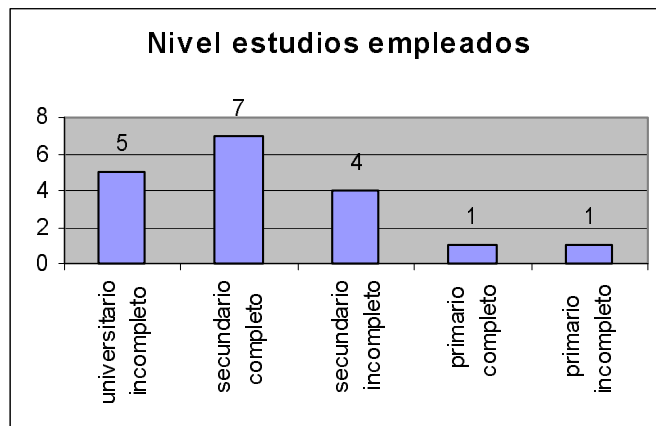
Objetivo de Indagación N° 3: Conocer el bienestar de los empleados de las carnicerías con respecto a la situación laboral y al sistema de comunicación interno, a los fines de descubrir la adhesión del personal al proyecto de la empresa.

VARIABLES PÚBLICOS INTERNOS, BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A LA SITUACIÓN LABORAL Y AL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNO

Pregunta N° 1: Edad

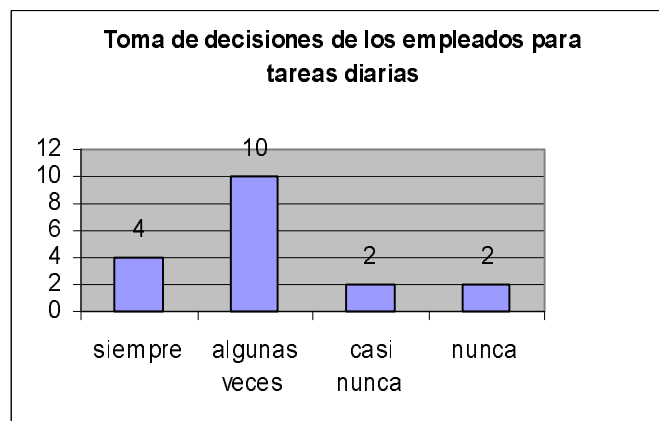
- Los encuestados se encuentran en un rango de edad entre los 23 y 35 años y la mayoría entre los 20 y los 30

Pregunta N° 2: Máximo nivel de estudios alcanzados

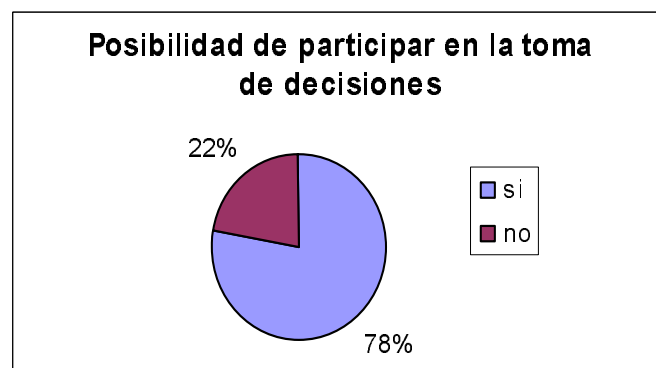


- La mayoría tiene como máximo nivel de estudio alcanzado el secundario y entre ellos algunos iniciaron la universidad pero no han terminado. Por lo tanto, se puede decir que el nivel de estudios es medio

Pregunta N° 3: ¿Puede usted tomar decisiones propias para desarrollar su tarea diaria sin tener que consultar a su superior inmediato?



Pregunta N° 4: ¿Tiene usted la posibilidad de participar para tomar alguna decisión en caso que desee hacerlo?



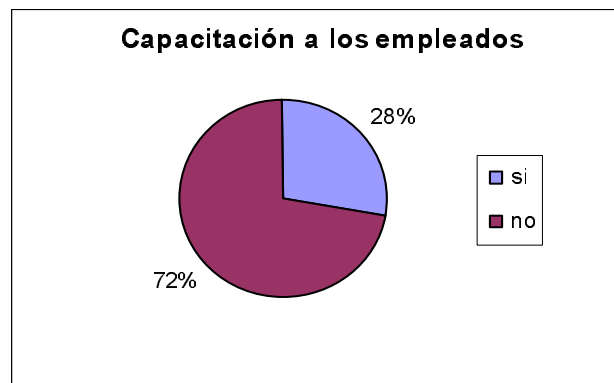
- Con respecto a la toma de decisiones de manera independiente, para desarrollar las tareas diarias, los empleados tienen una cierta libertad. Algunos contestaron “algunas veces” y otros “siempre”. También la mayoría coincide en que tienen posibilidad de participar en la toma de decisiones en el local.

Pregunta N° 5: ¿Considera que su lugar de trabajo está limpio o está en condiciones higiénicas?

Pregunta N° 6: ¿Siente que su lugar de trabajo es seguro y que no presenta riesgos para su salud o integridad física?

- Todos opinan que el lugar de trabajo se encuentra en condiciones higiénicas. Asimismo, la mayoría opina que el lugar de trabajo es seguro y no presenta riesgos.

Pregunta N° 7: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación cuando ingresó a trabajar?

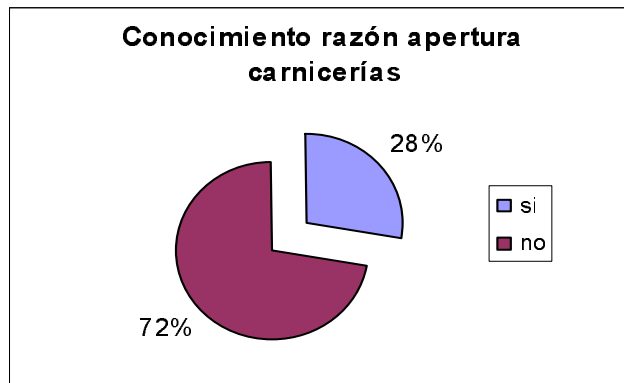


- Los empleados no recibieron capacitación alguna para desarrollarse en sus puestos. Sólo algunos, siendo éstos cajeros y carniceros, respondieron que la capacitación que recibieron fue la explicación o la información dada por colegas o el supervisor.

Pregunta N° 8: ¿Recibió información sobre Estancias del Sur como cuáles son las actividades que realiza el frigorífico, cuáles son sus productos, a qué mercados vende, cantidad de empleados que trabajan, objetivos de la organización?

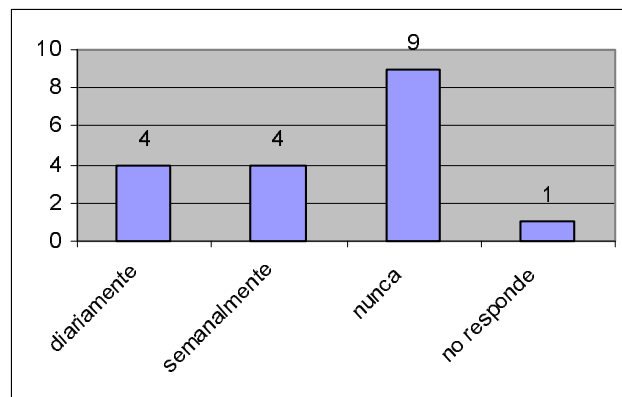
- Los empleados no han recibido información sobre la empresa en cuanto a su actividad, objetivos y el mercado en el que se desarrolla.

Pregunta N° 9: ¿Conoce la razón por la cual Estancias del Sur decidió realizar la apertura de carnicerías en la ciudad de Córdoba?



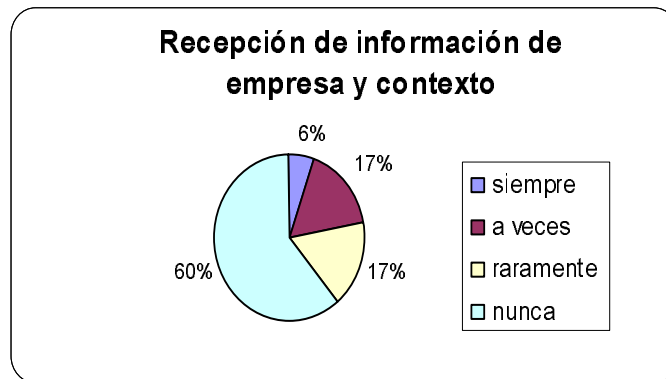
- La mayoría de los empleados no conoce la razón por la cual Estancias del sur abrió las carnicerías. Sólo unos pocos dijeron conocerla sosteniendo que la apertura se debió al cierre de exportaciones y al objetivo de expandir el mercado. Los que conocían la razón de la apertura pertenecen a los distintos puestos de un local (cajero, carnicero, encargado)

Pregunta N° 10: ¿Recibe algún tipo de información que sea de utilidad para sus tareas?



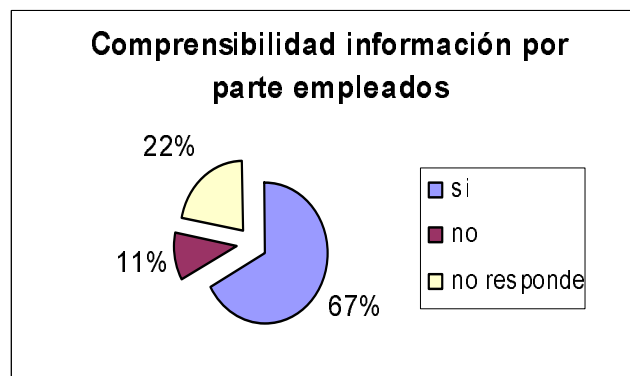
La mayor parte de los empleados no recibe información útil para realizar sus tareas cotidianas. Sin embargo, la mayoría de los cajeros contestó que recibía información de este tipo diariamente.

Pregunta N° 11: ¿Recibe información sobre la empresa, como por ejemplo los cambios que en ella se presentan o noticias del contexto que influyan en la organización?

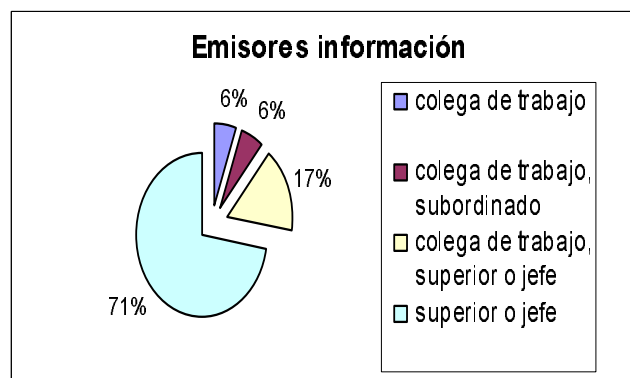


- El 60% de los encuestados respondió que no recibe información de la empresa, como los cambios que en ella se realizan, ni del contexto en el cual la misma se desarrolla.

Pregunta N° 12: En el caso de que usted reciba cualquier tipo de información sea cual fuere el medio, ¿es para usted comprensible?

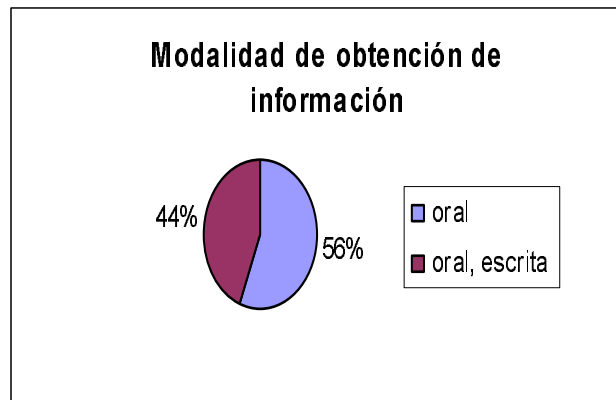


Pregunta N° 13: Cuando usted recibe información, ¿por parte de quién la recibe?



- La mayoría de los encuestados respondió que la información que reciben es comprensible y, en general, la persona de quien reciben la información es de un superior o jefe.

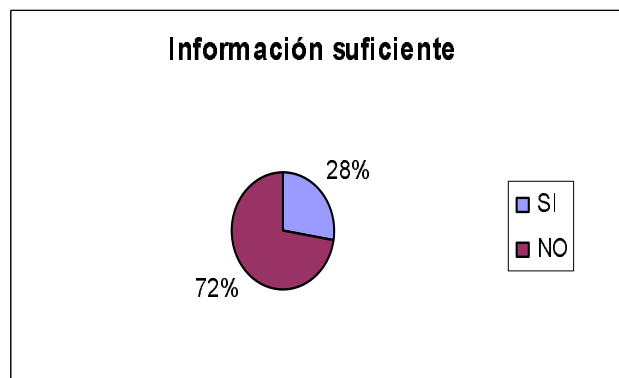
Pregunta N° 14: En el caso de que usted reciba información, ¿a través de qué modalidad la obtiene?



- La modalidad en que reciben la información es en primer lugar oral pero también muchos respondieron que reciben información de manera escrita, como por ejemplo mails.

Pregunta N° 15: ¿Considera usted suficiente la información que recibe?

Pregunta N° 16: ¿Qué información considera usted que le gustaría o necesitaría recibir?

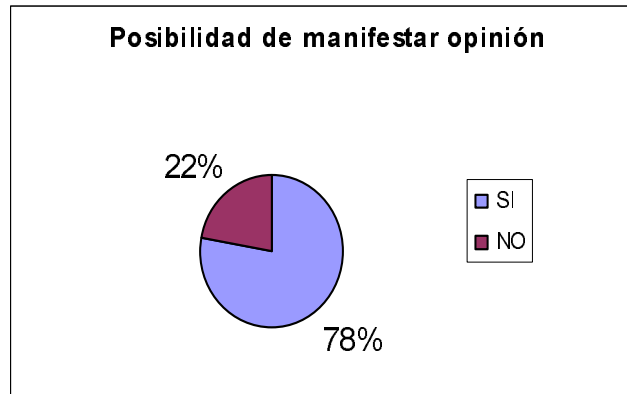


- El 72% de los encuestados opinan que la información que reciben no es suficiente y algunos respondieron que les gustaría recibir información sobre las medidas que se toman en la empresa y lo que ocurre en las otras sucursales y en la empresa.

Pregunta N° 17: ¿Se realiza algún tipo de evento o celebración de acontecimientos importantes con los empleados?

- La empresa no realiza eventos con los empleados de las carnicerías.

Pregunta N° 18: ¿Tiene usted la posibilidad de manifestar alguna opinión en su trabajo en caso de que necesite hacerlo?



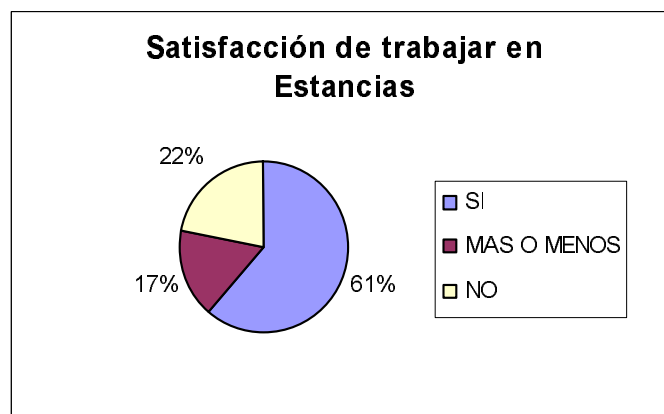
- El 78% de los encuestados sostienen que tienen posibilidad de manifestar su opinión en su lugar de trabajo, en caso que deseen hacerlo.

Pregunta N° 19: En caso de que pueda dar su opinión, ¿cree que su jefe lo escucha y toma en cuenta lo que usted dice?



- El 66% cree que cuando se emiten opiniones el jefe sólo a veces escucha y toma en cuenta lo que se dice.

Pregunta N° 20: ¿Se siente contento y orgulloso de trabajar en estancias del Sur?



- El 61% de los encuestados respondió estar satisfecho de trabajar en las carnicerías.

JIII- OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

- REGISTROS SEMIESTRUCTURADOS -

Objetivo específico de Indagación N° 2: Analizar los objetivos de comunicación interna y el sistema formal e informal de comunicación interna entre los públicos objeto de estudio.

Objetivo de Indagación N° 3: Conocer el bienestar de los empleados de las carnicerías con respecto a la situación laboral y al sistema de comunicación interno, a los fines de descubrir la adhesión del personal al proyecto de la empresa.

VARIABLE SISTEMA INFORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

- ✓ **Contacto entre colegas. Tipo de información en los diálogos. Tratos**
- ✓ **Contacto entre subordinados y superiores. Tipo de información en los diálogos. Tratos**

El trato entre los colegas de las carnicerías es amigable. No hablan frecuentemente entre ellos y, cuando lo hacen, se consultan sobre los productos.

El trato de los encargados de las carnicerías con los demás empleados (subordinados) es también amigable (en momentos se escuchan bromas y risas). Se observa que el encargado enseña dónde colocar los productos en la góndola o el mostrador.

VARIABLE SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

- ✓ **Visualización del logo y nombre de la empresa en los locales**
- ✓ **Mención de la marca y slogan**



La empresa tiene el siguiente isologotipo:



El isologotipo y el nombre de la empresa “Estancias del Sur” se encuentran en la cartelería de los locales. La marca coincide con el nombre de la empresa y el slogan es “Carnes para todos”. Éste es visualizado junto al isologotipo y al nombre de la empresa.

También se observan afiches donde se informan las ofertas de cada corte.

Es importante mencionar que en la parte no visible del local hay carteleras con información diversa: normas de higiene, consejos para el tratamiento y mantenimiento de los cortes, procedimiento de ausentismo por enfermedad, ofertas, entre otras. Este medio forma parte del sistema formal de comunicación interna y no se lo menciona en las entrevistas y las encuestas.

VARIABLE BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A LA SITUACIÓN LABORAL

✓ Lugar de trabajo:

- **Higiene**
- **Seguridad**

✓ Formación empleados

Se observa que los locales son amplios, con mucha capacidad. La parte visible de los locales es limpia y ordenada, la parte no visible también tiene estas características, aunque en menor medida. Uno de los locales contaba con musicalización.

Con respecto a la presencia de los empleados, todos tienen uniformes con el logo de la empresa, pero los mismos son distintos (por ejemplo, difieren las gorras o las remeras) y algunos se presentan bastante sucios, debido al producto con el cual trabajan que es la carne. El contacto de los carniceros con el producto es sin guantes.

No se observan situaciones de riesgo que atenten contra la integridad física de los empleados. Además, los locales cuentan con personal de seguridad externo y un sistema de vigilancia con cámaras (los monitores se encuentran en las oficinas de los encargados)

En el contacto con el cliente, se observa que no hay una preparación o capacitación, hay respeto pero no cortesía y el trato es un tanto desgano.

K- CONSIDERACIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO

Estructura Organizacional

Si bien Estancias del Sur es una organización estructurada, como se ha descrito en los antecedentes generales de la empresa, luego de la investigación se puede agregar que la misma está orientada a las relaciones humanas, ya que se permite el diálogo entre superiores y subordinados de forma ascendente y descendente, es decir los empleados pueden dar sus opiniones, aunque de manera limitada. El empleado es considerado como el capital más importante de la empresa y se busca una relación basada en el respeto.

Caracterización de Públicos Internos

Los públicos relacionados con el desarrollo de las carnicerías comprenden, en primer lugar, los empleados de las mismas tales como carniceros, cajeros y encargados. Por otro lado, las personas del frigorífico que desempeñan sus funciones en planta, y que parte de sus responsabilidades es colaborar para el funcionamiento de las carnicerías, son el Presidente de la empresa Luis Resio, el Gerente de Ventas Juan Romero y su equipo de supervisores, el Gerente de Administración César Tagle y el Encargado de Sistemas, aunque este último sólo cumple funciones meramente operativas.

Los empleados de las carnicerías son jóvenes, es decir entre los 20 y 30 años y el nivel de educación es medio, lo cual significa que la mayoría tiene el secundario terminado.

Comunicación Interna

✓ Objetivos

La responsabilidad de la gestión de la comunicación interna en el frigorífico y las carnicerías es de la Gerencia de Recursos Humanos.

Los objetivos de comunicación interna no están claramente definidos pero se interpreta, de la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, que se busca una armonía en las acciones, por ejemplo cuando dice *“es algo para que todos nos ayudemos y estemos comunicados y todos sepamos adonde vamos”*, lograr cambios actitudinales, sobre todo en cuestiones de limpieza y orden, y la mejora en la productividad.

Para empezar a indagar sobre el sistema formal e informal de comunicación interna se creyó necesario preguntar al responsable de la misma qué concepción se tenía de las personas que allí trabajan y, según sus declaraciones, se deduce que consideran a los empleados muy importantes para la empresa y se los demuestran a través del cuidado y la contención, aunque se refirió más que nada a las personas de la planta.



✓ Sistema Formal de Comunicación Interna con las carnicerías de la ciudad de Córdoba

La empresa no ha realizado un plan estratégico de comunicación interna desde el comienzo de la apertura de las carnicerías, sino que se fueron implementando acciones a medida que fueron necesarias, como ir introduciendo algunos medios internos de comunicación que hoy en día se encuentran sistematizados.

En primer lugar, los mensajes que circulan a través de las herramientas de comunicación interna son de uso interno y netamente operativos. El contenido de los mismos es en general simple y se pretende que así sean, debido al nivel cultural y educativo de los empleados y, por lo tanto, deben ser persuasivos. La modalidad en que se transmiten los mensajes son oral y escrita. Los medios utilizados son circulares, comunicados, mail, teléfono fijo, sistema Nextel, carteleras, un pequeño manual de empleado con la normativa de la empresa y reuniones. También se ha instalado un sistema informatizado entre la planta y todas las carnicerías donde se anuncian los cambios de precios y ofertas y se puede visualizar la cantidad de ventas por día y hora en cortes, kilos y dinero.

