

UNIVERSIDAD  
SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# COMUNICACIÓN INTERNA FARMACIAS LÍDER S.A



SÁNCHEZ BORCHI, MARÍA FLORENCIA

2016

**Agradecimientos**

---

Agradezco a mis padres, por el apoyo y ejemplo que cada segundo de mi vida me han brindado y sin los cuales, no hubiera sido posible llegar hasta aquí. Por haberme apoyado y acompañado en cada decisión que he tomado y por hacer de mis días los más felices del mundo.

A mi hermano, por enseñarme a compartir la vida incondicionalmente con alguien. Por haberme enseñado a cuidar de alguien y lo bonito que es que te cuiden. Por acompañarme en cada momento importante de mi vida aprendiendo a crecer en complicidad.

Y por último y no menos importante, a mis amigas, las de siempre, las que me regaló la Universidad, las que me fue regalando la vida. Sin ellas, nada sería igual. Enormes gracias por simplemente estar, por escucharme, por regalarme palabras bonitas y por hacer que todo sea más simple y más fácil.

## Resumen

---

El presente trabajo se llevó a cabo en el contexto de una Organización perteneciente al sector de la comercialización de medicamentos y perfumería llamada Farmacias Líder S.A. Se ha tomado como unidad de estudio sus nueve sucursales, analizando las mismas desde la perspectiva de los Recursos Humanos y trabajando sobre la Comunicación Interna como herramienta fundamental en su gestión y desarrollo.

La intervención profesional se basó en dos etapas principales. La primera de diagnóstico y la segunda, de aplicación y desarrollo de un Plan Estratégico abocado a la Gestión de la Comunicación Interna, buscando mejorar la satisfacción laboral y el compromiso para con la Organización como así también con el propio puesto de trabajo, elevando la productividad y rentabilidad de Farmacias Líder S.A.

Palabras Clave: Recursos Humanos, Comunicación Interna, Plan Estratégico, Desempeño, Satisfacción Laboral, Productividad, Rentabilidad.

## Abstract

---

This work was carried out in the context of an organization belonging to the marketing of medicines and perfumery industry called Farmacias Líder S.A. It has been taken as a unit of study its nine branches, analyzing them from the perspective of Human Resources and working on internal communication as a fundamental tool in their management and development.

Professional intervention was based on two main stages. The first diagnosis and the second application and development of a Strategic Plan undertaken the Management of Internal Communication, seeking to improve job satisfaction and commitment to the Organization as well as the job itself, raising productivity and profitability of Farmacias Líder S.A.

Key Words: Human Resources, Internal Communication, Strategic Plan, Performance, Job Satisfaction, Productivity, Profitability.

Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Abstract.....	3
CAPÍTULO I.....	8
1. Introducción .....	9
2. Justificación y Antecedentes Generales .....	11
1) Justificación.....	11
2) Antecedentes.....	12
3. Marco Organizacional .....	15
1) Historia.....	15
2) Misión, Visión y Valores .....	16
3) Sucursales.....	16
4) Organigrama.....	17
5) Comunicación Interna en la Empresa y Actualidad .....	18
CAPÍTULO II .....	21
4. Objetivos Generales y Específicos del Trabajo .....	22
1) Objetivo General del Trabajo .....	22
2) Objetivos Específicos del Trabajo .....