La dirección en la que se transmiten los mensajes es en general de manera descendente, es decir de superiores a subordinados. En algunas ocasiones, como las reuniones, la dirección es tanto descendente como ascendente.

La información que circula a través de los medios de comunicación que se utilizan es, a grandes rasgos, las ofertas que se realizan con los productos, las estrategias comerciales, nuevos procedimientos de trabajo, medidas de recursos humanos y cuestiones relacionadas a la situación laboral del personal, rendiciones de cuentas, opiniones o reclamos de los encargados de las carnicerías.

Las personas involucradas en el contacto entre la planta y las carnicerías son los encargados de los locales, el supervisor de los locales, el gerente de ventas, el gerente de recursos humanos, el gerente de administración y el presidente de la empresa.

Discurso Identidad Corporativa

Nombre de la organización: Estancias del Sur

Isologotipo



Características:

- Es simple, sin complicaciones, lo que le permite ser fácilmente incorporado por el subconsciente de los consumidores.
- Moderno: está compuesto por un recurso actualmente muy utilizado que es la incorporación de la tipografía sin terminación en los bordes, pero a su vez todos los elementos se funden para facilitar la composición tipográfica.
- Slogan de marca: posee un slogan de marca “estancias”, lo que contribuye en la construcción de la imagen de marca corporativa eficaz y duradera.
- El círculo: presenta un mensaje gráfico sin hacer uso de elementos figurativos, equilibrando la relación óptica entre las dos letras que lo conforman.

A su vez, el círculo le otorga movimiento y sensación de evolución, fundamental para una empresa de crecimiento lento pero constante.

- Colores: está formado básicamente por dos colores:

Azul: relacionado a la calidad de refrigeración de sus productos

Rojo: dando referencia a sus productos (carnes)

Misión

Estancias del Sur es una empresa líder en la industria frigorífica de Argentina que se especializa en la faena, desposte, packaging y comercialización de carnes bovinas de primera calidad para satisfacer la demanda más exigente a nivel mundial.

La misión no es dada a conocer a través de algún medio de comunicación interno.

Destinos fundamentales

Luego de la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, se puede agregar como características principales de la organización, y que forman parte de su discurso de identidad, que es un frigorífico cuya producción de carne bovina se destina al mercado externo pero también interno y busca constantemente la calidad en sus productos. Es una empresa que valora a sus recursos humanos y se diferencia de los otros frigoríficos no solamente por la envergadura de la organización, sino también por dar beneficios a sus empleados como el pago de los almuerzos, descuentos sobre el precio de la carne, bolsones de carne de regalo y premios a la productividad.

Discurso fáctico

En los mensajes transmitidos hacia las carnicerías, no se dan a conocer las actividades del frigorífico, ni los procedimientos utilizados, ni las características de producción relacionadas al producto u otros datos referidos a reestructuraciones o cambios en la organización.

Discurso de personalidad

Hay una sola marca y ésta coincide con el nombre de la empresa, Estancias del Sur. La marca y el isologotipo se encuentran en todos los locales, junto a un slogan “Carnes para todos”. Dentro de las carnicerías abundan carteles o afiches con las ofertas de los distintos cortes, por lo tanto se destaca el precio de los productos.

Discurso cultural

La información transmitida a través de los medios de comunicación existentes es netamente operativa, no se transmiten los valores de la empresa de manera explícita.

Patologías de la información

Volumen

La información es escasa. No se informa de manera suficiente las medidas de recursos humanos, no se da conocer formalmente información de utilidad para los puestos, ni de la empresa ni de su contexto.

Calidad

La información es comprensible para los empleados pero faltan datos que son importantes y que se relacionan con las necesidades de los distintos puestos de trabajo. Los datos tampoco son precisos debido a que se transmiten distintos mensajes desde la planta a las carnicerías con respecto a un mismo tema.

Transmisión inadecuada

No se presenta esta patología, ya que la transmisión de la información se efectúa de forma sencilla y acorde a las competencias de los receptores.

✓ Sistema Informal de Comunicación Interna

De la información recabada en las entrevistas con los empleados de las carnicerías y lo que se ha observado en los locales se deduce que mucha información de utilidad para las tareas cotidianas se transmite de manera informal, es decir con rápidos intercambios entre superiores y subordinados y entre colegas. Dicha información consta, por ejemplo, de procedimientos de cómo armar un mostrador, cómo atender un cliente y normas de higiene. También información de la empresa y el contexto se da a conocer en charlas informales entre los empleados en sus momentos libres.



El diálogo entre los empleados, cuando están atendiendo a los clientes, es escaso pero se ve un trato amigable entre ellos. En el contacto con el cliente se observa que no hay preparación.

Análisis del bienestar de los empleados de las carnicerías con respecto a la situación laboral y al sistema de comunicación interno

Los empleados no poseen conocimiento del frigorífico ni del contexto en el cual desarrolla su actividad. Tampoco, la mayoría, tiene conocimiento del motivo por el cual se abrieron las carnicerías.

No hay una capacitación planificada para los distintos puestos de los locales, los empleados aprenden sus funciones a través de las enseñanzas de colegas o de supervisores de acuerdo a sus experiencias anteriores.

La información de utilidad para las tareas diarias es escasa y la información que circula entre los empleados de las carnicerías es, en general, de manera oral. Los empleados expresan que se necesita más información, no sólo con respecto a las tareas, sino también de las medidas que se toman en personal, de la empresa y del contexto.

Los empleados de las carnicerías pueden participar en la toma de decisiones en conjunto con los encargados de los locales y emitir opiniones. Sin embargo, los encargados no opinan lo mismo con respecto a la posibilidad de participar en las decisiones y dar opiniones con superiores de la planta. En la entrevista con el encargado de un local, se dijo que no son escuchados.

Los empleados expresan que están bien con sus trabajos pero insatisfechos porque muchas cosas que prometen no se cumplen, más que nada en relación a los sueldos y el pago de horas extras. Se observa que se emiten distintos mensajes desde la planta a los locales, lo cual da confusión a los empleados y tampoco se les explica claramente las condiciones de trabajo.

Los locales se encuentran en condiciones higiénicas y los empleados no perciben riesgos para su integridad física.

Expectativas y necesidades de información y comunicación

Por parte de la gerencia, se piensa que hace falta comunicar los resultados de los locales y la comunicación entre los mismos, las medidas referidas a la situación laboral (como los pagos de sueldo), información general de la empresa y realizar comunicados para las fechas especiales, como por ejemplo, el día del trabajador.

También se cree necesario el factor humano en las comunicaciones, con lo cual se interpreta que se necesita tener más en cuenta al destinatario de los mensajes, no sólo en cuanto a los contenidos sino en la manera en que se dan a conocer, de manera que sean entendidos e internalizados por los empleados. Además, se necesita capacitación para los empleados.



Una expectativa es que la comunicación sea cada vez más ágil y efectiva a través de la utilización del mail pero se ve como falencias que los empleados no saben utilizar la computadora. También se espera tener algún medio en el que todos los empleados puedan enterarse de las noticias generales de la empresa.

Por parte de los empleados, se cree necesario que sean más escuchados, en cuanto a sus opiniones sobre los procedimientos de trabajo y en cuanto a sus necesidades. También se cree imprescindible complementar la información de las carteleras, más capacitación y que las medidas que se toman en general en la empresa sean comunicadas al personal.

Sus expectativas son que haya más incentivos, aparte del dinero, para los empleados y que se los integre a la empresa para que se sientan parte de ella. Consideran que los eventos sociales podrían ayudar como incentivo.

Conclusiones generales de la etapa de investigación

Las Comunicaciones Internas de Estancias del Sur son responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, lo que significa que éstas se limitan a la utilización de medios y la realización de acciones que responden a cuestiones de índole operativa. Se considera esto un problema ya que quedarían por desarrollar muchas otras funciones que debe cumplir un sistema de comunicación interno y que forman parte de la visión y competencias de un relacionista público.

Los objetivos de comunicación interna se limitan a alcanzar la coordinación entre los sectores y la mejora de la productividad, lo cual quedarían relegados los objetivos de implicación del personal y un mayor cambio de actitudes por parte de los empleados, lo que generaría mayores frutos para la empresa. Debido a lo dicho anteriormente y luego de haber analizado el sistema de comunicación interna, particularmente con las carnicerías, los medios de comunicación utilizados y las acciones de comunicación interna son insuficientes, es decir, se necesitan medios que cumplan otras funciones como dar a conocer la empresa, su misión, sus valores, información del contexto de la misma, el origen del negocio de las carnicerías, los cambios que se producen en la organización, entre otras cosas.

Se necesita formalizar la comunicación de ciertos aspectos necesarios para el trabajo diario y que se dan a conocer de manera informal, así se fijarían mejor los conocimientos y el aprendizaje sería mayor. Asimismo, mucha información que se da a conocer a través de los canales formales no es precisa y llega de distintas maneras a los locales, lo cual trae confusión en los empleados.

Se necesita mayor capacitación a los empleados para que cumplan sus funciones y objetivos en sus puestos de manera más eficiente.

También se necesitan medios que posibiliten la expresión de ideas u opiniones de los empleados para que haya mayor feedback en el sistema de comunicación. Además, luego de un análisis del bienestar de los empleados en la empresa, se necesitan acciones de relaciones públicas que integre a los mismos y que acreciente el grado de satisfacción en el trabajo.

PAP (PROYECTO APLICACIÓN PROFESIONAL)

L- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La empresa está en plena expansión, ya que no sólo posee clientes en el mercado externo a través de la exportación, sino que también tiene un gran número de clientes internos con la continua apertura de carnicerías en Córdoba y en otras provincias. Por lo tanto, se considera que la organización tiene solvencia económica y podría destinar parte del presupuesto a un plan de relaciones públicas internas que mejore el negocio y aporte múltiples beneficios para la empresa.

FACTIBILIDAD HUMANA

La empresa cuenta con un departamento de recursos humanos cuyo gerente está muy dispuesto a colaborar para realizar mejoras con las carnicerías, además de los encargados de las mismas y supervisores. El consultor tiene un papel primordial en la ejecución del plan, por lo tanto no haría falta de personal adicional, aunque sí de colaboración y predisposición para realizar cambios.

FACTIBILIDAD TÉCNICA

Las carnicerías cuentan con computadoras e impresoras que son necesarias para ciertas tácticas propuestas en el plan. También hay espacio físico para realizar reuniones, capacitaciones y eventos.

FACTIBILIDAD POLÍTICA

La empresa tiene como política la búsqueda constante de la mejora en los procesos para alcanzar una mayor calidad en sus productos y servicios. Por ello se deduce que, si bien es una organización estructurada, las gerencias están abiertas a los cambios que colaboren a cumplimentar los objetivos institucionales de manera más eficiente.

De acuerdo al análisis de factibilidad realizado se concluye que la empresa se encuentra en condiciones de llevar a cabo un Plan Estratégico de Relaciones Públicas y Comunicación Interna.

M- PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y RELACIONES PÚBLICAS

MI- OBJETIVO GENERAL:

Eficientizar el sistema de comunicación interna actual de la empresa a fin de colaborar con los objetivos institucionales.

MII- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Fortalecer la presencia de la función de comunicación interna en las carnicerías.
- Lograr un mayor conocimiento de la empresa, su misión y valores, y del contexto de la misma, por parte de los empleados.
- Generar bienestar en los empleados de las carnicerías a los fines de fortalecer el sentido de pertenencia.
- Complementar el conocimiento y la preparación de los empleados para lograr un mejor desempeño de los mismos en sus puestos.
- Colaborar a efectivizar la utilización de algunos medios de comunicación ya implementados.

MIII- PROGRAMAS Y TÁCTICAS

MIII-I- CREACIÓN DE UN ÍCONO VISUAL

Objetivo

Fortalecer la presencia de la función de comunicación interna en la organización.

Justificación

La creación de un ícono visual para Comunicación Interna da una identidad a dicha función, por lo tanto, al introducir ese ícono en cada actividad que corresponda al área, consolida la presencia de la misma. Además, esta acción genera como consecuencia la advertencia de cambios por parte de los empleados.

Descripción de la táctica

El ícono visual o isologotipo pensado para la función de comunicación interna de la empresa es una mascota, una vaca caricaturizada llamada “Estancita”. Se pensó en este animal ya que es el principal producto del frigorífico y guarda relación con su actividad. Estancita debe ser introducida en cada herramienta de comunicación interna que se utilice con los empleados, ya sea en el boletín gráfico, en el video, en los mails, en las carteleras, de manera que se interprete que la información es dada a conocer a través de la vaca.

Responsable consultor

Tiempos primera semana de enero

Recursos \$100 el diseño del logo



MIII-II- EFECTIVIZACIÓN DEL USO DEL E-MAIL.

Objetivo

Efectivizar la utilización de un medio de comunicación interno ya existente, a los fines de mejorar la transmisión y recepción de información entre la planta y las carnicerías.

Justificación

El mail es un medio práctico para dar a conocer información de manera inmediata y con una modalidad que deja constancia de dicha acción. La empresa ya utiliza este medio de comunicación pero los encargados de las carnicerías, a quienes se dirigen los comunicados desde la planta, no tienen un hábito de uso del mismo. Además, los mensajes que se transmiten a través de este medio y otros canales formales de comunicación no son recibidos por todos los locales y tampoco en las mismas fechas. Por lo tanto, es necesario crear un método para que todas las notificaciones se transmitan a través del e-mail, incorporar a éste como hábito de uso y por ende efectivizar el uso del mismo. De esta manera, llegará la misma información a todos los locales en el mismo momento, lo cual solucionaría el problema de diversidad de discursos, y la consecuente confusión y generación de rumores.

Descripción de la táctica

Se propone que toda la información que deba ser comunicada de forma inmediata a todos los locales se centralice en una persona responsable ubicada en planta. El procedimiento sería el siguiente: toda información que debe ser comunicada un día x, ésta debe ser presentada el día anterior al día x a la persona responsable, la cual, al final del día, organizará la información en un/os comunicado/s con formato de cartelera (puede utilizarse el powerpoint) que adjuntará en un mail y en el asunto pondrá la gerencia a la cual pertenece la información del mail y la fecha en que debe ser leído. La persona responsable debe tener todas las direcciones de correo electrónico de todos los encargados de las carnicerías, a quienes serán enviados los mails, y de todas las personas involucradas en el desarrollo de las carnicerías y responsables de la información que se envía, a las cuales se pondrá en copia (Gerente de Ventas y su equipo de supervisores de carnicerías, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de

Administración y Presidente). Los mails deben ser enviados con confirmación de lectura y se enviará a una persona de sistemas del frigorífico a cada local para chequear que el correo electrónico funcione correctamente y programar la recepción de mensajes cada 1 minuto. Además, para este programa, el consultor realizará un diseño con el isologotipo de Estancias y de comunicación interna para un plantilla que se incorporará al correo electrónico de la persona responsable del envío de mails. Por lo tanto, los mails serán enviados con ese diseño. Una persona de sistemas del frigorífico creará la plantilla y llevará a cabo la programación.

Con respecto a las carteleras, éstas deben contener la información bien clara y precisa y se deben utilizar colores llamativos.

Para comenzar con este programa, se debe enviar un mail a los gerentes de planta y supervisores de las carnicerías informando del nuevo procedimiento e invocándolos a una reunión para tratar el tema y aclarar dudas. Luego se realizarán reuniones con los encargados de las carnicerías y un responsable de planta (el supervisor de carnicerías), junto al consultor, deberán explicar el procedimiento a seguir con el sistema mail: los encargados deberán chequear los mail todas las mañanas al comenzar el día laboral, imprimir las carteleras con la información nueva del día, deben chequear en el asunto del mail que la fecha sea la correcta, y colocar las carteleras en un panel que deben tener todos los locales en un lugar estratégico que pueda ser visualizado por los empleados.

Se realizarán dos reuniones por día, es decir, se explicarán a los encargados de dos carnicerías por día, a partir de la segunda semana de enero. Además de colocar las carteleras, el encargado debe explicar personalmente a los empleados que todas las mañanas deben chequear el panel, hasta que se convierta en una costumbre para el personal. Para diferenciar las carteleras, se pueden utilizar papeles de distinto color por día o utilizar dentro de las carteleras distintos colores por día en la tipografía.

El programa debe comenzar a funcionar a partir de enero.

Con la capacitación básica en computación que se llevará a cabo en febrero y marzo, se enseñará a los encargados la utilización de la pc y el correo electrónico, lo cual ayudaría a la efectivización del uso del mail.

Público objetivo gerentes y supervisores responsables de las carnicerías y encargados de los locales de la ciudad de Córdoba.

Responsables consultor, supervisor carnicerías, responsable de envío de mails en planta.

Tiempos preparación del programa en la primera semana de enero y comienzo del mismo a partir de la segunda semana de enero.

Monitoreo o control Por un lado, se hará un seguimiento cada dos meses a partir del mes de marzo, en el cual en un día x se contactará con la persona responsable en planta, se preguntará cuál es la información que envía para ser mostrada en cartelera y luego se hará un recorrido por cada local para ver si la

cartelera ha sido colocada por el encargado. Por otro lado, la persona responsable del envío de mails debe chequear siempre que éstos sean leídos por los encargados a través de la confirmación de lectura.

VER ANEXO

MIII-III- PROGRAMA INTRODUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS CARNICERÍAS AL MUNDO DE ESTANCIAS DEL SUR.

El objetivo de este programa, a través de distintas tácticas, es hacer conocer a los empleados cómo es la empresa donde trabajan, los cambios o novedades que en ella se van realizando a lo largo del año como también las novedades de las demás carnicerías y del contexto o mercado en el cual se desarrolla la empresa. De esta manera, los empleados, al estar informados, pueden entender las medidas que toma la gerencia, están preparados para responder preguntas de la empresa que pueda realizar un cliente de la carnicería, lo cual genera imagen positiva, están preparados para tomar mejores decisiones, y pueden sentirse parte de la organización a la cual pertenecen.

TÁCTICA N° 1: Transmisión de la misión y los valores de la empresa

Objetivo

Fortalecer el discurso de identidad y generar el discurso cultural de la empresa hacia los empleados, a fin de mejorar el sentido de pertenencia.

Justificación

Dar a conocer la misión y los valores de la empresa colabora a implicar más al personal al proyecto de la empresa, y éste es uno de los objetivos que debe tener un sistema de comunicación interno.

Descripción de la táctica

Se preparan dos carteleras con colores llamativos. En una se coloca la misión de la empresa y en la otra los valores de la misma en ítems. Las carteleras se envían adjuntas en un mail a todos los encargados de los locales, quienes deberán colocarlas en los paneles asignados para las mismas dentro de los locales.

Responsable consultor y encargados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba.

Tiempos preparación de las carteleras en la primera semana de enero y colocación en los locales en la segunda semana de enero.

VER ANEXO

TÁCTICA N° 2: Boletín informativo mensual

Objetivo

Lograr un mayor conocimiento por parte de los empleados sobre el frigorífico, el personal que lo integra, el mercado de la carne y las actividades que se desarrollan en las carnicerías, con el motivo de implicar al personal.

Justificación

El medio es idóneo para dar a conocer información y noticias de la empresa, el contexto y de lo que ocurre en las demás carnicerías. También se pueden mostrar fotos de las instalaciones, de los locales y de los empleados, lo que conlleva a la fidelización de los trabajadores. Es adecuada la herramienta debido al nivel educativo de las personas en las carnicerías.

Descripción de la táctica

Para la realización de un boletín mensual de la empresa se requiere, en primer lugar, elegir un nombre para identificar el mismo que puede ser “Conexión Estancias” y un isologotipo. Luego se debe recabar las noticias más relevantes de lo ocurrido en el mes en el frigorífico, en el mercado de la carne y en las carnicerías de la empresa.

Para recabar las noticias del frigorífico se debe hablar con los Gerentes de las distintas áreas y con el presidente de la empresa. Para dar a conocer noticias del contexto, además de los datos que pueden aportar los gerentes se puede hacer un clipping de medios y para recabar información de las carnicerías se debe hablar con los encargados de cada local y recorrer los mismos.

Se deben redactar las notas de manera clara y concisa para que no sea aburrido leerlas, colocar títulos llamativos, utilizar colores y agregar fotos relacionadas a las notas. Se dividirá el boletín en estas tres secciones: Nuestro frigorífico, Noticias del mercado, Nuestras carnicerías. Cada una contará con el espacio de 1 página.

En las primeras semanas del mes se obtendrá la información y las fotos y la última semana se imprimirán los boletines y se repartirán en todas las carnicerías de la ciudad de Córdoba (la última cifra de aperturas es de 13 con 10 o 15 empleados cada una) y en el frigorífico, por lo tanto la cantidad estipulada de ejemplares es de 700.

Público objetivo empleados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba y gerentes. Puede extenderse a los empleados del frigorífico porque, aunque no ha sido un público objeto de investigación, la información que se da a conocer es de incumbencia para los mismos

Responsables consultor en conjunto con Gerente de Recursos Humanos.

Tiempos recaudación información, toma de fotos, redacción y edición boletín en las tres primeras semanas de cada mes. Impresión y entrega en última semana de cada mes.

Recursos \$1600 por mes

Monitoreo o control el boletín tendrá un troquel con una encuesta y el empleado podrá expresar anónimamente su opinión. De esta manera, se evaluará la herramienta cualitativamente. El troquel deberá ser arrojado en una urna que será colocada en cada local.

VER ANEXO

TÁCTICA N° 3: Video Institucional

Objetivo

Procurar que los empleados de las carnicerías tengan conocimiento del frigorífico y sus instalaciones y el personal que allí trabaja.

Justificación

El video sería la herramienta ideal para mostrar a los empleados dónde se ubica el frigorífico, cómo son sus instalaciones y la gente que allí trabaja. Es un medio entretenido y entendible para todos, y las imágenes son didácticas y persuasivas para el aprendizaje.

Descripción de la táctica

Para la confección del video, que durará aproximadamente 12 minutos, se propone el siguiente modelo: en primer lugar, se debe filmar al presidente de la empresa Luis Ressio para que salude a los empleados a la empresa. Luego se debería filmar todas las áreas de la planta con los empleados que allí trabajan y al mismo tiempo un locutor debe explicar muy brevemente el proceso que se realiza en cada área. De esta manera, el empleado aprendería como es el proceso por el cual atraviesa la carne hasta llegar a las carnicerías. Luego se debe filmar las distintas áreas de la parte administrativa del frigorífico con sus gerentes, el locutor debe explicar qué área es la que aparece en la imagen y quien es su gerente. Luego debe aparecer una imagen con las palabras CRISIS 2006 MERCADO DE LA CARNE acompañadas de una muy breve explicación del locutor de lo ocurrido a comienzos del año 2006 y lo que hizo Estancias en la crisis, es decir el comienzo de la apertura de carnicerías. En este momento debe mostrar primero su modelo de carnicería ubicada en Unquillo y luego imágenes de todos los locales que se fueron abriendo en la ciudad de Córdoba.

El video debe ser mostrado a todo el equipo que integrará una nueva carnicería como medio de inducción. Para las carnicerías que ya abrieron, se puede hacer la exposición del video a dos carnicerías por semana y en cada local en dos etapas, primero la mitad del grupo y luego la otra mitad, para que siempre haya personal en atención al cliente. Debido a que en los meses de enero y febrero muchos empleados estarían de vacaciones, se debe comenzar la grabación del video en el mes de marzo para mostrarlo a los 13 locales en los meses de abril y mayo. El consultor dispondrá del material técnico (televisor y dvd) en caso de que la empresa no cuente con el mismo.

Público objetivo empleados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba

Responsable consultor

Tiempos grabado de imágenes y armado del speech, las tres primeras semanas de marzo. Edición del video, la última semana de marzo. Exposición del video, en los meses de abril y mayo.

Recursos \$1800

VER ANEXO

MIII-IV PROGRAMA CONMEMORACIÓN DE FECHAS ESPECIALES EN LAS CARNICERÍAS Y EVENTOS

Objetivo conmemoración de fechas especiales

Reforzar el sentimiento de pertenencia y bienestar de los empleados de las carnicerías.

Objetivos eventos

- Colaborar con la integración de los empleados a fin de generar un clima laboral favorable.
- Comunicar la importancia que tienen los empleados en el proyecto de carnicerías para que éste alcance el éxito.

Justificación

Los eventos o agasajos son acciones de comunicación. A través de ellos, Estancias del Sur debe comunicar su interés y preocupación por los recursos humanos y hacer sentir a los empleados de las carnicerías que son parte del proyecto.

De esta manera, los empleados se sentirán mejor en sus trabajos y ese bienestar se traducirá en un mejor desempeño, mayor compromiso y, por ende, mayor eficiencia en la labor diaria.

Evento: Jornada de Integración

Se comenzará el programa de eventos con una jornada de integración. Ese día será como un feriado, no se trabajará en las carnicerías y será dedicado exclusivamente a los empleados. La jornada consiste en reunir a todo el personal de las distintas carnicerías de la ciudad de Córdoba y las personas de planta que tienen contacto con las mismas (200 personas), en la cual podrán jugar fútbol, paddle, tenis y voley. Luego se agasajará a los empleados con un asado y se hará entrega de obsequios. En la cena, un representante de la empresa dará un discurso breve con el cual explicará el propósito del evento, los cambios en que se está introduciendo la organización con respecto a la comunicación interna y la relación con las carnicerías y, por último, mencionará que se harán eventos o se conmemorará fechas especiales a partir de la jornada, sin dar muchos detalles para que no se pierda el factor sorpresa.

Para la organización de la jornada se deben realizar las siguientes actividades:

- comunicar el evento mediante afiches y vía mail.
- alquilar las instalaciones deportivas y salón para cena en un club (incluyendo servicio emergencias médicas, servicio de cocina, mozos, vajilla y mantelería)
- prever tener los elementos necesarios para cada deporte, como pelotas, paletas, raquetas (provee el club)
- realizar fichas de inscripción para que los empleados de cada carnicería se anoten en el deporte o actividad que quieran realizar. Luego armar los equipos y fixture (cronograma con partidos)

- comprar el asado y todo lo necesario para la cena (entrada, ensaladas, postre, bebidas). Organizar el armado de las mesas para la cena.
- comprar presente para todos los participantes: gorros estilo “piluso” con logo bordado de Estancias.
- contratar proveedor de sonido e iluminación (se pondrá música para ambientar)
- confeccionar discurso para cena.

Público objetivo empleados carnicerías, personas de planta que tienen contacto con las carnicerías: Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos, Supervisor carnicerías, Gerente de Administración, Presidente.

Responsable consultor

Tiempos organización del evento en mes de enero y febrero. Celebración de la jornada en la primera semana de marzo.

Recursos \$9065

Monitoreo o control cuantitativamente, se realizará un conteo de la cantidad de participantes. Cualitativamente, se entregará al final de la jornada (después de la cena) una encuesta y a través de las respuestas se evaluará el éxito del evento. Se responderá de forma anónima.

VER ANEXO

Fechas especiales programadas

Nota para todas las fechas se enviará previamente un mail con un comunicado a los encargados de los locales, con una cartelera en adjunto para colocar en panel, informando del evento o agasajo.

Se realiza una propuesta de las fechas que pueden celebrarse, quedando a discreción de la gerencia la conmemoración de todas o sólo algunas de ellas. Se considera como imprescindibles 1° de Mayo, Día del Padre y de la Madre, Día del Niño y Navidad, debido a que son las fechas más sentidas por los empleados.

- **1° de Mayo – Día del trabajador** se contrata un servicio de catering para que prepare locro para ser entregado al mediodía en cada carnicería el día anterior al feriado. Los empleados pueden disfrutar del locro luego de terminado el turno de la mañana. También, después del almuerzo, se les hace la entrega de una bolsa de papel madera con el logo de Estancias con dos vinos y una tarjeta con mensaje acorde a la fecha.

Público objetivo empleados carnicerías de Córdoba Capital

Responsable consultor



Tiempos preparación en primeras semanas de abril, celebración en día hábil anterior al feriado (1 de Mayo)

Recursos \$ 5356

VER ANEXO

- **Día del padre** se hace la entrega de un presente a todos aquellos empleados de las carnicerías que sean padres. Se realiza las averiguaciones previas con la gerencia de recursos humanos, la cual tiene los datos personales de cada empleado. El regalo puede consistir en un buzo de tela polar con el logo de Estancias con una tarjeta con mensaje acorde a la fecha. Las carnicerías están integradas tanto de mujeres como de varones, por lo tanto se puede estimar que la cantidad de varones de las carnicerías abiertas al momento son 100 y de esos cien se puede calcular que un 50% son padres, por el rango de edades al cual pertenece la mayoría. Luego se ajustará a las cantidades reales, una vez hecha la base de datos.

Público objetivo empleados padres de las carnicerías de Córdoba Capital.

Responsables consultor

Tiempos preparación del agasajo, en las dos últimas semanas de mayo y las dos primeras semanas de junio. Entrega de obsequios en la tercer semana de junio (antes del domingo)

Recursos \$815

VER ANEXO

- **Día del niño** se entregarán obsequios a los hijos de los empleados de las carnicerías que estén en el rango de edad de 0 a 12 años, discriminando sexo masculino y femenino. Para ello se pedirá un listado a Administración de Personal de los empleados que tengan hijos de esas edades. A los varones se les puede regalar una pelota de fútbol y a las niñas un peluche, éste es un juguete que se adecua a todas las edades. No se puede calcular el presupuesto ya que el resultado es muy variable, se determinará una vez hechos los listados.

Proveedor: Mar Plast S.A

Precio peluche: \$7 + iva

Precio pelota de fútbol: \$23 + iva

Público objetivo hijos de los empleados de las carnicerías incluidos en el rango de edad 0-12 años.

Responsable consultor

Tiempos preparación en julio y entrega de obsequios en segunda semana de agosto.

VER ANEXO

- **Día de la madre** se hace la entrega de un presente a todas aquellas empleadas de las carnicerías que sean madres. Se realiza las averiguaciones previas con la gerencia de recursos humanos, la cual tiene los datos personales de cada empleado. El regalo puede consistir en un kit que contiene una crema para el cuerpo y un shampoo para el cuerpo. Se agrega una tarjeta con mensaje acorde a la fecha. Las cantidades se estiman de la misma manera que en el agasajo para el día del padre para poder calcular el presupuesto. (50 personas).

Público objetivo empleadas madres de las carnicerías de Córdoba Capital

Responsable consultor

Tiempos preparación en las dos últimas semanas de septiembre y en las dos primeras semanas de octubre. Entrega de obsequios en la tercer semana de octubre (antes del domingo).

Recursos \$965

VER ANEXO

- **19 de Octubre – Día del Carnicero** se agasajará a los empleados de las carnicerías con un regalo que tenga relación con la actividad, como un kit de asado con el logo de Estancias grabado (con cubierta, plato madera y juego cubiertos). Además, se confeccionará una tarjeta con salutación. Para este agasajo no se realizará comunicación, se hará de manera sorpresiva.

Público objetivo empleados de las carnicerías

Responsable consultor

Tiempos organización en las dos últimas semanas de septiembre y entrega de obsequios el 19 de octubre.

Recursos \$4760

VER ANEXO

- **Cumpleaños del empleado** Se colocará una cartelera en la cual se felicitará a la/s persona/s que cumple/n años en el día. Para ello es necesario que el encargado de cada local tenga un calendario con todos los cumpleaños de los empleados a su cargo, el cual deberá realizar cuando comienza el año. De esta manera, el empleado siente que su día de cumpleaños no es un día normal de trabajo y que la empresa lo tiene en cuenta.

Público objetivo empleados de las carnicerías de Córdoba Capital.

Responsables consultor y encargados de cada carnicería de la ciudad de Córdoba.

Tiempos todos los meses

VER ANEXO

- **Concurso Navidad** se hará la entrega de una caja con elementos navideños para decorar a cada encargado de los locales en la última semana de noviembre. Cada local deberá decorar el salón de la carnicería para Navidad. El consultor junto con el supervisor de las carnicerías, y el gerente que quiera integrar el comité evaluador, elegirán el local mejor decorado en la anteúltima semana de diciembre y se entregará un premio que puede ser un kit de navidad para decorar a cada integrante del grupo. Los resultados se comunicarán por cartelera. Además, a todos los empleados de las carnicerías se les dará un bolsón navideño antes del 25 de diciembre que contendrá aproximadamente una sidra, un pan dulce, turrone, confites y garrapiñada. El bolsón es armado por un proveedor (Disco)

Público objetivo empleados carnicerías ciudad Córdoba

Responsables consultor, supervisor carnicerías

Plazos temporales compra de elementos navideños, encargo de bolsones y organización de concurso en noviembre. Comienzo de concurso en última semana de noviembre. Pago de bolsones en primera semana de diciembre. Finalización concurso, entrega de obsequios y bolsones en las dos últimas semanas de diciembre.

Recursos \$4945

Monitoreo o control junto con los bolsones se entregará una encuesta para que el empleado responda de forma anónima y coloque en las urnas.

VER ANEXO

MIII- V- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS DE LAS CARNICERÍAS

Objetivo

Lograr una mejor preparación de los empleados a fin de que logren los objetivos asignados por la empresa de manera más eficiente.

CAPACITACIÓN N° 1: Capacitación básica en computación

Justificación

Los encargados deben tener una capacitación básica en computación, específicamente en lo concerniente a la recepción y envío de e-mails, ya que es un medio muy utilizado en las carnicerías y los gerentes tienen como expectativa que sea cada vez más usado para que las comunicaciones sean más ágiles.

Descripción de la capacitación

El consultor, al tener conocimientos en computación y tratándose de una preparación muy general y básica, es la persona que va a preparar la capacitación (puede asesorarse con un especialista)

Se puede enseñar a los encargados de cada carnicería en días distintos de la semana (un encargado por cada día hábil). Para los locales que abren, esta capacitación se hará al segundo mes de la apertura. Se debe comunicar vía mail la fecha de la capacitación para cada encargado.

Temas

- Manejo básico Sistema Operativo
- Manejo del correo electrónico o e-mail (Programa Outlook Express) (cómo enviar un mail nuevo, cómo responder a un mail recibido, libreta de direcciones, las distintas herramientas a utilizar en el programa como, por ejemplo, cómo hacer para que el mail sea enviado con confirmación de lectura, las distintas bandejas, entre otros temas)

Público objetivo encargados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba

Responsable consultor

Tiempos preparación capacitación en el mes de enero y realización de capacitaciones en las dos últimas semanas de febrero y en la primera semana de marzo.

VER ANEXO

CAPACITACIÓN N° 2: Capacitación básica para carnicerías

Justificación

Si bien muchos empleados que comienzan a trabajar en las carnicerías tienen experiencia previa en otras carnicerías, no se debería suponer que tienen adquirido ciertos conocimientos básicos del producto con el cual van a trabajar. Por lo tanto, es necesario planificar una capacitación con los conocimientos básicos para que los empleados puedan desenvolverse mejor en sus puestos y estar preparados para responder preguntas de los clientes.

Descripción de la capacitación

Para los locales que ya abrieron en la ciudad de Córdoba, se realiza primero esta capacitación en el mes de marzo. Para los locales nuevos también, pero antes de la apertura. La capacitación consiste, en una primera etapa, en enseñar a los empleados las distintas fases por las cuales atraviesa la carne, desde el frigorífico hasta llegar a las carnicerías. En una segunda etapa, se debería enseñar los distintos cortes para vender, los cuidados que requieren los productos, cómo mantener la calidad de los productos, los vencimientos, cómo deben exponerse en los mostradores, es decir cuales son las pautas a seguir para mantener la calidad en los procesos. Para la primera etapa, podría llevar adelante la capacitación una persona experimentada del frigorífico y para la segunda etapa el encargado del local o alguien experto en carnicerías. Las capacitaciones deben prepararse durante los meses de enero y febrero. En el mes de

febrero debe enviarse un comunicado a todos los encargados de las carnicerías con la respectiva cartelera para los empleados informando de la capacitación a realizar.

La forma en que se llevaría a cabo la capacitación es una carnicería día por medio durante días de la semana en el mes de Marzo. En el día de la capacitación de una carnicería, se destina o capacita medio jornal a una parte del personal y la otra mitad del día a la otra parte del personal. La capacitación debe ser breve con la información precisa y más relevante y se deben utilizar imágenes y dibujos para que persuada a los empleados.

Temas

- Fases por las cuales atraviesa el producto: la carne
- Cortes que se venden al público (para mercado interno y para exportación)
- Cuidados que requiere el producto. Calidad en los procesos.
- Cómo exponer el producto ante los clientes (los mostradores en las carnicerías)

Público objetivo empleados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba

Responsables consultor y capacitadores.

Tiempos preparación de capacitaciones en mes de enero y febrero, comienzo de las capacitaciones en mes de marzo.

VER ANEXO

CAPACITACIÓN N° 3: Calidad en atención al cliente.

Justificación

Es necesaria una capacitación en atención al cliente, ya que los empleados están en contacto con el mismo todos los días en todo momento. Todos los gerentes y encargados entrevistados vieron la necesidad de comunicarles a los empleados cómo deben atender a la gente, lo cual trae como beneficios para la empresa la generación de una mejor imagen y, como consecuencia, fidelización de clientes o atracción de nuevos clientes.

Descripción de la capacitación

El consultor preparará la capacitación. La misma es de 5 horas, con un coffee break de 15 minutos, por lo tanto deben organizarse las capacitaciones de manera que puedan trabajar las carnicerías al mismo tiempo. Si la cantidad de carnicerías en la ciudad de Córdoba es 13, podrían capacitarse seis carnicerías la primera quincena de un mes (Abril) y siete carnicerías la segunda quincena del mismo mes. Por ejemplo, en la primera semana de la primera quincena se capacitan tres carnicerías. En la primera convocatoria tendrían que asistir la mitad de las personas de un local en el turno mañana y la otra mitad de personas del mismo local en el turno tarde. De esta manera, los locales no quedarían sin gente para

que atienda al público. Este procedimiento se aplicaría en todos los locales de la ciudad las restantes semanas. Para los locales que se abren nuevos esta capacitación se haría un mes después de la apertura. Se debe utilizar el sistema vía mail para comunicar a los encargados de las carnicerías la capacitación a realizar, con la respectiva cartelera para colocar en panel.

Temas

- Las 4 habilidades específicas para brindar a los clientes un servicio excelente. Rasgos personales para brindar un servicio excelente.
- Los clientes según sus personalidades
- El servicio distingue a las empresas
- Sugerencias para atención de clientes molestos. Estudio de casos
- Pasos para reconquistar clientes insatisfechos
- Las mejores prácticas en la construcción de la relación con el cliente

Se entregará material a cada empleado y un certificado.

Público objetivo empleados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba

Responsable consultor.

Tiempos preparación de capacitación en mes de marzo y comienzo de capacitaciones en mes de abril

Recursos materiales y coffee break \$2200

VER ANEXO

MIII- VI-TÁCTICA IMPLEMENTACIÓN BUZÓN DE SUGERENCIAS Y OPINIONES.

Objetivo

Lograr que los empleados expresen sus ideas y opiniones de manera que puedan ser escuchados por los gerentes y supervisores.

Justificación

Los empleados de las carnicerías sienten que no son escuchadas las sugerencias u opiniones en la planta. Por lo tanto, es necesario crear un medio en que el personal pueda expresarse libremente, y de manera anónima, sobre el tema que desee sobre el trabajo. De esta manera, podrían obtenerse buenas ideas o detectarse fallas que colaboren para el mejor funcionamiento de las carnicerías.

Descripción de la táctica

En una primera etapa de la implementación del buzón de sugerencias, se debe comunicar este programa a los empleados explicando los objetivos del mismo y la modalidad en que se va a llevar a cabo. Se comunicará que se premiará a la carnicería en la que hayan participado todos los empleados (mayor descuento en la carne) con el propósito de persuadir al personal para que participe. La comunicación se hará vía mail a todos los encargados de las carnicerías. El mail contendrá una nota con instrucciones a los encargados de los pasos que deberán seguir para comunicar a los empleados el programa y un adjunto con una cartelera que se deberá exhibir en un panel dentro del local a la vista del personal. Esta acción será acompañada por la supervisión y control en todos los locales por parte del consultor.

En la segunda etapa de la implementación, se colocará el buzón de sugerencias en la parte no visible del local con papeles en blanco y biromes para que los empleados retiren anoten las sugerencias y las coloquen en el buzón. Al final de cada mes se retirarán los papeles de los buzones de todos los locales y se llevarán a la Gerencia de Recursos Humanos, donde se analizarán y se escogerán, a criterio del consultor y el Gerente, aquellas ideas que puedan ser útiles o aquellas opiniones sobre fallas que se consideren que merezcan una solución. Dependiendo del tema que trate la sugerencia u opinión, se dará conocimiento de la misma al encargado del área implicada, en una reunión o través de un comunicado.

Público objetivo empleados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba

Responsables consultor

Tiempos preparación del programa en las primeras semanas de julio, comienzo del programa en julio y retiro y evaluación de las sugerencias en la última semana de cada mes.

Recursos \$300

Monitoreo o control la evaluación se realiza de manera cuantitativa, teniendo en cuenta la cantidad de sugerencias que se reciben por mes, comparando con la cantidad de empleados del total de carnicerías.

VER ANEXO

MIV- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PLAN ESTRATÉGICO RPI Y COMUNICACIÓN INTERNA - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
TÁCTICAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
CREACIÓN ISOLOGOTIPO DE COMUNICACIÓN INTERNA	x											
EFFECTIVIZACIÓN USO DEL MAIL												
diseño de plantilla para correo electrónico	x											
elección persona responsable para planta y explicación del	x											
recaudación de todos los mails de encargados de carnicerías, gerentes y supervisores	x											
envío de mail a gerentes y supervisores	x											
reunión con encargados de carnicerías, gerentes y supervisores y explicación del procedimiento	x	x										
explicación encargados a empleados	x	x	x	x								
envío de persona de sistemas a locales	x	x										
monitoreo y control												
CARTELERAS MISION Y VALORES												
preparación carteleras y envío por mail a encargados	x											
colocación carteleras por parte de los encargados	x											
BOLETIN INFORMATIVO												
recaudación información y toma de fotos	x	x										
redacción de notas y edición boletín	x	x	x									
impresión boletín y entrega en los locales y frigorífico												
VIDEO INSTITUCIONAL												
grabado de imágenes y armado del speech del locutor del video												
edición del video												
exposición del video a carnicerías abiertas de Cba. Cap.												
JORNADA INTEGRACIÓN												
alquilar las instalaciones en un club y contratar servicio cena	x											
obtener los elementos necesarios para cada deporte, como pelotas, paletas, raquetas												
confección fichas de inscripción	x											
comunicación del evento (afiches, mail)	x	x										
armado de equipos y fixture												
organización y armado de mesas para cena												
compra de obsequios : gorros pluso												
contratación sonido e iluminación												
celebración jornada												



PLAN ESTRATÉGICO RPI Y COMUNICACIÓN INTERNA - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES


TÁCTICAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
CONMEMORACIÓN DÍA DEL TRABAJADOR												
compra de bolsas con vinos				x	x							
redacción de nota e impresión				x	x							
contratación catering				x								
comunicación a encargado				x								
celebración del evento					x							
CONMEMORACIÓN DÍA DEL PADRE												
obtención base de datos con empleados padres					x							
compra de polars bordados					x	x						
redacción de nota e impresión						x	x					
comunicación a encargado						x						
armado y entrega de obsequios						x						
CONMEMORACIÓN DÍA DEL NIÑO												
pedido listado de niños							x					
compra de obsequios							x					
entrega de obsequios								x				
CONMEMORACIÓN DÍA DE LA MADRE												
obtención base de datos con empleadas madres									x			
compra de kit de belleza									x			
redacción de nota e impresión										x	x	
comunicación a encargado											x	
armado y entrega de obsequios												x
CONMEMORACIÓN DÍA DEL CARNICERO												
compra de kit de asado con logo impreso (con cubierta, plato, cubiertos)										x	x	
redacción de nota e impresión									x	x		
armado y entrega obsequios												x
CUMPLEAÑOS DEL EMPLEADO												
comunicación a los encargados	x											
armado del calendario de	x											




PLAN ESTRATÉGICO RPI Y COMUNICACIÓN INTERNA - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TÁCTICAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
CONCURSO NAVIDAD												
compra de elementos decorativos de navidad y armado de cajas											x	x
comunicación a los encargados												x
comienzo del concurso (entrega de cajas)												x
armado de kits de elementos navideños (premios)											x	x
encargo y compra de bolsón										x	x	
elección ganador concurso-comunicación												x
entrega bolsones												x
CAPACITACIÓN 1: CAPACITACIÓN BÁSICA EN COMPUTACIÓN												
preparación capacitación y consulta a especialista	x	x	x	x								
comunicación a los encargados					x							
comienzo capacitaciones			x	x	x							
CAPACITACIÓN 2: CAPACITACIÓN BÁSICA PARA CARNICERÍAS												
preparación capacitación primera etapa con experto del frigorífico	x	x	x	x	x	x	x					
preparación capacitación segunda etapa con experto de carnicería o encargado de local referente	x	x	x	x	x	x	x					
comunicación a los encargados y empleados					x							
comienzo capacitaciones			x	x	x	x						
CAPACITACIÓN 3: CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE												
preparación capacitación				x	x							
comunicación a encargados y empleados				x								
capacitaciones a carnicerías ya abiertas						x	x	x	x			
IMPLEMENTACIÓN BUZÓN DE SUGERENCIAS Y OPINIONES												
comunicación a los encargados y empleados							x	x				
supervisión y control del consultor							x	x				
compra y colocación de los buzones de sugerencias en los locales								x				
retiro de los papeles de los buzones								x		x		x
selección sugerencias u opiniones con RRHH								x		x		x
comunicación sugerencias u opiniones a otras gerencias o encargados								x		x		x

MV- PRESUPUESTO

 Presupuesto del Plan Anual												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
DISEÑO ISOLOGOTIPO COMUNICACIÓN INTERNA	100											
BOLETÍN INFORMATIVO												
Impresión boletines (700) Offset Nis	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
diseño boletín	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
VIDEO INSTITUCIONAL												
filmación y edición video. (Particular)			1800									
JORNADA INTEGRACIÓN												
alquiler club (incluye instalaciones, comida, bebida, servicio de mozos, vajilla, manteles y servicios de emergencias) \$35 por persona + \$350 general	7350											
gorros piluso bordados (200) Classique. \$7 c/u		1400										
sonido e iluminación - particular		150										
impresión afiches A3 (13) Alsapema. \$5 c/u	65											
diseño afiche	100											
CONMEMORACIÓN DÍA DEL TRABAJADOR												
bolsa de madera con dos vinos (Carcassone clásico) (200) Distribuidora Candelaria \$12.98 c/u				2596								
impresión notas (200) Offset Alfio				260								
catering para locro (con empanadas, gaseosa o vino) Food Service \$12.5 x persona				2500								
CONMEMORACIÓN DÍA DEL PADRE												
chalecos polars bordados (50) Ruzika \$15 c/u.					750							
impresión notas (50) Offset Alfio					65							
CONMEMORACIÓN DÍA DE LA MADRE												
kits de belleza (50) Falabella \$18 c/u.										900		
impresión notas (50) Offset Alfio										65		
CONMEMORACIÓN DÍA DEL CARNICERO												
kit de asado con cubierta, plato y cubiertos con logo bordado (200) Classique \$22.5 c/u									4500			
impresión tarjetas (200) Offset Alfio									260			
CONCURSO NAVIDAD												
elementos navideños para locales. Hiper Libertad											2000	
15 packs elementos navideños para premio (6 pelotitas para árbol, 3 guirnaldas, 2 adornos para colgar en árbol) Hiper Libertad \$23											345	
bolsones navideños (sidra, pan dulce, turrón, garrapiñada) (200) Disco \$13												2600
CAPACITACIÓN 1: CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE												
200 materiales (\$1800) y coffe break para 200 personas (café, agua y dos medialunas) \$400			1800	400								
IMPLEMENTACIÓN BUZÓN DE SUGERENCIAS Y OPINIONES												
compra de buzones (13) Creative							300					
SUBTOTAL	9215	3150	5200	7356	2415	1600	1900	1600	6360	2565	3945	4200
HONORARIOS CONSULTOR	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
TOTAL	11215	5150	7200	9356	4415	3600	3900	3600	8360	4565	5945	6200
TOTAL PLAN												73506

MVI- CASH FLOW

 CASH FLOW												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
INGRESOS	11115	5150	7200	9356	4415	3600	3900	3600	8360	4565	5945	6200
CONCEPTO												
DISEÑO ISOLOGOTIPO COMUNICACIÓN INTERNA	100											
BOLETÍN INFORMATIVO	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
VIDEO INSTITUCIONAL			1800									
JORNADA INTEGRACIÓN	7515	1550										
CONMEMORACIÓN DÍA DEL TRABAJADOR				5356								
CONMEMORACIÓN DÍA DEL PADRE					815							
CONMEMORACIÓN DÍA DE LA MADRE										965		
CONMEMORACIÓN DÍA DEL CARNICERO									4760			
CONCURSO NAVIDAD											2345	2600
CAPACITACIÓN 1: CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE			1800	400								
IMPLEMENTACIÓN BUZÓN DE SUGERENCIAS Y OPINIONES							300					
SUBTOTAL	9115	3150	5200	7356	2415	1600	1900	1600	6360	2565	3945	4200
HONORARIOS CONSULTOR	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
EGRESOS	11115	5150	7200	9356	4415	3600	3900	3600	8360	4565	5945	6200
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PLAN												73406



MVII- EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y RELACIONES PÚBLICAS

Al concluir el año en el cual se implemente el plan, se realizará una evaluación general, a través de entrevistas y encuestas, teniendo en cuenta las variables indagadas en la etapa de investigación. De esta manera, se podrá corroborar si se han cumplido los objetivos del plan, pensados y planteados en base a las dificultades que se detectaron en el sistema de comunicación interno de la organización.

CONCLUSIÓN

A través de una investigación exploratoria sobre el Sistema de Comunicación Interna de Estancias del Sur, especialmente con las carnicerías de la ciudad de Córdoba, se ha obtenido un diagnóstico sobre el mismo y concluido en una problemática. Con respecto a ésta, se considera que el Sistema de Comunicación Interna actual se caracteriza por la utilización de medios de comunicación y la realización de acciones que se relacionan con cuestiones operativas y con gestiones propias de Recursos Humanos. Se juzga esta situación como la problemática porque la funcionalidad de un Sistema de Comunicación Interna, desde la visión de las Relaciones Públicas, se circunscribe a un campo más amplio que el arriba mencionado.

Si el objetivo general de la compañía, con respecto al negocio de las carnicerías, es vender al mercado interno sus productos de manera creciente, para poder cumplir con el mismo, se debe trabajar sobre los procesos internos y crear las condiciones necesarias a través de las Relaciones Públicas Internas.

Las Comunicaciones Internas deben ser planificadas teniendo en cuenta como objetivos implicar al personal al proyecto empresario, lograr cambios de actitudes, generar armonía y coherencia en las acciones de la empresa a través de un mecanismo de retroalimentación, como así también mejorar la productividad.

Implementando los programas y tácticas del plan que se proponen en este trabajo, se lograría un mayor conocimiento de la empresa, en cuanto a su cultura, identidad y actividades, por parte de los empleados, se obtendría mayor bienestar en los mismos y sentido de pertenencia a la organización, se les daría mayor participación y estarían más capacitados para desempeñarse en sus puestos. Además, al sistematizar, coordinar y mejorar la utilización de medios de comunicación internos, la transmisión de información operativa sería más eficiente. Todas estas acciones que aportan las Relaciones Públicas optimizarían la concreción del proyecto de carnicerías de la empresa.

Estancias del Sur es una organización del tipo estructurada, pero con orientación a las relaciones humanas. Por ende, es factible que la gerencia acepte la implementación del plan. Además, la empresa posee factibilidad económica, humana, técnica y política para llevar adelante el mismo. Asimismo, teniendo en cuenta algunas características de los públicos internos, los programas y las tácticas son adecuadas para ellos, ya que, debido al nivel educativo de las personas, es posible la recepción de mensajes a través de medios orales, visuales y escritos.

Si bien el proyecto se plantea para ser aplicado con los públicos internos de las carnicerías de la ciudad de Córdoba, si el mismo resulta efectivo luego de su ejecución y posterior evaluación, puede extenderse a las carnicerías de la empresa ubicadas en la provincia de Córdoba o demás localidades del país, adaptando algunos programas y el presupuesto para que sea viable económicamente.



Sólo resta poner en práctica el plan estratégico para comprobar la importancia que tienen las Relaciones Públicas en el interior de una organización y la capacidad de las mismas para generar buena voluntad en los públicos internos hacia la empresa y sus actividades, lograr el entendimiento mutuo y, de esta manera, conseguir que todos los empleados encausen sus propios objetivos e intereses con los del Management de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Bartolli, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós, 1992.
- Black, Sam. *Las Relaciones Públicas, un factor clave de gestión*. Barcelona: Hispano Europea S.A, 1991.
- Bonilla Gutierrez, Carlos. *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas, 1991.
- Botta, Mirta. *Tesis, monografías e informes*. Buenos Aires: Biblos, 2002.
- Grunig, James y E. Hunt, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión, 2000.
- Padua, Jorge. *Técnicas de la investigación aplicada a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica, 1979.
- Quivy, Raymond y Van Campenhoudt, Luc. *Manual de Investigaciones en Ciencias Sociales*. México: Limusa S.A, Grupo Noriega Editores, 1998.
- Vieytes, Rut. *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas*. Buenos Aires: De Las Ciencias, 2004.
- Villafañe, Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide S.A, 1993.1998.

ANEXOS

TRANSCRIPCIÓN DE PRIMERA ENTREVISTA CON JAVIER MORAGERENTE DE RRHH. APROXIMACIÓN A LA EMPRESA. Mayo 2006

A- Investigador B- Entrevistado

A- Qué cantidad de empleados tiene Estancias ahora?

B- Está cerca de los 650 empleados

A- 650 empleados incluidos los de carnicería?

B- Exactamente

A- Qué te parece el tema de mi trabajo?

B- Me parece bárbaro sólo hay que ver a qué apuntas

A- Tengo entendido, por lo que me ha dicho Fernando Aimaretto, que no hay canales de comunicación formalizados con las carnicerías

B- Si, si

A- **La idea es optimizar el sistema de comunicación interna entre planta y carnicerías y crear un sentido de pertenencia de éstos empleados, quería saber si a ustedes les interesaba el tema.**

B- **Te cuento, acá en planta hay 500 empleados, 550, hay cartelerías, acá tenemos medicina laboral interna, o sea siempre se informa, no a la forma que yo quiero hacerlo, no a la forma que uno estudia, cuando vos estudiás tenés una idea pero después acá sólo son voluntades pero no a la manera que uno quiere. Con las carnicerías, y con la rapidez que se están abriendo es muy difícil de ver muchos detalles que se dejan a un lado. Por un lado, hay muchas voluntades de comunicar pero no tenemos algo específicamente como un canal que a mi me parece que vendría bárbaro, y el grado de pertenencia la gente lo tiene, con el sólo hecho de que tienen un uniforme y una gorrita que dice Estancias del Sur, tienen una remera con el logo, obviamente todo lo que se pueda como un valor agregado bienvenido sea, ayuda aún más a lo que es la empatía del empleado**

A- Exactamente

B- En eso son herramientas que desde mi punto de vista son necesarias y bueno uno en este caso si, de golpe está para crearlas, ahora si vos a vas a hacer una tesis que nos sirve a nosotros bienvenida sea, una parte del trabajo que nosotros la vamos a implementar con un estudio tuyo, de mi parte tenes todo el apoyo mío

A- Bárbaro así que el interés está en crear adhesión del personal y crear medios

B- Si si, lo que pasa es que empezamos abriendo una o dos carnicerías y vamos a ir por la doce o trece, de golpe vamos muy rápido. Yo estoy más metido en carnicerías en el armado de equipo, ya pensando en ciertas capacitaciones y bueno ahora viene toda la otra etapa no? , que se hicieron aperturas y ahora hay que mantenerlo y ver el nivel de madurez, y empezamos con el tema de capacitación y bueno este tema de canales de comunicación me parece bárbaro. Las carnicerías recién ahora están teniendo canales electrónicos, que antes no lo había y bueno de a poco se van dando las cosas a medida que se puede ir avanzando

A- Seguro, cuántos empleados son por cada carnicería?

B- Por cada carnicería tiene que haber 15, pero también varía de acuerdo a la cantidad de la venta, el equilibrio lo encontrás entre la venta, lo que facturan y la rotación, si es por un estándar no puede haber más de 15 empleados, después de ahí se empieza a optimizar un poco las carnicerías de acuerdo a las ventas. Si venden menos de lo presupuestado, directamente tenemos que hacer algún tipo de reducción de personal y de costos. Hay carnicerías que andan muy bien y con 15 están bien y hay otras que tienen un poquito más de refuerzo los fines de semana.

A- Qué puestos hay dentro de las carnicerías?

B- Serían los responsables de carnicería, los carniceros en atención al público, que son los vendedores y las cajeras

A- Y la gente de seguridad?

B- La gente de seguridad es externa, no es propia de Estancias del Sur, o son policías o una empresa que contratamos. Hay que tener muy bien en cuenta que esto se está dando muy rápido, nosotros ahora vamos

a hacer una prueba piloto con una carnicería en que hagamos una semana de inducción con la gente, la gente no ha tenido inducción apropiada tampoco, somos conscientes de muchas cosas que... a lo mejor se tuvieron que dar... hay un proceso del antes y el después, en el antes no se dio, lo tenemos que ver ahora

A- El sistema de comunicación interna lo manejan desde recursos humanos?

B- Si

A- Tenés algún equipo?

B- tengo una persona que está en liquidación de sueldos, Guillermo López, está Julieta que ayuda en toda la parte de personal , todo lo que es control de ausentismo, bajadas de obras, horas extras, hace el informe y después está la parte de empleos, todo lo que es búsquedas, altas, bajas, hoy en día tratamos de formarlo de esa manera. El canal de comunicación, es el canal que... con la experiencia que yo tengo en otras áreas, siento que estamos armando un marco teórico bastante interesante y una vez que esté en funcionamiento es cuestión de alimentarlo. Hoy en día acá todo lo que es comunicación se está armando al nivel que se pretende. A nivel planta tenemos un departamento de comunicación al nivel que necesitamos hoy. En lo externo es más fuerte, a nivel interno no, teniendo una vez el programa armado después se alimenta fácilmente.

A- El tema es armarlo y darle importancia al empleado que es muy importante para la empresa

B- Sí el empleado es el mejor capital que tiene la empresa

A- Llando al tema de las carnicerías, cómo surgió el tema de las carnicerías?

B- El gobierno lanzó un decreto de prohibición de la exportación, Estancias del Sur es un frigorífico netamente exportador por la estructura que tiene. Cuando nos referimos a frigoríficos de consumo interno únicamente estamos hablando de frigoríficos de otro tipo de tamaño, lo cual la mano de obra también es de otro tipo. Hoy Estancias del Sur tiene una estructura y una mano de obra netamente para exportación, al cerrar con este decreto, en esas crisis que le saben llamar, están las oportunidades. Como oportunidades Estancias del Sur vio ampliar un nuevo canal de ventas, de comercialización, al consumo interno, lo cual ya tenía como experiencia una carnicería de Unquillo, que es la que está acá sobre Pajas Blancas km. 22, que es una que está desde siempre, entonces vende tanto al minorista como al mayorista. Ya teníamos un formato, un modelo tipo de carnicería, lo único que tuvimos que hacer es trasladar el know how a nuevas aperturas. Y esta carnicería está desde el inicio del frigorífico. En general todos los frigoríficos tienen en su frente una carnicería. Y bueno hicimos una estrategia con la cual comenzamos en el consumo interno y así empezamos, pero que quede en claro que ya teníamos un know how y un modelo tipo.

A- Hay trece carnicerías me dijiste...

B- Si ya te confirmo, creo que trece contando con la de Alta Gracia y la de Unquillo.

A- Algo más que me podrías decir del surgimiento de las carnicerías?

B- Bueno la idea era no tener que suspender la gente con el fin de poder paliar esta situación hasta que se abriera la exportación, obviamente que el frigorífico por más que abra 20 carnicerías nos va a ir bien en las 20 carnicerías, es una situación paliativa no? donde generó un nuevo negocio el cual genera nuevas expectativas y un nuevo canal de comercialización del frigorífico que antes no lo tenía, que tiene muy buenas expectativas puestas.

A- Tengo entendido que antes de las carnicerías vendían a restaurantes, empresas de catering...

B- El tema de las ventas es muy diversificado porque una carnicería no sólo tiene ventas al público sino también ventas mayoristas, un restaurante, "delivery", otras carnicerías, el canal empieza a dividirse en otros segmentos y no sólo al consumidor del hogar que uno conoce. En Unquillo tenemos vendedores y cada uno tiene sus clientes, uno es el restaurant Il Gatto, otro es un patio de comidas, o son carniceros, todos los que quieran comprar carne, que sea un cliente creíble nada más, el tema de la carne es muy difícil

A- Pero tenían venta al mercado interno antes de las carnicerías

B- Siempre tuvimos un canal de consumo interno, con el cual podemos decir que con esta oportunidad se acrecentó un poco más, en el cual se fortaleció un poco más, y con el cual podemos decir que estamos avocados fuertemente no sólo a la exportación sino también al consumo interno que no estábamos antes.

A- Tengo entendido que se está abriendo las exportaciones

B- Sí lo que se abrió es todo lo que es Hilton, Chile sigue cerrado, por ahí se abre algún porcentual de Rusia, digamos, los mercados se van abriendo pero de una manera controlada.

Sucede que fue muy abrupto el cierre, con el cual había más de 13 contenedores en puerto de distintos frigoríficos, no sólo de Estancias, la aduana lo liberó. El tema fue Kirchner por un tema de bajar el precio de la carne, que Estancias del Sur cumplió porque sigue bajando el precio de las carnes, la bola de lomo esta 5, 49 el kilo cuando en otros lados está 10 pesos, lo hace televisivamente. El gobierno liberó los containers y hoy se abrió la partición de la cuota Hilton y bueno, se siguen abriendo pero lentamente.

A- Pero no van a cerrar las carnicerías si se llegan a abrir totalmente las exportaciones no?

B- No no para nada, es un negocio y se lo va a mantener, está el que se ocupa de las exportaciones y está el que se ocupa del consumo interno, tenemos gente cada uno en su rubro y cada uno se va a ocupar de sus objetivos. Y aparte toda la inversión que ha hecho Estancias del Sur en estas carnicerías! Para nada, es más, está previsto abrir 5 o 6 carnicerías más, lo que pasa es que ya hemos hecho aperturas y ahora tenemos que acomodar los procedimientos internos, terminar de amoldar ciertas carnicerías y a partir de ahí que estemos un poquito más organizados seguimos adelante. Fue muy abrupto la cantidad de bocas que se abrieron y ahora es un momento de análisis para después seguir adelante.

A- La estructura de la organización podría decirse que es estructurada no? Cada uno tiene tareas bien definidas?

B- La rotación en planta es muy bajo, estamos tratando de implementar nuevos conceptos, donde de golpe ha sido todo tan estructurado tan ortodoxo y de tan baja rotación, vos muchas veces habrás escuchado de la polivalencia, bueno hoy acá no está, la estamos tratando de implementar, y bueno, son nuevos conceptos que hacen a la productividad, ha cambiado el rol del supervisor en que antes sólo daba órdenes y hoy da órdenes y es más un líder, deja de tener miedo a delegar actividades, digamos han cambiado los recursos humanos en las empresas, ésta es una de las últimas empresas que van captando eso, por una cuestión de que la actividad misma lo genera. Vos tenés un autopartista y trabajas con la ISO y ya te va demandando ciertos cambios. En cambio acá son los últimos en cambios, pero así mismo estamos haciendo cosas nuevas, implementando un sistema tipo SAP, es un sistema que integra la planta y la administración...

A- Pero la organización es estructurada no? Es decir, hay jerarquías, superiores y subordinados, y cada tarea con su rol definido, es decir, no hay trabajo en equipo. Aunque usted me está tratando de decir que quieren integrar las gerencias para trabajar más en equipo?

B- Sí estamos tendiendo a eso, entre gerencias y departamentos, lo que pasa es que todos los frigoríficos siempre son conservadores y temporarios, por la misma tarea...Lo que pasa es que algunos hemos venido de otros ámbitos. La administración ha sufrido muchos cambios, el Gerente Administrativo, que es Adolfo, entró en diciembre, yo el 28 de junio va a ser una año que estoy, en Hacienda hará dos años que está, el de Compras hará tres meses. Hay ciertos puestos jerárquicos que somos nuevos, en donde venimos de otro tipo de escuela, no venimos de otro frigorífico, y bueno la mayoría de la gente que vos ves tienen 10 años metidos acá adentro, entonces ellos ya tienen asumido cuál es su visión internamente y la gente que venimos de afuera nueva vemos cosas que podemos cambiar y estamos con esa idea... Pero la empresa es una empresa estructurada.

A- Es una organización estructurada pero los empleados pueden expresarse no? No es que siempre es “de arriba hacia abajo”

B- No, eso ha cambiado mucho... mientras yo esté... yo estoy todo el día en planta por eso no me podes encontrar. Me ha pasado eso en planta cuando ingresé los primeros días, en algunos sectores me decían que el encargado no podía hablar, cómo que no podes hablar? Vos podes hablar, veni! Yo he cambiado esa historia... me pasó, te juro, es anecdótico. Estoy hablando de planta no? En planta sí, es como que algunos sectores el empleado no podía hablar que si hablaban lo echaban, esto lo hemos cambiado. Son nuevas concepciones... Yo creo que el supervisor tiene que tener un mando, una jerarquía y tiene que tener un respeto... Pero a todos hay que tener un respeto, la esencia de la vida es el respeto, el respeto es para todos, la igualdad es para todos y a todos hay que escuchar, después cada uno en sus roles ejecutará lo que tiene que ejecutar es muy simple, pero muy difícil de llevarlo a la práctica. Ojo que nosotros estamos hablando acá, pero con la frecuencia con la que se trabaja en la planta, hay gente que por ahí tiene sacado un poco también los estribos, hay que estar con la presión que uno tiene metido ahí adentro, y bueno, tiene que encontrar el equilibrio y madurez para poder ser cordial el día a día. El empleado... tienen la igualdad para todo, todos pueden hablar pero se tienen que basar en una sola palabra

que es el respeto, a partir de ahí nace todo...eso sí hemos tratado de cambiar, cuesta mucho pero... Igual con los delegados, yo trabajo mucho con el tema sindical, los frigoríficos trabajan mucho los temas sindicales. Yo me hice sindicalmente con SMATA donde fueron los primeros que innovaron el sindicato al diálogo, porque antes los sindicatos eran ¡o hablo o no hablo o voy al palo! En la época de Perón. Acá hoy, antes de decir vamos paremos esto, hablemos. Simplemente...

A- Y cómo es con respecto a las carnicerías?

B- El tema carnicerías es lo mismo, porque las carnicerías tienen que ser estructuras livianas, y el soporte está en planta. Si tienen un problema de administración está la administración no? Si tienen un problema de recursos humanos está recursos humanos, está sistemas para lo que es informática y así sucesivamente... si nosotros hacemos las carnicerías estructuras pesadas estamos equivocados, entonces tenemos que hacer estructuras livianas, operativas netamente, lo demás nos tiene que salir a todos nosotros, entonces tenemos que ser eficaces y rápidos.

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Encuesta por cuestionario para los públicos internos de las carnicerías

Esta encuesta tiene como objetivo realizar un análisis sobre el bienestar general del empleado en las carnicerías y conocer su opinión sobre ciertas cuestiones con la finalidad de obtener datos para establecer un plan de acción que permita mejoras.

La encuesta es anónima y, por lo tanto, sus respuestas son estrictamente confidenciales.

A continuación se presentan preguntas en las que deberá marcar con una cruz en la opción que elija o completar datos. Trate por favor de responder con sinceridad y espontaneidad.

1- Edad:

2: Máximo nivel de estudios alcanzados:

-----Primario incompleto

-----Primario completo

-----Secundario incompleto

-----Secundario completo

-----Terciario

-----Universitario incompleto

-----Universitario

3- ¿Puede usted tomar decisiones propias para desarrollar su tarea diaria sin tener que consultar a su superior inmediato?

----- siempre -----algunas veces -----casi nunca -----nunca

4- ¿Tiene usted la posibilidad de participar para tomar alguna decisión en caso que desee hacerlo?

-----si -----no

5-¿Considera que su lugar de trabajo está limpio o está en condiciones higiénicas?

-----si -----no

En caso de elegir “no” indicar qué faltaría para que el lugar sea higiénico:-----

6- ¿Siente que su lugar de trabajo es seguro y que no presenta riesgos para su salud o integridad física?

-----si -----no

En caso de elegir “no”, indicar los riesgos que percibe:-----

7- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación cuando ingresó a trabajar?

-----si -----no

En caso de elegir “si” mencionar qué tipo de capacitación: -----

8- ¿Recibió información sobre Estancias del Sur como cuáles son las actividades que realiza el frigorífico, cuáles son sus productos, a qué mercados vende, cantidad de empleados que trabajan, objetivos de la organización?

-----si -----no

En caso de elegir “si” indicar qué información de la anteriormente mencionada recibió :-----

9- ¿Conoce la razón por la cual Estancias del Sur decidió realizar la apertura de carnicerías en la ciudad de Córdoba?

-----si -----no

En caso de elegir “si” mencionar cuál considera que es la razón:-----

10- ¿Recibe algún tipo de información que sea de utilidad para sus tareas?

-----diariamente -----semanalmente -----mensualmente -----nunca

En caso de recibirla especificar qué tipo de información:-----

11- ¿Recibe información sobre la empresa, como por ejemplo los cambios que en ella se presentan o noticias del contexto que influyan en la organización?

-----siempre -----a veces -----raramente -----nunca

En caso de recibir información especifique -----

12- En el caso de que usted reciba cualquier tipo de información sea cual fuere el medio, ¿es para usted comprensible?

-----si -----no

En caso de elegir “no” detalle en qué casos no comprende la información:-----

13- Cuando usted recibe información, ¿por parte de quién la recibe? (puede marcar varias opciones)

-----colega de trabajo

-----superior o jefe

-----subordinado a cargo suyo

14- En el caso de que usted reciba información, ¿a través de qué modalidad la obtiene? (puede marcar varias opciones)

-----oral

-----escrita

-----audiovisual

Por favor especifique para cada opción elegida los medios de comunicación (por ejemplo: de boca del informante, reunión, carta, manual, teléfono, mail, entrevista, video...)-----

15- ¿Considera usted suficiente la información que recibe?

-----si -----no

16- ¿Qué información considera usted que le gustaría o necesitaría recibir?-----

17- ¿Se realiza algún tipo de evento o celebración de acontecimientos importantes con los empleados?

-----si -----no

En caso de elegir “si” especificar qué eventos se realizaron-----

18- ¿Tiene usted la posibilidad de manifestar alguna opinión en su trabajo en caso de que necesite hacerlo?

-----si -----no

19- En caso de que pueda dar su opinión, ¿cree que su jefe lo escucha y toma en cuenta lo que usted dice?

-----siempre -----a veces -----nunca

20- ¿Se siente contento y orgulloso de trabajar en estancias del Sur?

-----si -----más o menos -----no

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Entrevista en profundidad con Javier Mora, Gerente de Recursos Humanos.

Guía de pautas

- ✓ **Características que diferencian a Estancias del Sur de otras empresas**
- ✓ **Concepción de los empleados**
- ✓ **Comunicación interna en general y con las carnicerías. Objetivos. Información transmitida**
- ✓ **Puestos en planta que se comunican con los públicos internos de las carnicerías.**
- ✓ **Sentidos direccionales de la comunicación interna con las carnicerías.**
- ✓ **Medios de comunicación utilizados actualmente**
- ✓ **Falencias detectadas en la comunicación interna con las carnicerías. Necesidades. Expectativas**

Entrevista en profundidad con Juan Romero, Gerente de Ventas.

Guía de pautas

- ✓ **Comunicación interna con las carnicerías. Mensajes transmitidos y medios utilizados.**
- ✓ **Falencias detectadas en la comunicación interna con las carnicerías. Necesidades. Expectativas**

Entrevista en profundidad con Gerente Administración y Encargado de Sistemas.

Guía de Pautas

- ✓ **Comunicación interna con las carnicerías. Mensajes transmitidos y medios utilizados.**
- ✓ **Falencias detectadas en la comunicación interna con las carnicerías. Necesidades. Expectativas**

Entrevista con empleados de carnicería

Guía de Pautas

- ✓ **Conocimiento de la empresa**
- ✓ **Sentimiento hacia la empresa y su trabajo**
- ✓ **Intercambio de información con colegas, superiores. Expectativas**
- ✓ **Participación**

Guía de observación- Registros semiestructurados

- ✓ **Contacto entre colegas. Tipo de información en los diálogos. Tratos**
- ✓ **Contacto entre subordinados y superiores. Tipo de información en los diálogos. Tratos**
- ✓ **Lugar de trabajo:**
 - **Higiene**
 - **Seguridad**
- ✓ **Formación empleados**
- ✓ **Visualización del logo y nombre de la empresa en los locales**
- ✓ **Mención de la marca y slogan**

ETAPA INVESTIGACIÓN. TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

**Transcripción entrevista en profundidad con el Gerente de Recursos Humanos Javier Mora.
Septiembre 2006**

A- Objetivo de comunicación interna

B- Acá lo que es comunicación interna tiene que ser eficaz, tiene que llegar a la gente con un grado de persuasión, sobre todo por el nivel de gente que estamos manejando, tiene que ser muy persuasiva, sencilla, muy simple, cada comunicación tiene que ver con el capital y el recurso humano con que vos contás. Cuando vos tenés una planta en que el 80 % no tiene un primario terminado tenés que ver como empezás a ver esa comunicación. Entonces tiene que ser animada, ser simple y animada con dibujos, tiene que ser algo que atrape a la persona. Yo puedo armar un plan para la Nasa y aburro a todos! Entonces tenemos que bajar ciertos niveles donde le llegue a todos, hay que tener cuidado que no lo tomen como algo personal o algo imperativo porque en realidad es algo para que todos nos ayudemos y estemos comunicados y todos sepamos adonde vamos. Yo estoy armando un programa de todo lo que es reciclado, tengo un programita armado, ya tengo los panfletos y listos para darlos, y bueno de alguna manera somos todos partícipes, es una obligación de que tenemos que tirar una lata en un tarro amarillo. Y todo eso ayuda a que trabajemos en equipo, aumenta la sinergia, de golpe no tengo yo que estar viendo... si cada uno lo toma a la manera que queremos, digamos hacemos un pedacito de la tarea todos y hacen la resultante que queremos, ya sabemos que cada uno va a mantener en orden y limpio el lugar, ya sabemos que van a tirar la lata en tal lado, y así en todos los órdenes y los aspectos. Eso mismo lo puedes situar en los puestos de trabajo donde de golpe necesitas la higiene, el orden, la seguridad, la atención, son distintas maneras de llegar y para eso hay distintos programas y se debe inspeccionarlos en el momento en el que debe ser, ahora viene una inspección y hay que mentalizar a todos y hacer una inspección, para que podamos seguir exportando carne a nivel país. Si viene una audiencia allá en la planta y hay algo mal nos bajan la barrera y no podemos seguir exportando, entonces esto es de todos, es una fuente de trabajo para todos. Acá en el frigorífico no tengo 600 empleados, tengo 600 familias y si eso lo multiplicas por 4 es una masa de gente, de población, donde le estamos dando no sólo de comer si no también de poder crecer y de poder vivir a distintos pueblos. Unquillo depende mucho de Estancias del Sur, Río Ceballos de Estancias del Sur como así también los pueblitos Salsipuedes, todos esos lugares aledaños chiquitos que viven de Estancias del Sur, entonces bueno, es muy importante lo que vos decías, qué piensa la gente de Estancias del Sur, Estancias del Sur para muchos es una vida, es su segundo hogar este lugar, lo llevan muy adentro, hay gente que tiene 15 o 20 años acá adentro, y hay muchos que vienen acá como si fuera el primer día a trabajar, con muchas ganas y mucho entusiasmo. Es una empresa que da muchos beneficios, nos diferenciamos de otros frigoríficos porque somos también un frigorífico que los recursos humanos... que somos los únicos que se quedan a comer, tenemos un comedor que sale un peso la comida, donde tienen dos platos, les damos bolsones de carne quincenal y mensualmente, hacemos descuentos a la carne al empleado, preparamos la movilidad para que venga a trabajar, ya sea de cualquier lugar, sea la gente que viene de Córdoba, sea administrativo, sea operario o no. Es la única empresa que damos premios a la productividad en producción donde están teniendo extras, sueldos bastante interesantes, que son remunerativos, entonces todos estos beneficios ningún frigorífico de Córdoba los tiene.

A- Orientación a los empleados. Importancia.

B- Yo te digo, yo estuve en otras plantas donde hemos robotizado líneas y de 100 empleados nos quedamos con 20, donde necesitábamos 20 personas con un conocimiento intelectual muy particular, donde tenías que tratar con máquinas de control numérico, un cierto nivel tecnológico... hoy acá el frigorífico, los frigoríficos porque son todos, siguen teniendo la mano de obra artesanal y depende de la persona. Si vos querés cuerear la pata del novillo y quieres pasar un charqueador para que te cueree la

pata del novillo, según la persona de despostada, sola no puede por más que maneje el cuchillo, porque te va a romper el cuero, o sea son trabajos especializados. Si vos en un autopartista pasas una persona que toca tres botones en un área a otro sector que también toca tres botones, en media hora te va a estar manejando lo mismo. Acá no es tan simple, el cuidado que vos tenés acá de la gente es muy grande, la contención que le damos es bastante grande, dependemos mucho de ellos.

Si hoy por ejemplo no vienen 10 personas a la faena no sé si la puedo empezar, porque también está Senasa que te hace toda la inspección sanitaria y si no tenés la gente con la cantidad adecuada el animal puede pasar cierto tiempo que, con la atmósfera, puede contraer un tipo de virus. El tema es que hay un grado de contención muy grande, la gente lo sabe.

A- Medios de comunicación con las carnicerías

B- Los medios de comunicación... yo no voy a menospreciar lo que se está haciendo hoy, pero desde el punto de vista técnico es todo informal, están los circulares, tenemos un manual de empleado que dice lo que tenés que hacer, qué no tenés que hacer, el qué y el no en cuanto a las obligaciones, le damos todo pero, en cuanto a lo que es el día a día, mandamos mail, el teléfono... La capacitación y todo lo que es inducción lo estamos armando. Por otro lado, se implementó un sistema informático en las carnicerías, lo hizo una empresa externa, el cual nos permite rever estadísticamente cuánta gente ingresó, cuántos tickets hubo, qué ventas por medio hubo, lo cual es importante hacerlo ver, hay un sistema informático nuevo en todas las carnicerías.

A- ¿Con quiénes se comunican en las carnicerías? ¿Con los encargados? ¿Cómo es la comunicación?

B- Está el equipo de Juan Romero que son tres chicos que andan por las carnicerías que hablan con los encargados.

A- ¿Qué quisieran comunicar a las carnicerías? ¿Qué necesidades ven?

B- Comunicar... yo creo que hay que comunicar..., yo te puedo decir desde mi área, hay varias aristas: hay que comunicar los resultados de cada sucursal, cuáles son sus propios resultados yo creo que es importante, otra área de comunicación es la informativa, que es nuestra área de permanencia, los cambios, pagos de asignación, no pagos de asignación, pagos de sueldos, no pagos de sueldos, temas que la gente está obligada a estar enterada. También todo tema de actividades sociales que se pueda estar al tanto, todo tema de información general, por ejemplo si se hace una inversión en una planta, bajar todo tipo de ruido en ese caso, también en la fecha del día de los trabajadores que se saque un escrito para todos los trabajadores, donde, yo insisto, dentro de todo eso tiene que ser persuasivo, donde a veces son líneas que se les bajan, otra vez son partícipes de ellas, a veces hay que felicitarlos porque se cumplió un record de ventas un fin de semana ...

A- Me idea es integrar a los empleados a la empresa comunicándoles quien es ella y por qué se han creado las carnicerías con información del contexto, entre otras cosas

B- Me parece bárbaro

A- Los medios que utilizaré dependerán del nivel intelectual que haya en las carnicerías

B- El nivel allí es un poco más alto.

A- ¿Hacen eventos internos?

B- Sí en las carnicerías se hicieron para el día del niño. Se hacen partidos de fútbol, tenemos cancha, tenemos predio... Por eso te digo, por ahí un poco disperso pero se hace.

Transcripción entrevista en profundidad con el Gerente de Ventas Juan Romero. Septiembre 2006

A- Comunicación interna con las carnicerías. Mensajes transmitidos y medios

B- Esa parte de comunicación es una materia que todavía no está aprobada por parte del frigorífico hacia los locales porque, vos imaginate, con doce aperturas en dos meses se armó un circuito muy difícil de manejar, en las cuales interviene mucha gente que está pasando temporariamente por la empresa y genera muchas comunicaciones distintas, así que es una materia pendiente y por los medios que se está haciendo es por vía mail, por ejemplo pedidos o comunicaciones de ofertas, y alguna acción comercial que se puede tomar, también todas las novedades de personal y bueno todo lo que un negocio necesita de apoyo de una planta. Y desde la planta hacia los locales, por un comunicado de estrategia comercial o nuevas formas de trabajo, lo hace por vía comunicado que se hace personalmente porque tenemos gente que hace el circuito de doce locales todos los días. Hay reunión también de encargados un día a la semana, donde ahí también se dialoga de la estrategia comercial o qué se va a apuntar un fin de semana, por ejemplo con una directiva gerencial que baja Luis, sobre formas de manejo o si va a prestar más cuidado sobre la fábrica nueva de embutidos que tenemos, cómo promocionar un nuevo producto con degustaciones, promotoras, por ejemplo no? La idea es hacerlo de la forma más personal, no tanto por mail, lo que más resulta son las reuniones.

A- Falencias detectadas en la comunicación interna con las carnicerías. Necesidades. Expectativas.

B- Yo creo que se necesita factor humano, no tanta tecnología. La idea en un comienzo fue formar pequeñas empresas las cuales tienen un circuito distinto no?, con una gestión diferente a la que tiene el frigorífico, para consensuar eso hace falta mucho factor humano, de referentes, llamado puede ser supervisores, que tengan ese diálogo y esa comunicación para que sean bajados correctamente. Y la comunicación entre locales también está faltando, otra materia pendiente, el de boca en boca, eso está faltando, entre carnicerías, porque se te abren un montón de panoramas distintos comerciales para que vos lo hagas funcionar y que los aproveches, por ejemplo de que a un local le esté sobrando lomo y a otro le esté faltando... porque se puede generar una transferencia o una comodidad del cliente o de personal, la idea es que la gente trabaje cerca de su casa, entonces a través del diálogo se podría consensuar eso también. La pregunta que vos hacés, te tiro el título de la respuesta: factor humano, para una buena comunicación lo que hoy adolecemos es factor humano, que baje fielmente a las bocas las necesidades y que el jefe del local las plasme. Todos los locales están ubicados en lugares muy populares o en un público de clase media, tienen necesidades distintas, más allá de que están ubicados comercialmente parecidos en una misma zona, tienen necesidades distintas.

A- Y en las reuniones no les dicen qué necesitan?

B- Si pero en las reuniones es algo muy superficial y habrá distintos criterios, vos necesitas gente que recoja todos los días un local y lee un adjunto al encargado y aparte que le enseña o le da docencia sobre eso, sobre su gestión, capacitación, aparte que la gente que está en el local lo necesita no? Aparte operativamente marcar los errores, por ejemplo las malas exhibiciones, o comercialmente hacer ventas asociadas, es muy profundo, por eso te estoy tirando el título, ese factor humano no lo tenemos, que comercialmente adapte la planta o las carnicerías a la planta o viceversa porque la necesidad es de las dos partes.

Expectativas reales es abrir más locales, en comunicación es el factor humano y justamente ahora ha ingresado gente de Buenos Aires a gerenciar, que hasta hace poco la gerenciaba yo y ahora no es más mi gestión, pero viene con mucha fuerza de poder lograrlo, ojala así sea...

Podemos tener buenos diálogos o bajar pautas claras pero está faltando algo muy básico, muy principal que es la recepción, si vos comunicas, comunicas y estás metiendo cosas por ahí en alguien que no recepta o no tiene la capacidad para asimilar la docencia vos está haciendo sobre él... me entendés? cosa que estoy diciendo que el factor humano es lo principal, porque después la otra parte de tecnología, la comunicación vía nextel, mail, teléfono, pero está faltando lo principal que es el factor humano, que no estamos dando con la tecla... factor humano en cuanto a la calidad de encargado no? Y de acuerdo a las comunicaciones que estamos bajando a los locales son muy simples no?, calidad en exhibición de producto, de manejo de mercadería, exhibición de ofertas, cartelería, eso en comunicación, es lo más

básico que estamos haciendo, después las comunicaciones que más se está bajando también son la conducción de personal que ellos tienen que desarrollar. Las comunicaciones a grandes líneas es con el encargado o jefe del local, que es quien después comunica a su gente que tiene a cargo las directivas de la empresa o la gestión comercial, adonde se quiere apuntar.

**Transcripción entrevista en profundidad con el Gerente de Administración César Tagle.
Septiembre 2006**

A- Comunicación interna con las carnicerías. Mensajes transmitidos y medios utilizados

B- En general los mensajes que se bajan a las carnicerías son netamente operativos, modificaciones o cuestiones de procedimientos, que necesitamos que la gente tenga en cuenta para que trabajemos en la misma línea, pero seguro que todavía falta mucho de transmitir, cuestiones más amplias, ¿cómo las transmitimos?, mail, vía sistema, vía teléfono Nextel, o teléfono fijo. No tenemos un sistema de comunicación destacado, es más, yo creo que la comunicación nuestra falla mucho, pero generalmente la comunicación, como te digo, es día a día o cuando hay cuestiones puntuales, un problema que ellos quieren comunicar, sobre todo hay que transmitir una solución

A- Necesidades de comunicación.

B- Ahora estamos un poco más cómodos a través de la Internet, tanta gente tuvo Internet y las carnicerías no, ahora están todas las carnicerías con Internet lo cual agiliza muchísimo, qué pasa, tenemos Internet, lo podemos usar como un medio de comunicación rapidísimo, es eficiente porque llega pero la gente no lo lee, suponte una oferta de un fin de semana...

Yo, adonde espero llegar algún día, la agilidad y por simpleza y además porque no es cosa menos que la comunicación por Internet vía mail sea eficiente y yo sé que si mandé el mail ellos lo recibieron, cómo haces eso? Mandando una confirmación de recepción de mail es automático, pero igual fallamos porque la gente no sabe usar la computadora, no sabe usar un mail, si lo leen no lo responden, yo creo que hoy en día con las formas de comunicación que hay, Internet debería ser la más ágil, eso para nosotros, como te digo... fallamos, tenemos las herramientas y fallamos, ¿otro medio? El teléfono... si hay un cambio de planta lo mandamos vía sistema, pero qué pasa hoy en día? no es confiable el sistema del todo, yo puedo hacer un cambio en el sistema nuestro y transmitirlo a las sucursales pero si a las sucursales se les cayó la red o no les dijeron los datos desde acá el cambio de precio no se hizo, y yo no puedo abrir una carnicería si el cambio de precio no se hizo...

Por ejemplo hagamos una oferta en tele, sacamos que tal producto se vende a tal precio, con la oferta del fin de semana y si yo estoy vendiendo a distinto precio... Un día genero la oferta en el sistema, la transmito en el sistema, además mando mail y aparte le digo por teléfono, “che fijate viejo te mandé tal cambio de precios, fijate si lo recibiste, fijate si te aparece todo”

Qué otras cuestiones puede haber que se comuniquen?... procedimientos de las tareas de cómo se realizan, eso no lo hacemos hablando... hacemos un comunicado que ellos firman, digamos aceptando que lo recibieron y haciéndose cargo de lo que dice ahí, luego complementamos.

A- ¿Procedimiento de qué?

B- De caja, de cómo se tiene que hacer tal cosa. Se manda un impreso, se manda a las sucursales y el encargado lo firma, qué más tenemos...

A- ¿Ustedes así ya saben que van a cumplir?

B- Eh... digamos estamos en nuestro derecho de llevar la sanción si hace falta, digamos... adonde vamos con este comunicado que firman ellos? A que están notificados, no tienen excusa de decir “eh! pero yo no sé”, porque yo me quedé con la firma de todos ellos cuando me dicen número de comunicado, es decir los comunicados tienen un orden lógico, con numeración con todo entonces no pueden esquivar a la responsabilidad si está la firma de ellos, esto por qué se da? Porque cuando se abren las carnicerías estaba todo muy desparejo, unos hacían una cosa, otros otra, empezamos a unificar criterios y cuando empezamos a unificar criterios dijimos lo vamos a hacer por escrito porque las palabras se vuelan.

A- ¿Cada cuánto realizan los comunicados?

B- Uno por semana, todo depende de cada cosa , hoy en día no tenemos tantos comunicados de procedimientos porque ya está todo más o menos

A- ¿Un ejemplo de procedimientos?

B - Si ellos hacen la caja, venden, y cada cierta plata que acumulan en la caja tienen que retirarla y guardarla en un buzón de seguridad, con esos retiros que ellos hacen ellos llenan una planilla de cuánto fueron los retiros y con una cierta cantidad de detalles, y a nosotros, los de administración, para control nos hace falta saber los detalles, la fecha, un montón de cuestiones, entonces hacemos un comunicado en donde decía que tenían que hacer los retiros de tal manera, llenando tal planilla, con tales datos porque esa planilla nos hace falta a nosotros. No solamente eso hay otras cuestiones... los adelantos de sueldo, la gente venía y pedía adelantos de sueldo por teléfono, mandamos un comunicado que decía que no se hace más por teléfono, se hace vía escrito con la firma de los encargados, con todos los datos posibles, nombres y legajos de la persona que lo quiere. Entonces, ¿con esto qué hago?, quedaron informados, los adelantos de sueldo se hacen así, ¿vos me lo pediste de otra manera?, yo no te lo voy a dar, ¿por qué?, porque vos sabes que lo tenés que hacer de otra forma

A - ¿Y cómo te lo mandan a vos? ¿Por medio del encargado?

B- Todos los días nos llega un sobre

A- ¿Ya sea lo que se cobró, notas de crédito, la plata...?

B- Sí, todo lo que sea de caja y otras cuestiones administrativas de las carnicerías como puede ser un servicio, una factura de luz

A-¿Y vía mail no te comunican los encargados lo que se necesita?

B- Sí, pocas carnicerías, por ejemplo nos mandan vía mail un adelanto o cosas que se necesitan. Además, por ejemplo, todos los insumos que tienen las carnicerías se piden con un papel que ellos llenan: una lapicera ... una sierra para cortar carne... Hoy en día lo agilizamos un poco, ya mandé un comunicado a que eso lo hagamos vía mail o vía fax directamente, entonces no tienen que esperar a que esa hoja llegue a la gente

A- Expectativas

B- Es como que todo el mundo hace las cosas y se las guardan y yo me entero dos días después que echaron a un encargado o el gerente se entera una semana después que robaron una carnicería, en realidad no sé cómo podría ser puntualmente un sistema y que nos enteremos todos de todo, de todas las cosas que están habilitadas se enteran todos pero...yo creo que la comunicación falla muchísimo, falla porque la gente quiere esconder las cosas también, todos creen que... guardan y callan y no sé, creerán que el silencio es poder, no sé qué creerán pero te enterás tarde.

Transcripción entrevista en profundidad con Encargado de Carnicería. Septiembre 2006

A- Conocimiento de la empresa

B- Poco conozco, algo sabemos, para qué está, nos tendrían que mostrar más.

Acá hubo un proyecto de carnicería y muchos vinimos de otras empresas y bueno, nos embarcamos y de a poco vamos conociendo, qué es lo que es, para qué está... La empresa se ha hecho un break, ahora se está llevando un poco más el apunte a las carnicerías, viste como es, ellos allá nosotros acá, medio como que están buscando que se organice

A- ¿Pero le hablan de lo que es Estancias del Sur cuando ingresan a la empresa?

B- No, poco. Voy conociendo por lo que veo en las gráficas y algún comentario, ellos están tratando de llegar a la gente pero bueno, nosotros los encargados somos los que mantenemos más el contacto con ellos y llegamos hasta un cierto punto.

Con el tema de que se debía vender una cantidad de kilos por persona, tienen que haber muchas personas y no daban las ventas, entonces salimos con los chicos a la calle e hicimos clientes, prestamos un servicio de entrega a domicilio, se pegaron unos cinco seis y después vino José Ignacio uno de los coordinadores que tenemos, y bueno ahora estamos sumando clientes, hemos hecho un proyecto de envíos a domicilio porque queríamos ayudar a levantar las ventas que estaban flojas, empezamos con una hoja de procedimiento de cómo hacer los envíos y bueno se lo presentamos a Estancias y le gusto a Luis y estamos trabajando en eso. La idea es agarrar todo el centro y Nva. Cba., por acá tenemos un plano de proyección y lo queremos hacer en tres etapas: la primera etapa es agarrar el micro centro acá a un km. a la redonda de la carnicería, una vez que lo tengamos armado, de que el cliente compre, que podamos tener no tanta fallas de entrega, faltante de mercadería o de lo que sea, nos expandimos un poquito más, para no fracasar, o sea abarcar todo y no llegar... y nos va bien. Tenemos un pibe que está en la calle que levanta los pedidos, hay días que llaman por teléfono y tomamos el pedido y lo dejamos abajo, cada día hay un pinche, tengo una persona que prepara los pedidos y otro que los entrega.

A- El número de teléfono para pedido, cómo lo dan a conocer al cliente?

B- Porque se visita al cliente, la persona va con un listado y se le muestra los precios. Hay cosas, estamos empezando a funcionar, habíamos proyectado trabajar de lunes a jueves con la gente (pedidos) porque los sábados es un loquero de gente y entonces no daban las manos para que los chicos atiendan y entreguen los pedidos, y bueno se nos fue de las manos porque vinieron como seis o siete pedidos para el sábado y tuvimos que implementar y mandar gente a entregar pedidos y atender acá a la vez así que eso quiere decir que va a estar todo bien, y tenemos entre 20 y 25, hoy a un chico se le entregó un pedido y ahora llama para mañana también. Algunos clientes los tengo en el mail, ellos me pasan el pedido por mail para que no llamen.

A- ¿Tienen capacitación cuando ingresan?

B- Al principio estaba a cargo de la capacitación una persona que ya no trabaja más, vino y entregó una hoja de procedimientos de cómo se tiene que trabajar pero digamos que los encargados de capacitar la gente seríamos los encargados del local, lo que pasa es que por ahí tenemos tantas cosas por hacer que no llegamos a capacitarlos, y por ahí vienen las fallas a veces en atención al público, el cliente se va disconforme, en la comunicación y bueno se me ocurrió hablarle a mi jefe José Ignacio César, coordinador de carnicerías, el contacto directo de las carnicerías con el frigorífico es José y Juan Romero.

A- ¿Qué faltaría en la capacitación?

B- Poco conocimiento. La mayoría son aprendices o son del frigorífico y no es lo mismo trabajar en un frigorífico que en una carnicería, entonces el conocimiento de los cortes y cómo se maneja el corte, en atención al público, en la presentación de la mercadería, la calidad de la mercadería. En la calidad influye la temperatura en que la recibís, la fecha de vencimiento, el estado, todo... Entonces vos al cliente le tenés que ofrecer algo bueno y fresco. Ellos tienen un conocimiento básico de lo que es, ellos saben que este chorizo se vence el 22 de septiembre y el 23 no lo tienen que vender pero no saben por qué. Tienen que saber por qué y la calidad como viene, creo que hay que orientarnos a la gente en todas esas cosas, en todo, en atención. Lo que pasa es que las carnicerías es algo nuevo para ellos y bueno están armándolas y bueno les lleva tiempo

Hay paciencia pero a veces lo que no hay es tiempo...

A- ¿La información para capacitación donde se puede buscarla? De la carne exclusivamente.

B- Esto yo lo aprendí de los que nos enseñaron de otra empresa, y lo estoy ofreciendo a ellos como ejemplo para que tomemos lo bueno y lo malo. Buscar a alguien que tiene conocimiento... Aparte tenés que estar metido acá para ver cómo tiene que atender al cliente, todos los lugares son diferentes, toda la gente es diferente, no es el mismo trato que podés tener con gente de esta carnicería que gente de Villa Libertador.

A- ¿Tienen un manual de empleado?

B- El reglamento, nos han dado hace 15 días, se los entregué a los empleados, son las normas de la empresa.

A- Sentimiento hacia el frigorífico, hacia el trabajo

B- Para mí es un trabajo, ellos no me dan a mí todo, a nadie, a nivel personal, laboral, todo, uno da de a poco, si lo he hecho por otra empresa que yo estuve que se enojaron conmigo porque yo me fui, ellos me dieron muchas cosas, no me dieron un buen sueldo nada pero me enseñaron mucho, acá no, vos le tenés que decir a ellos cómo tiene que ser, entonces bueno es un trabajo y punto. Y bueno si por ahí les tengo que dar un poquito más, les doy un poquito más, si por ahí mejora la situación y ellos se ponen un poquito más con la gente y con todo, se podrían llegar a ganar un lugarcito, con toda la gente. Ahora en este momento te podría decir que mucho no. El ambiente mucho a veces... está un poquito mejor ahora que vino José y levantó un poquito el ánimo.

Yo si hubiese sido un patrón... La gente estaría mejor si, porque por ahí vos sos cliente y yo te atiendo con mala cara por x motivo, el cliente presiente y no vuelve, entonces falta eso, falta mucho recursos humanos, tengo un pariente mío que trabaja en Volkswagen, impresionante lo que es eso. Ellos organizan eventos con la familia, organizan salidas para distraerse como ir a pescar por ejemplo, y vos los ves y los tipos chochos...

A- ¿Hacen eventos internos para las carnicerías?

B- No, yo no me enteré. Ellos dicen que hacen eventos pero acá nunca llegó nada. Aparte nosotros estamos desquiciados de trabajo, de lunes al sábado al mediodía, entonces los chicos tienen libre a partir del sábado a las tres de la tarde hasta el domingo.

Yo he hablado con los chicos, nos juntamos con los encargados los miércoles, de que hicieran partidos pero hay que tener tiempo porque están todo el día metidos, nunca hay un día específico, y puede haber algún feriado, o no tienen que trabajar algún día pero lo que quieren es descansar.

A- ¿Cuándo sería mejor hacer un evento?

B- Si vos me preguntas ¿vos irías a jugar al fútbol después de salir? y yo te digo que no. Yo salgo de mi casa a las 6 de la mañana y llego a las 9,10 de la noche eso durante la semana, y el sábado salgo y quiero estar con mi hijo y con mi señora y el domingo a la tarde quiero descansar porque ya tengo que trabajar el lunes. Los chicos tienen un franco a la semana y hay veces que se los cortan porque por lo general cae un miércoles y se tienen que reunir, en que nos informamos de las ofertas, como un procedimiento de trabajo que ellos quieren que hagamos o algo que estamos haciendo mal y quiere que lo arreglemos.

A- ¿Cada cuánto hacen reuniones?

B- Todas las semanas, con José generalmente.

A- ¿Y cuándo tienen franco los empleados?

B- Yo tengo los domingos pero los chicos que atienden de lunes a lunes por ahí les toca los miércoles. Ellos atienden de lunes a sábados de 8 a 13 y de 16 a 21 hs. y el día domingo trabajan mediodía de las 8 de la mañana a las dos de la tarde y después tienen un franco durante la semana. Los chicos mucho no se conocen, la mayoría son nuevos

A- ¿Qué se habla los miércoles en las reuniones?

B- Los miércoles se habla de ofertas o algún procedimiento de trabajo que quieren que hagamos, normativas, algún reclamo de la gente de que le ha venido mal el recibo de sueldo y se encargan de llevarlo a planta, yo hago el informe.

A- ¿Qué información necesitarías, qué expectativas tenés?

B- Tener mas comunicación ellos porque el que da la cara es una sola persona, por ejemplo si me pagaron mal el salario yo se lo reclamo a José, José se lo reclama a RRHH.

A- ¿Qué te parece algún buzón de sugerencia?

B- Eso lo pensamos porque por ahí no te escuchan, que por ahí están equivocados, nosotros que estamos en contacto con el cliente o con los empleados y por ahí no es lo que ellos dicen, y eso lleva al fracaso, por ahí vale lo que ellos dicen, lo que ellos dicen tiene que ser así y tiene que ser así y está mal. Yo soy el que tiene contacto con el cliente y con el empleado, entonces yo creo que tienen que evaluar un poco más lo que nosotros decimos, por ahí no quieren asumir cuáles fueron las fallas.

A- ¿Ellos ven el movimiento desde planta?

B- Sí, tienen en la PC todas las carnicerías... a lo que yo voy... Si están cerrados en algo que quieren y vos le decís está mal pero ellos lo quieren así y vamos todos para adelante...

A- Aunque aceptan las sugerencias...

B- Sí digamos que un día yo dije voy a salir a vender a la calle porque algo tenés que hacer para vender, si perdimos de vender, ¿por qué? y bueno hay muchos factores de por qué se perdió de vender.

A- ¿Qué te parece que hay que cambiar?

B- Algo cambió, en la logística, la comunicación para hacer los pedidos, alguien que los reciba y alguien que los prepare y que los mande. Hay muchas falencias. Ahora los pedidos yo paso mail con lo que necesito a un pibe que está ahí que ni lo conozco que está en la parte de ventas de carne y ellos preparan los pedidos y los mandan. Antes no se hacía eso, llamabas por teléfono y mandaban cualquier cosa al otro día y bueno eso mejoró un poco. Ahora vos tenés organizado de lo que vas a necesitar y por ahí te mandan lo que vos querés, y eso cambió un poco viste? yo creo que lo tienen que ajustar un poquito más viste?, la necesidad, todo... Yo lo que veo es que hay mucho "cacique". Entonces todo va en orden y en orden diferente, viene uno y me dice quiero que hagas esto, después viene otro y me dice quiero que hagas esto y tienen que formar un standard de trabajo, es decir nosotros tenemos llegar a la escalera, para ir por la escalera tenemos que ir derecho por acá, no por allá ni por allá ni por allá, entonces todos tenemos que caminar por el mismo lugar para llegar al mismo objetivo. Pasan diferentes órdenes. Entonces no hay una persona que diga vamos a organizarnos y vamos a plantear este objetivo, llegar allá por el mismo lado.

A- ¿Cual es el objetivo para las carnicerías?

B- El objetivo mío es vender, vender más para que ellos crezcan y poder crecer yo.

A- ¿Pero qué te dicen de planta?

B- Noo ellos mucho no te dicen, vos tenés que vender y vendé. Pero bueno si no te mandan mercadería qué vas a vender? Lo que pasa es que hay gente que... todos opinan viste? pero no lo comparten, pero lo que tienen que hacer es escuchar, para que esto vaya bien yo calculo que tiene haber comunicación, uno no va a hablar, hablar, hablar... Y después cuando ven los resultados que va mal..." ¿por qué no me dijiste? Si te dije!" ¿Entendés cómo es? Si en las reuniones nosotros tiramos ideas y le decimos "mirá por qué no viene esto así" y te salen con una respuesta, "no se ha manejado así", al final se maneja como ellos quieren y después vienen y te preguntan después de dos meses "che por qué no funcionó esto". Pero ha mejorado un poco...

A- ¿Cómo es el sistema informatizado que hay en las carnicerías?

B- Recibís los nuevos precios, se puede visualizar la venta, la venta en plata, la venta en kilos, en productos, la venta por hora, los cortes

A- ¿Usted puede ver esa información de todas las carnicerías?

B- No, cada uno de su propia carnicería, la información no se puede infiltrar y nadie puede saber del otro, por ahí viene un cliente que vos le tenés que hacer una boleta especial que elimine el iva entonces vos tenés que mandarles a ellos un comprobante de cuil, que te lo carguen allá, que lo habiliten en central, y ellos lo transmiten acá para que esté cargado en el sistema. Entonces vos apretas una teclita y sale el apellido del señor y se le hace el descuento por alguna cuenta corriente y bueno también tenés el sistema de inventarios, cambios de precios, cada uno tiene habilitado hasta cierto punto porque hay cosas que la manejan ellos, la mayoría y nosotros, información que tenemos que manejar nosotros acá...

A-¿Tienen un resultado al cual tienen que llegar?

B- No se ha pedido todavía pero yo creo que tienen que pedir un objetivo de venta.

A- Relación entre superiores y subordinados

B- La relación que tengo con los chicos es limitada, no tanta confianza, yo no salgo con ellos nada, yo soy jefe yo doy las órdenes, por ahí charlo con alguno pero pasa que si vos charlas le das la mano y te

agarran del codo, entre ellos si hay más relación, por ahí charlan, van al baile juntos, otros salen a tomar algo, pero digamos yo no participo, acá se les paga un asado el fin de semana, se comparte eso un ratito y si tengo tiempo.

A- ¿Cómo es el tema del asado?

B- Sí, pagan un asado por semana, algunos comen mientras otros atienden, después cuando terminan éstos atienden y comen los otros.

A- ¿Tienen beneficios ustedes?

B- Sí, te mandan unos bonitos de veinte pesos por mes y te hacen un descuento del 8% en la compra de carne.

A- ¿El almuerzo?

B- Sí, por ahora sí, yo que estoy todo el día les dije si me lo podían pagar ellos, antes sí lo pagaban pero ahora no viste?

A- ¿Relación entre vos y los chicos?

B- Sí, yo les doy participación, a algunos les doy protagonismo, digamos que les doy obligaciones para que ellos tengan a cargo y vayan aprendiendo y yo les voy enseñando cómo, por ejemplo los chicos que están cobrando puse gente que les enseñara que saben de caja para que en caso como ahora que no tengo las cajeras tienen que cobrar, y cada vez que sugieren ellos algo lo ponemos en práctica, por ejemplo cómo ubicar la carne cuando viene, hacer algún cartel.

A- ¿Haría falta más información?

B- Sí porque los carteles que están son fotos, haría falta algo más completo.

Información para la capacitación, que creo que la tienen que dar ellos y un poco más de organización porque al final ellos quieren escuchar lo que les interesa y tiene que interesar porque son parte, digamos esto te lleva al éxito o te lleva al fracaso, hay que mejorar todo.

A- ¿Qué parte tendría que mejorar más que nada?

B- La capacitación, fijar un objetivo de cómo quieren las cosas, en hacer sentir bien a los empleados, en escucharlos, no todo es el tema plata, crear algún tipo de incentivo, alguna importancia al empleado que lo hacen sentir mejor. Yo... lo que habían prometido no lo cumplieron en cuestión de plata, digamos que la plata es importante pero estaba pensando, me di cuenta que también deberían hacer otras cosas entendés? Y yo creo deberían hacer sentir a la gente un poquito mejor.

A- ¿Por ejemplo?

B- Dijeron que iban a sortear una bicicleta para el día del niño, yo nunca lo oí a eso

A- ¿Falta comunicar más los eventos internos?

B- Sí, o integrar a la gente, o hacer algo para que se integre más la gente, que se sienta de Estancias. Por ahí viste te sentís que esto es un trabajo que tenés que cumplir las horas y te vas. Para hacer sentir mejor a un empleado hay que hacer algo, puede ser un evento... Mirá, te doy un ejemplo: el supermercado americano, años atrás era una cosa muy sencilla lo que hacían, el día de tu cumpleaños te mandaban una tarjeta o un franco. Se hacían campeonatos pero después se hizo un poco... lo dejaron de hacer porque tenés que trabajar. El día de la madre le podés mandar a la que es madre un clavel con un papelito que diga Estancias del Sur, pero si lo hacen lo hacen allá y acá no. Para el día del padre sacaban vino y entregaban un vino...

Hacer sentir al empleado bien, hacerle saber si hizo una obra de bien

A- ¿Y un concurso entre carnicerías?

B- Eso va a llevar a la competencia, se ha pensado pero va a llevar a la competencia entre nosotros, por eso nadie puede ver las ventas de las otras carnicerías. No sé, reconocer una obra de bien, hacer algo

A- ¿Qué es una obra de bien acá, vender más que otro?

B- Antes había un incentivo el fin de semana y se vendía, llegábamos a un objetivo de venta, “vendeme tanto” te decían entonces vos le vendías y se mataban por vender, lo sacaron a eso y nadie más lo hizo, nadie más se preocupó por vender más, si se vende se vende viste?

A- ¿Y hacer de vez en cuando, para no crear tanta competencia sino motivación, un reconocimiento para el que más vende? No sé, ¿un fin de semana por ejemplo? ¿De qué depende que uno venda más que el otro ahí adentro?

B- Y... no sé, lo que pasa es que no se puede controlar. Lo que vos podés armar es el grupo de la mañana

y el grupo de la tarde, el que venda más o el que se preocupe por hacer la mejor presentación del mostrador, un concurso. Eso depende del conocimiento del encargado o de los empleados también. Eso lo arman “ellos”, y ahí ves vos y le ponés un puntaje al que más se adecua. Sí, porque por ventas va a ser mucha competencia y aparte depende de la zona donde está la carnicería.

A- ¿Tienen mail no? ¿Con quiénes se comunican?

B- Con José, con Juan, con Mora, con enfermería, todos los deptos., pero la mayoría del contacto es con José.

A- ¿Con el de administración o la gente de sistemas?

B- No, con el de sistemas viene a veces acá a controlar, con administración no. Sistemas es una persona que anda por todos lados pero no tengo el tel. de él, yo pido que venga llamando a Estancias a mesa de entrada. Por ahí vienen Mora, digamos, el contacto que yo tengo con la mayoría de la gente de personal, porque tengo que hacer el parte de la gente, el que está enfermo el que viene y que no viene, con enfermería, el mayor contacto es telefónico o por mail y como queda tan lejos, nosotros no podemos salir mucho de acá.

Lo que es carnes lo manejamos con Juan y José Ignacio y recursos humanos todo lo que es personal y con la administración de plata con Darío y César Tagle, que controlan lo que yo les envío de acá, plata y las ventas.

A- Bueno muchísimas gracias .

Transcripción entrevista en profundidad con carnicero. Septiembre 2006

A- Conocimiento de Estancias del Sur.

B- Yo ingresé a este local pero sin conocer lo que era Estancias del Sur más que por lo que decía la propaganda, pero no lo conozco, no sé dónde está y bueno yo cuando entré acá entré por un amigo, lo que pasa que la mayoría acá eran empleados de Disco antes, por eso más o menos nos conocíamos, yo te digo, de Estancias del Sur no conozco nada

A- ¿Valores, historia, objetivos?

B- No. Sé que es un frigorífico que se dedica a la exportación y al consumo interno con las carnicerías. Tanto a la exportación como a la importación.

A- ¿Sabés por qué abrieron las carnicerías?

B- Sé que cuando cerraron las exportaciones ahí abrieron las carnicerías. Lo sé en parte por los medios y en parte por los comentarios de los chicos acá, no porque la empresa nos haya venido a decir. Incluso sé que iban a abrir en Buenos Aires pero eso lo leí en el diario que iban a abrir once sucursales en Buenos Aires y un reportaje.

A- Sentimiento hacia la empresa

B- Mirá, cuando vine a Estancias del Sur a mí me propusieron una cosa, que iba a ganar tanta plata, que iban a pagar las horas extras, que daban premios y por eso yo decidí venirme del Disco acá, no sé qué le dijeron a los otros. Bien, estoy bien, dentro de todo estoy bien, trabajo las horas que tengo que trabajar y si por ahí tengo que trabajar un par de horas más, me pagan. El primer mes pagaron horas extras, el segundo también, el tercero no y ya no pagan más, trabajo el día domingo y no me pagaron. Me pintaron una cosa, me dijeron que iba a ser así, así. Dijeron que iban a dar un premio de 50 pesos todos los sábados y, desde que entré, una sola vez me lo dieron. A muchos le dijeron que iban a tener un sueldo de 1300 básico y, de los que estamos acá, somos dos los que ganamos eso, los demás ganan 800 pesos. Dijeron muchas cosas y salieron con otras.

A- Beneficios

B- Te dan dos bolsas por mes y lo que querés comprar te descuentan un 8%. Esto por lo menos a mí no me sirve porque yo en carne llevo muy poco, sacaré treinta pesos por mes... por lo menos a mí no me sirve yo preferiría que me paguen las horas extras y 50 pesos por sábado. Nosotros venimos a las 6 de la mañana y nos vamos a las 8 de la noche, a veces hasta las 9.

A-¿Te gusta trabajar acá?

B- Gustar me gusta porque me siento cómodo yo, hago todo lo que tengo que hacer en el trabajo y cumplo mi horario... ahora no hago horas extras. Hay veces que te tenés que quedar algunas horas...

A- Intercambio de información con tus colegas, encargados. Necesidad de información.

B- Todo problema que sucede entre nosotros, o todo lo que se sabe de afuera o de otras sucursales (lo manejamos yo y Gabriel que es el encargado) y nos comentamos entre todos. En general hay muy buena comunicación entre todos. La mayoría de nosotros somos carniceros hace varios años, por eso lo manejamos bastante bien, aparte lo que tiene esta empresa es que viene todo desarmado, no tenés que despostar nada, lo único que se hace es desarmar y vender y atender al público, así que no es mucho lo que te hace falta, lo que le enseñamos a los chicos es la atención al público, que es lo que más se exige acá, el respeto y la limpieza y el orden, y cómo desarmar y armar un mostrador.

A- ¿Qué pensás de algún manual?

B- Por ahí más en atención al público. Lo que veo es que no hay mucha comunicación entre la empresa y las sucursales, ponele que sacaron un premio y nadie vino a decir por qué fue...por ahí viene un supervisor y te dice mirá esperá hasta la semana que viene, esperá hasta el lunes, que vamos a ver acá que vamos a ver allá y siguen pasando los días y no te dan la solución, así pasó cuando desde un principio sacaron lo de los premios, que sí que la semana que viene, que la otra, que la otra. Después vinieron nos dijeron que nos iban a pagar 50 pesos semanal y nunca llegaron y nadie nos vino a decir "no, no se les va a dar", hasta que nosotros dijimos "no ni pensemos porque no se nos va dar nada".

A- O sea que hace falta comunicar más de las medidas y la situación laboral, y de lo que pasa en el contexto.

B- Sí eso sí, de lo que pasa en el contexto me enteré por la televisión, pero no porque la empresa nos haya dicho si vamos a exportar de nuevo.

A- ¿Sentís que se puede participar, dar una opinión?

B- Entre nosotros con el encargado sí, porque es más fácil y práctico, pero de la sucursal con la empresa no, porque el encargado nos dijo que el supervisor de ellos les dijo “ustedes no piensan ustedes hacen lo que yo les digo”, se supone que eso no es así. Son muchos los que controlan pero... a su vez no es el control lo que hay que hacer. Se controla si se mantiene limpio, la atención al público y si falta gente ellos no se preocupan, es más si te pueden sacar te sacan, y te falta gente... Ahora el encargado de Calera, él tiene 3 empleados nada más y nos dicen “nosotros estamos trabajando porque estoy matando a los chicos y encima hacen horas extras y no se les pagan viste... Nosotros acá antes éramos 16 y nos sacaron 4...”

A- ¿Qué expectativas tenés, en cuanto comunicación?

B- Y... que las medidas que se toman sean comunicadas al personal, te digo, yo lo de la exportación me enteré porque lo vi en la televisión....

Transcripción entrevista en profundidad con cajera. Septiembre 2006

A- Conocimiento del frigorífico

B- No nada, de la planta nada. Nos han dado un tipo reglamento pero no se cumple todo el reglamento, pero de ahí nada, venís a trabajar haces tus horas y nada más

A- Sentimiento hacia la empresa

B- Estoy contenta acá por el encargado que nos ha tocado, a comparación del encargado en otras empresas, el de acá es bastante bueno, accesible, no sé, nos arregla los horarios, siempre está viendo que estemos bien trabajando, no le gusta presionar. Después en cuanto a Estancias no nos ha cumplido en nada, desde que entramos no nos cumplió en nada, en el sueldo, en horas, nada que ver

A- Beneficios

B- Descuentos en carne que es el 8% pero en el cual siempre tenés que tener cuidado porque te descuentan más de la cuenta y lo que te ofrecen es un bolsón de carne que te dan ticket que es de \$10, supuestamente eran dos pero viene uno en un sobre con el recibo de sueldo.

Las falencias que yo veo es que no hay una persona que venga y te diga las cosas, porque desde que estamos, haces horas extras... eh, cuando nosotros entramos nos prometieron un sueldo, nos prometieron horas extras y hay chicos que tienen 100 horas extras en un mes y nadie se hizo cargo de eso, nos dieron lo que ellos quisieron. El mes pasado, creo que fue el anterior, nos dieron en un sobre eh, la plata de las horas extras, pagando tres pesos la hora extra cuando creo que salía 10 pesos, no sé bien, por ahí trabajamos domingos, 60 horas y después mandamos a preguntar y nadie se hizo cargo, se pasan de uno a uno que hablen con este y con este y nadie viene... Lo mismo este mes, fuimos a cobrar, nos sacaron lo que eran domingos que nos pagaban aparte, este mes fuimos a cobrar y vimos que teníamos 150 menos de sueldo y nadie nos dijo nada.

A- ¿Qué se necesita con respecto a tu puesto?

B- No, en eso se trabaja bien... había problemas con respecto al cambio, nos largaban así nomás y había que arreglárselas y la gente se molestaba con uno pero no era culpa nuestra y bueno y eso ya se solucionará, pero nosotros..., los de planta traían el cambio pero después no lo trajeron más. Los de planta vienen por ahí pero más que nada hablan con el encargado, con nosotros no...

A- Sentimiento hacia la empresa

B- Somos como uno más

A- Te gustaría que haya algún tipo de evento para conocer a la gente de Estancias

B-No, no me interesa..

A- ¿Y saber más de la empresa? ¿Alguna Expectativa?

B- Puede ser... Cuando nosotros entramos teníamos un montón de expectativas que íbamos a estar bien y sin embargo con el tiempo nos fuimos dando cuenta que era como las otras empresas, cuando nosotros entramos parecía que esta empresa era la mejor y cuando fue pasando el tiempo nos dimos cuenta que no, que es igual que todos...

A- Por una cuestión económica...

B- Y sí, la mayoría se vino por lo económico no por otra cosa, el que me diga que se vino por otra cosa... bueno pero la mayoría se vino por lo económico, no por otra cosa, me parece a mí...

A- ¿Te gustaría que haya algún concurso para ganar premios extras por ejemplo...?

B- Sí... puede ser, puede ser... me parece que ayuda... puede ser para que pongan algunos más voluntad... En otros lados hacían el cajero del mes, el empleado del mes y te daban un premio.

A- ¿Cómo sería el cajero del mes?

B- Y van viendo que no te faltara plata, la atención en la caja, y eso lo evaluaban los encargados, los supervisores, pero acá no hay eso...

A- ¿Y en cuanto a la información?

B- Lo único que sabemos es que cambian de encargado, de gerentes...

A- Bueno listo muchas gracias...

MATERIALIZACIÓN PROGRAMAS Y TÁCTICAS

EFFECTIVIZACIÓN DEL USO DEL E-MAIL

Comunicado para Gerentes y Supervisores de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar Opciones...

Para...

CC...



Asunto:

Estimados,

A partir del corriente año, se comenzará con el programa Efectivización del uso del e-mail. Éste fue planificado para optimizar la transmisión de información desde planta a las carnicerías y para que los encargados de las mismas incorporen el correo electrónico como hábito de uso. Para ello, se asignó una persona del frigorífico como encargada de envío de e-mails a todos los encargados de los locales y en la cual se centrará toda la información que deba ser dada a conocer a las carnicerías. A través de este medio, los convocamos a una reunión que se realizará el día 10 de enero en la sala de reuniones del directorio del frigorífico, a los fines de explicarles el procedimiento del programa.

Los saluda atentamente,

Comunicación Interna



Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

Ejemplo de carteleras para informar a empleados

INFORMACIÓN DEL DÍA 10-02-08

A PARTIR DEL DÍA DE LA FECHA EL CORTE BOLA DE LOMO ESTÁ EN OFERTA HASTA EL 20-02-08. EL PRECIO POR KILO ES \$ 9.5.

CHEQUEAR QUE EL PRECIO ESTÉ ACTUALIZADO EN EL SISTEMA



INFORMACIÓN DEL DÍA 11-02-08

INFORMAMOS QUE EL PORCENTAJE DE DESCUENTO EN CARNES QUE SE REALIZA AL EMPLEADO DE LAS CARNICERÍAS ES DE 20% SOBRE CUALQUIER CORTE. ESTA NUEVA MEDIDA SE IMPLEMENTA A PARTIR DEL DÍA DE LA FECHA.



TRANSMISIÓN DE LA MISIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Imágenes] [Opciones...] Arial 10 [Formato]


Para...
CC...
Asunto:


Estimados,

Se adjuntan dos carteleras para ser colocadas en los paneles de los locales. Una de ellas hace alusión a la misión de la empresa y la otra a los valores de Estancias del Sur.
A través de este medio, buscamos que los empleados conozcan parte de nuestra identidad y nuestra cultura y de esta manera colaborar a que se sientan parte de la organización.

Atentamente,

Comunicación Interna


estancias


COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.



Nuestra MISIÓN

“Estancias del Sur es una empresa líder en la industria frigorífica de Argentina que se especializa en la faena, desposte, packaging y comercialización de carnes bovinas de primera calidad para satisfacer la demanda más exigente a nivel mundial.”



Nuestros VALORES

- ✓ Mejorar la calidad de nuestros productos y servicios en forma permanente a través del trabajo cotidiano.
- ✓ Responder profesionalmente a los nuevos desafíos que impone el mercado global y local de la carne vacuna.
- ✓ Honestidad y transparencia.
- ✓ Generar confianza en nuestros públicos.
- ✓ Generar un compromiso con la comunidad y el medio ambiente a través de estrictas normas éticas.

BOLETÍN INFORMATIVO

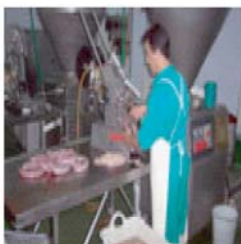
Boletín informativo “Conexión Estancias”

Tapa y página 4

Nuestras carnicerías

Abre una nueva sucursal en la zona sur

Estancias abrió una nueva carnicería al sur de la ciudad de Córdoba, puntualmente en Armada Argentina, a metros del CPC de Villa El Libertador. Las nuevas ofertas que se proponen para esta apertura son el vacío y la costilla de novillo especial a \$4.49 y la bola de lomo y el jamón cuadrado a \$6.89.



¡A prepararse! Jornada de Integración

El Área de Comunicación Interna programa para el mes de marzo llevar a cabo una jornada de integración para todos los empleados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba. Es una oportunidad para conocer a tus compañeros de trabajo y distenderte al aire libre. Pronto se darán a conocer más detalles a través de los encargados.

Inversión

Estancias invertirá más de un millón de pesos en la apertura de locales. En una primer etapa del plan, se quiere abrir más carnicerías en distintas zonas de la ciudad de Córdoba. En la segunda etapa, se abrirían locales en las principales ciudades del interior provincial. Esta medida se tomará dependiendo de los resultados que se obtengan con las carnicerías que ya están operando en la Capital.



Logros personales

Francisco Sanchez, empleado de la sucursal Mercado Norte, finalizó sus estudios secundarios luego de años de mucho esfuerzo. Desde muy joven dedicó el día al trabajo y de noche asistió a clases especiales y estudió las materias.
¡¡Felicitaciones!!

nos interesa tu opinión...

Por favor contesta las siguientes preguntas y luego corta en la parte troquelada para colocar tus respuestas en la una de tu local.

¿Te interesa la información que damos a conocer en el boletín? ¿Cumple con tus expectativas?

¿Qué otra información te gustaría recibir a través de este medio?

Sugerencias:



Boletín Interno de Estancias del Sur
Publicación Mensual N° 1-Enero 2007



Frigorífico

NO HABRÁ SUSPENSIONES DE PERSONAL

Luis Resio, el presidente de la empresa, sostiene que continuarán las negociaciones con el gobierno



página 2

Mercado

CRISIS MERCADO DE LA CARNE

EL GOBIERNO NACIONAL SUSPENDE LAS EXPORTACIONES

FRIGORÍFICOS GESTIONARÁN SUBSIDIO NACIONAL

ADIÓS A LOS PRODUCTOS KOSHER

Página 3

Carnicerías

ABRE NUEVA SUCURSAL EN ZONA SUR

Página 4



Frigorífico

ESTANCIAS ECOLÓGICA

Se adoptará una nueva política para ayudar a preservar el medio ambiente y reciclar los insumos de la planta

Página 2

Frigorífico

SE INCORPORA NUEVO PERSONAL EN SISTEMAS

Página 2

Carnicerías

ESTANCIAS INVERTIRÁ EN MÁS APERTURAS

La empresa invertirá más de un millón de pesos en la apertura de locales.

Página 4

Carnicerías

SE ACERCA UNA JORNADA DE INTEGRACIÓN PARA LAS CARNICERÍAS DE CÓRDOBA.

Página 4

Nuestro Frigorífico

No habrá suspensiones

A pesar de la situación que vive actualmente el sector cárnico, Estancias enfrenta el problema reduciendo la jornada laboral de los empleados de la planta pero no realizará suspensiones o despidos de personal. El presidente de la empresa, Luis Ressio, sostiene que continuarán las negociaciones con el gobierno nacional para que destraben las exportaciones. De todas maneras, la empresa ya ha encontrado alternativas para paliar la crisis, dedicando parte de su producción al mercado interno a través de las carnicerías



Noticias del mercado

Suspenden exportaciones

El gobierno nacional suspende las exportaciones de carnes, por 180 días, incluyendo el ganado bovino en pie, las carnes procesadas y las conservas, con el objetivo de incrementar la oferta en el mercado interno e inducir una baja en los precios. Sin embargo, algunas operaciones siguen adelante como ser la cuota Hilton hacia Europa y los acuerdos bilaterales entre los países.



Incorporación de personal
 Este mes se introduce en el Área de Sistemas el señor Federico Alzina, como Asistente de Programación.
¡Le damos la bienvenida!

Frigoríficos gestionarán subsidio nacional
 Empresarios de las plantas exportadoras de Córdoba se reunirán con el ministro de Trabajo para solicitar subsidios para los trabajadores, con el fin de evitar despidos en los frigoríficos. La medida podría beneficiar a mil empleados del sector.

La competencia sufre la crisis
 Col Car es uno de los frigoríficos cordobeses que debió suspender algunos trabajadores, cincuenta aproximadamente, debido al cese de la actividad por la prohibición de exportaciones.

Estancias

En el mes de febrero se implementó en la planta el programa Estancias Ecológica. Éste consiste en la organización de los desechos en distintos recipientes según el tipo de material. Los plásticos se los destina a recipientes identificados con color rojo, los papeles a recipientes azules, los



Ecológica

vidrios a recipientes verdes y las latas a receptores de color amarillo. El objetivo es poder reciclar los insumos de la empresa para una posterior utilización. De esta manera, colaboramos a la preservación del medio ambiente, se reducen costos y se mantiene el lugar de trabajo limpio y ordenado.

Adiós a los productos Kosher

En este contexto de suspensión de exportaciones, el faenamiento de los animales según la tradición israelita y el saladero de las menudencias Kosher también se vieron afectadas. Ya no hay producción que se destine a Israel.



VIDEO INSTITUCIONAL

Speech y guión del video institucional

Secuencia	Audio	Video
1	Música de comienzo de presentación	Imagen con isologotipo de la empresa
2	<u>Locutor:</u> "Estancias del Sur, el frigorífico que representa a todos los cordobeses en la Argentina y en el mundo..." "El frigorífico está ubicado en la localidad de Unquillo y encabeza el ranking de faenamiento y exportación de la provincia de Córdoba." - Música de fondo	Imágenes de la parte externa del frigorífico, imágenes del campo de Estancias y de las vacas que son su principal producto.
3	<u>Locutor:</u> "los principales destinos de exportación son la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, China e Israel."- Música de fondo	Se muestra un mapa indicando los destinos
4	<u>Luis Ressio:</u> "mi nombre es Luis Ressio y soy el presidente de Estancias del Sur. A través de este medio quería saludar a todos los que forman parte de la empresa y dar la bienvenida a aquellos que se van incorporando a la misma."	Imagen Luis Ressio hablando
5	<u>Locutor:</u> "la empresa cuenta con un total de 550 empleados en planta y aproximadamente 100 empleados en las carnicerías." - Música de fondo	Se muestran imágenes del interior del frigorífico, comenzando por las distintas áreas administrativas
6	<u>Gerente de RRHH:</u> "mi nombre es Javier Mora y soy el Responsable de personal y de las comunicaciones internas en Estancias." - Música de fondo durante la proyección de imágenes	Imagen del Gerente hablando y luego se muestran imágenes del Área de RRHH
7	<u>Gerente de Ventas:</u> "mi nombre es Juan Romero y soy el Responsable de Ventas." - Música de fondo durante la proyección de imágenes	Imagen del Gerente de Ventas hablando y luego se muestran imágenes del Área de Ventas
8	música de fondo	Imágenes de los distintos sectores de la planta con los operarios trabajando.
9	<u>Locutor:</u> "el proceso de producción de carne comienza con la entrada del ganado vacuno al establecimiento." - música de fondo	Imagen sector
10	<u>Locutor:</u> "luego se realiza la faena en la cual se sacrifica el animal, se separa el cuero, las vísceras y subproductos y se separa la carcaza en dos partes." - música de fondo	Imagen sector
11	<u>Locutor:</u> "después se efectúa el desposte que es la separación de la media res en distintos cortes, de los cuales algunos se destinan a la exportación y otros al mercado interno." - música de fondo	Imagen sector
12	<u>Locutor:</u> "finalmente, se lleva a cabo el tratamiento de la cadena de frío y el envasado de los cortes.Cada etapa debe cumplir estrictas normas sanitarias impuestas por Senasa." - música de fondo	Imagen sector
13	Silencio y luego locutor dice:"crisis 2006 del mercado de la carne"	Se muestra frase: CRISIS 2006 DEL MERCADO DE LA CARNE
14	Cambio de música de fondo, acorde al tema. <u>Locutor:</u> "en marzo del 2006 el gobierno nacional decide prohibir las exportaciones por 6 meses para evitar una inflación y favorecer al mercado interno. Debido a esto, los frigoríficos se vieron subsumidos en una crisis en la cual muchos trabajadores debieron ser suspendidos... Estancias del Sur encuentra una oportunidad en esta situación crítica y comienza a destinar su producción al mercado interno a través de la apertura de carnicerías en la ciudad de Córdoba y en el interior de la provincia."	Imágenes: carnicería de Unquillo y luego las distintas sucursales, en la parte externa e interna, con la gente de los distintos puestos trabajando.
15	<u>Locutor:</u> "así es cómo Estancias del Sur crece día a día, adaptándose a los cambios y a las exigencias del mercado para seguir siendo líder en la provincia de Córdoba y reconocido en el país y en el mundo..."	Mix de imágenes de todo
16	<u>Final:</u> se corta la música y habla sólo el locutor <u>Locutor:</u> "Estancias del Sur, juntos rumbo al éxito."	Imagen del isologotipo de Estancias en el centro y en el extremo inferior derecho el isologotipo de comunicación interna.

JORNADA INTEGRACIÓN

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Iconos] Opciones... Arial 10 [Iconos] N K S [Iconos]

Para...
CC...
Asunto:

Estimados encargados,


Se está organizando para el 6 de marzo una Jornada de Integración para todos los empleados de las carnicerías de Estancias de la ciudad de Córdoba. En la misma se jugarán distintos deportes como fútbol, voley, paddle, tenis, y los empleados podrán anotarse en la disciplina que elijan. Luego la organización armará los cronogramas de partidos, una vez obtenidas todas las fichas. Por último, se realizará un asado donde uno de los responsables de las carnicerías dará un discurso y se entregarán obsequios.


Adjuntamos en este mail las fichas de inscripción, las cuales deberán imprimir varios ejemplares de cada una de ellas.

En esta semana llevaremos a cada local un afiche para colocar en los paneles para informar a los empleados de dicho evento. En el mismo se especifica la modalidad para inscribirse, fecha, lugar, horarios y movilidad. Contamos con vuestra colaboración.

Saludos cordiales,

Comunicación Interna


estancias


COMUNICACIÓN
INTERNA

Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

Comunicado para Gerentes y Supervisores de carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Iconos] Opciones... Arial 10 [Iconos]


Para... Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos, Supervisores de carnicerías, Gerente de Administración, Presidente.


CC...

Asunto:

Estimados,
A través de este medio, queremos invitarlos a una Jornada de Integración que se realizará con los empleados de todas las carnicerías de la ciudad de Córdoba, donde se podrá practicar deportes como paddle (dobles), voley, tenis (dobles) y fútbol y luego podrán disfrutar de un asado.
Para inscribirse en algún deporte por favor comunicar a través del mail a Comunicación Interna en la disciplina que quieran participar, con los nombres de las parejas, en el caso de tenis y paddle. Si quieren jugar fútbol o voley, los incorporaremos en algún equipo.
Las inscripciones son hasta el 25 de febrero y la jornada se celebrará el 6 de marzo a partir de las 17 hs.
Adjuntamos el afiche que se colocará en las carnicerías.

Los saluda muy atentamente,
Comunicación Interna.


estancias


COMUNICACION INTERNA

Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

Afiche para informar del evento a los empleados



JORNADA INTEGRACIÓN CON ACTIVIDADES DEPORTIVAS



Te invitamos a participar de nuestra Primera Jornada de Integración con los empleados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba. En ella podrás realizar el deporte que más te gusta:

Paddle (dobles)
Voley (equipos de 5)

Tenis (dobles)
Fútbol (equipos de 11
+ suplentes)

Lugar: Polideportivo Sur

Horario: a las 16:30hs. partimos juntos desde cada carnicería en un transporte de la empresa.

INSCRIPCIONES: hasta el 25 de Febrero con el encargado de tu local.

CELEBRACIÓN JORNADA: 6 de Marzo. (Se suspenden las actividades en los locales a partir de las 16 hs.)

¡¡Compartiremos un asado y habrá presentes para todos!!





JORNADA DE INTEGRACIÓN DE LAS CARNICERÍAS DE ESTANCIAS DEL SUR



FICHA INSCRIPCIÓN FÚTBOL



Nombre del Equipo:	Local:
---------------------------	---------------

Nº	D.N.I	APELLIDO	NOMBRE	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

COORDINADOR	
Apellido y Nombre	FIRMA



JORNADA DE INTEGRACIÓN DE LAS CARNICERÍAS DE ESTANCIAS DEL SUR

ACTIVIDADES DEPORTIVAS

FICHA DE INSCRIPCIÓN

N°	D.N.I	APELLIDO Y NOMBRE	DEPORTE	LOCAL
1				
2				

Discurso de un responsable de las carnicerías para la cena de la Jornada

¡Buenas noches!

Quiero agradecer en nombre de Estancias del Sur la presencia de todos ustedes. Esta Jornada se ha organizado con el propósito de que conozcan a sus compañeros tanto de la misma carnicería donde trabajan, como de los otros locales, y también brindarles un espacio para que puedan distenderse y disfrutar.

Estancias del Sur está atravesando por una etapa de cambios profundos. Como ustedes sabrán, el frigorífico destinaba su producción exclusivamente a la exportación y, luego de la crisis del mercado de la carne, decidió salir adelante con la apertura de carnicerías para destinar parte de sus productos al mercado interno. Ustedes son, en parte, responsables de que este nuevo emprendimiento tenga éxito y siga creciendo. Por lo tanto, se ha decidido realizar cambios en el manejo de las carnicerías y entre ellos llevar a cabo una mejor comunicación entre la planta y las mismas y una mejor preparación de la gente que allí trabaja. También se realizarán más eventos durante el año porque queremos que nuestros empleados se sientan bien en nuestra empresa y creemos que estas actividades colaboran a cumplir este objetivo.

Sin más palabras, les deseo que disfruten de este asado y esperamos seguir contando con el esfuerzo y responsabilidad con que han estado trabajando, para que nuestra empresa siga siendo líder en el mercado y orgullo de todos los cordobeses.

¡Muchas Gracias!

Evaluación de la Jornada de Integración de las carnicerías de Estancias del Sur

1- ¿Consideras que la Jornada de Integración te ayudó a conocer más a tus compañeros?
(Por favor indique con una cruz)

Si----- No-----

2- ¿Crees que hay otra modalidad de evento que colaboraría en mayor medida a integrar el grupo?

3- Por favor señale los puntos negativos de la jornada:

4- Por favor señale los puntos positivos de la jornada:

5- ¿Qué sugerencias nos darías para una próxima jornada?

¡Muchas gracias!



DÍA DEL TRABAJADOR

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Imágenes] [Opciones...] Arial 10 [Formato]


Para...
CC...
Asunto:


Estimados,

Adjuntamos la cartelera para informar a los empleados que se festejará el Día del Trabajador el día hábil antes del feriado. Se contratará un servicio de catering para que prepare locro para el horario de almuerzo.

Los saluda atentamente,

Comunicación Interna


estancias


COMUNICACION INTERNA

Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

**¡FESTEJAMOS EL DÍA DEL
TRABAJADOR !**

EN EL DÍA HÁBIL ANTERIOR AL
FERIADO DEL 1° DE MAYO
FESTEJAREMOS ESTA FECHA
ESPECIAL AL MEDIODÍA CON LOCRO.

TAMBIÉN HABRÁ SORPRESAS...

CONTAMOS CON TU PRESENCIA



Tarjeta para adherir al obsequio



Gracias al esfuerzo y dedicación de cada uno de ustedes logramos que hoy nuestra empresa siga creciendo, camino al éxito.

¡Feliz día del trabajador !

Estancias del Sur



DÍA DEL PADRE

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Imágenes] [Fuentes] [Opciones...] Arial 10 [Formato]

Para...
CC...
Asunto:


Estimados,


Con motivo del Día del Padre, se hará entrega de obsequios a todos aquellos empleados de las carnicerías de la ciudad de Córdoba que son papás. Para obtener esta información, se pidieron los registros de los empleados a Recursos Humanos. Les adjuntamos el listado de padres por local. En los últimos días de la tercera semana de Junio, antes del fin de semana, se llevarán los obsequios a cada carnicería para ser allí repartidos.

Contamos con su colaboración

Muchas Gracias

Comunicación Interna


estancias


COMUNICACION INTERNA

Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

Tarjeta para adherir al obsequio



¡¡Feliz día del padre!!

Es un deseo de
Estancias del Sur



DÍA DEL NIÑO

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Imágenes] [Fuentes] [Opciones...] Arial 10 [Formato]

Para...
CC...
Asunto:

Estimados,


El próximo domingo de agosto es el día del niño y Estancias del Sur quiere agasajar a los hijos de los empleados de las carnicerías con un presente. Para ello se pidieron los registros de los empleados a Recursos Humanos para detectar la cantidad de niños y/o niñas, hasta los 12 años de edad, que tiene cada dependiente. Se adjunta un listado con la cantidad de hijos, discriminando sexo, de cada empleado según el local en la ciudad de Córdoba.

Los obsequios se llevarán a las carnicerías antes del fin de semana para ser repartidos.


Agradecemos su colaboración y participación.

Saludos cordiales,

Comunicación Interna



estancias



Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

Cartelera para informar a los empleados de las carnicerías



DÍA DEL NIÑO

SE ACERCA EL DÍA DEL NIÑO Y
ESTANCIAS QUIERE FESTEJARLO
CON USTEDES...

EN ESTA SEMANA SE HARÁ
ENTREGA DE OBSEQUIOS A
AQUELLOS EMPLEADOS QUE
TENGAN NIÑOS Y/O NIÑAS HASTA
LOS 12 AÑOS DE EDAD.

¡DESEAMOS QUE PASEN UN MUY
FELIZ DÍA JUNTO A SUS HIJOS!



DÍA DE LA MADRE

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Imágenes] [Fuentes] [Opciones...] Arial 10 [Formato]

Para...
CC...
Asunto:

Estimados,


Por motivos del Día de la Madre, se hará entrega de obsequios a todas aquellas empleadas de las carnicerías de la ciudad de Córdoba que son mamás. Para obtener esta información, se pidieron los registros de los empleados a Recursos Humanos.


Les adjuntamos el listado de madres por local. En los últimos días de la tercera semana de octubre, antes del fin de semana, se llevarán los obsequios a cada carnicería para ser allí repartidos.

Contamos con su colaboración

Muchas Gracias

Comunicación Interna


estancias



Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

Tarjeta para adherir al obsequio



¡¡Feliz día mamá!!

Te desea

Estancias del Sur



DÍA DEL CARNICERO

Tarjeta para adherir al obsequio



Hoy es tu día, por ello no
queríamos dejar de saludarte y
agasajarte en una fecha tan
especial ...

19 de Octubre, Día del Carnicero



CUMPLEAÑOS DEL EMPLEADO

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Imágenes] [Fuentes] [Opciones...] Arial 10 [Formato]

Para...
CC...
Asunto:


Estimados,


Se adjunta la cartelera de cumpleaños de los empleados para ser colocada en panel. La cartelera debe actualizarse todos los meses, colocando las fechas de cumpleaños y los nombres de los dependientes, tal como está confeccionado en la cartelera modelo. Adjuntamos el listado de empleados por carnicería y sus respectivas fechas de cumpleaños. Cada encargado deberá confeccionar su calendario y al principio de cada mes actualizar la cartelera. Sólo deberá borrar los nombres y las fechas, colocando los nuevos datos. Con esta acción queremos que cada empleado se sienta especial y tenido en cuenta en el trabajo en el día de su cumpleaños.

Ante cualquier consulta quedamos a vuestra disposición.

Saludos cordiales,

Comunicación Interna


estancias



Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

CUMPLEAÑOS DEL MES



05-01 Mariana Foglia

10-01 Daniel Navarro

25-01 Marcelo Flores

¡¡Felicidades!!



CONCURSO NAVIDAD

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Iconos] Opciones... Arial 10 [Iconos] N K S [Iconos]

Para... [Campo]

CC... [Campo]

Asunto: [Campo]

Estimados,

Estancias del Sur ha organizado un concurso de navidad para este año que consiste en que los empleados de cada local de la ciudad de Córdoba deberán decorar el mismo hasta el 15 de diciembre. Para ello, haremos la entrega de bolsas con elementos decorativos a cada encargado.


Finalizado el plazo, un comité evaluador elegirá la carnicería mejor decorada, teniendo en cuenta la creatividad y la originalidad de los participantes. Luego se entregará un premio.


Se adjunta la cartelera para informar a los empelados.

Agradecemos la colaboración.

Saluda atentamente,

Comunicación Interna


estancias


COMUNICACION INTERNA

Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

Cartelera para informar del evento a los empleados

CONCURSO NAVIDAD 2007



¡TE INVITAMOS A PARTICIPAR DEL CONCURSO NAVIDEÑO 2007!

LOS EMPLEADOS DE CADA LOCAL DEBERÁN DECORAR LAS CARNICERÍAS DE MANERA ORIGINAL Y CREATIVA. PARA ELLO, SE HARÁ ENTREGA DE UNA BOLSA CON ELEMENTOS DECORATIVOS A LOS ENCARGADOS. SE ACEPTA LA UTILIZACIÓN DE OTROS RECURSOS QUE LOS PARTICIPANTES QUIERAN APORTAR.



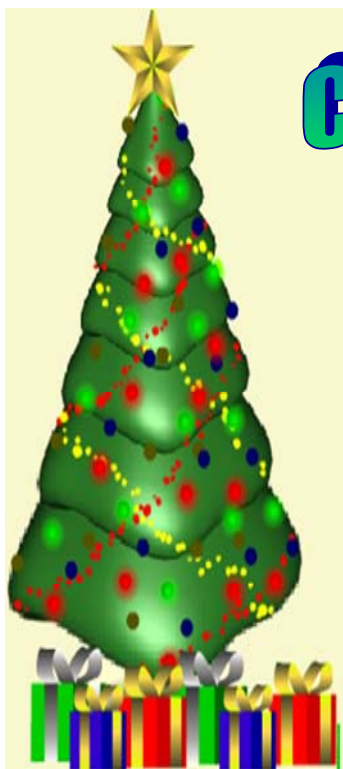
UN COMITÉ EVALUADOR ELEGIRÁ
EL LOCAL GANADOR.

PLAZO HASTA EL 15 DE DICIEMBRE

PREMIO: UN SET DE DECORACIÓN DE NAVIDAD
PARA CADA INTEGRANTE DE LA CARNICERÍA.



Cartelera para informar ganador del concurso



CONCURSO NAVIDAD 2007

TENEMOS EL AGRADO DE
COMUNICAR QUE EL **GANADOR**
DEL CONCURSO NAVIDEÑO ES EL
LOCAL UBICADO EN **MALVINAS**
ARGENTINAS.

¡¡FELICITACIONES A TODOS SUS
INTEGRANTES!!



Evaluación Concurso Navidad 2007

1- ¿Te gustó participar de este concurso? (Por favor indique con una cruz)

si ---- más o menos ---- no ----

2- ¿Te gustaría que se vuelva a organizar? (Por favor indique con una cruz)

si ---- no ----

3- Por favor señale los puntos negativos del concurso:

4- Por favor señale los puntos negativos del concurso:

¡Muchas gracias!



CAPACITACIÓN BÁSICA EN COMPUTACIÓN

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Iconos] Opciones... Arial 10 [Iconos]

Para...
CC...
Asunto:


Estimados,
Les comunicamos que en las dos últimas semanas de febrero y en la primera de marzo se llevará a cabo una capacitación básica en computación para todos los encargados de las carnicerías. El objetivo es que conozcan las herramientas básicas para el correcto uso de la pc. y el envío de e-mails y, de esta manera, eficientizar la comunicación interna.


Se desarrollarán los siguientes temas:

- Manejo básico Sistema Operativo
- Manejo del correo electrónico o e-mail (Programa Outlook Express) (cómo enviar un mail nuevo, cómo responder a un mail recibido, libreta de direcciones, las distintas herramientas a utilizar en el programa como, por ejemplo, cómo hacer para que el mail sea enviado con confirmación de lectura, las distintas bandejas, entre otros temas)

Se adjunta el listado de los encargados de los locales con las respectivas fechas de capacitación.

Saluda atentamente,
Comunicación Interna


estancias



Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

CAPACITACIÓN BÁSICA PARA CARNICERÍAS

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar [Imágenes] [Opciones...] Arial 10 [Formato]


Para...
CC...
Asunto:

Estimados,
En el mes de marzo se llevará a cabo una capacitación básica para carnicerías en todos los locales de la ciudad de Córdoba. La misma se realizará en dos turnos, mañana y tarde, de manera que siempre haya gente en atención al cliente. Adjuntamos el listado de carnicerías con sus respectivas fechas de capacitación y la cartelera para informar a los empleados, la cual cada encargado deberá modificar colocando el nombre de su local y la fecha correcta.
Estos son los temas que se desarrollarán:


- Fases por las cuales atraviesa el producto: la carne
- Cortes que se venden al público (para mercado interno y para exportación)
- Cuidados que requiere el producto. Calidad en los procesos.
- Cómo exponer el producto ante los clientes (los mostradores en las carnicerías)

Gracias por su colaboración

Atentamente,
Comunicación Interna



estancias



Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

CAPACITACIÓN BÁSICA PARA CARNICERÍAS

EL OBJETIVO ES QUE LOS EMPLEADOS RECIBAN
LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA
DESEMPEÑARSE EN SUS PUESTOS
EFICIENTEMENTE Y BRINDAR EL MEJOR SERVICIO.

**SUCURSAL MERCADO NORTE
5 DE MARZO**



CAPACITACIÓN CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?


Enviar [Imágenes] [Opciones...]

Para...
CC...
Asunto:


Estimados,
En el mes de abril se realizará en todas las carnicerías de la ciudad de Córdoba una capacitación en Atención al Cliente. La capacitación dura 5 horas, por lo tanto se hará dos capacitaciones en cada local en el mismo día, una en el turno mañana y otra en el turno tarde. De esta manera, siempre habrá personal para atender al público.
Se adjunta la cartelera para informar a los empleados y el listado de carnicerías con las respectivas fechas de capacitación. Cada encargado deberá colocar en el comunicado el local a su cargo y la fecha correspondiente, con la misma tipografía y color de la cartelera modelo.
Los temas que se desarrollarán son los siguientes:

- Las 4 habilidades específicas para brindar a los clientes un servicio excelente. Rasgos personales para brindar un servicio excelente.
- Los clientes según sus personalidades
- El servicio distingue a las empresas
- Sugerencias para atención de clientes molestos. Estudio de casos
- Pasos para reconquistar clientes insatisfechos
- Las mejores prácticas en la construcción de la relación con el cliente

Se entregará material a cada empleado y un certificado.
Agradecemos su colaboración.
Atentamente,
Comunicación Interna



estancias



COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio [Iconos] Ingreso de Visitas Bandeja de ent... Sin título - Men... Sin título - Men... Documento1 - ... 04:34 p.m.

CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE

NUESTRA EMPRESA BUSCA CONSTANTEMENTE LA EXCELENCIA EN SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, ES POR ELLO QUE QUEREMOS QUE NUESTROS EMPLEADOS ESTÉN MEJOR PREPARADOS PARA DAR LA MEJOR ATENCIÓN A LOS CLIENTES.

SUCURSAL MERCADO NORTE

2 DE ABRIL



BUZÓN DE SUGERENCIAS Y OPINIONES

Comunicado para Encargados de las carnicerías

Sin título - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Enviar

Para...

CC...

Asunto:

Estimados,

A partir de la tercera semana de Julio, se habilitarán buzones de sugerencias en cada carnicería de la ciudad de Córdoba. Los mismos se colocarán en la parte interna del local, junto con papeles y lapiceras.

El objetivo es que los empleados puedan expresar sus ideas, sugerencias y quejas sobre el funcionamiento de las carnicerías a través de un medio anónimo. De esta manera, queremos hacer sentir a las personas que nos interesa su opinión, que pueden participar y ser escuchados por la gerencia. En consecuencia, es posible detectar fallas o problemas para poder mejorar el funcionamiento de los locales y el manejo del personal.

Adjuntamos las carteleras para dar a conocer el programa a los empleados. Allí se explica el procedimiento.

Pedimos su colaboración para alentar al personal a que participe.

Muchas gracias.
Comunicación Intema

estancias

COMUNICACION INTERNA

Comunicación Interna
Frigorífico Estancias del Sur
comunicacioninterna@estancias.com.ar
4102800

Inicio

Ingreso de Visitas

Bandeja de ent...

Sin título - Men...

Sin título - Men...

Documento1 - ...

04:34 p.m.


Cartelera para informar a los empleados

1

IMPLEMENTACIÓN
BUZÓN DE SUGERENCIAS

¡A partir de la tercera semana de julio podrás dar a conocer tus ideas y sugerencias sobre tu trabajo!

Dentro de cada local encontrarás el buzón con papeles en blanco. Luego de anotar tu sugerencia, debes colocarla en el buzón. La participación es anónima y las sugerencias serán analizadas por la gerencia que tenga competencia en el tema.



2

IMPLEMENTACIÓN
BUZÓN DE SUGERENCIAS

¡¡¡Los locales donde todos los empleados
hayan participado en el mes, ganarán
mayores descuentos en carnes!!!

**EN ESTANCIAS TU OPINIÓN ES
IMPORTANTE PARA MEJORAR DÍA A DÍA**

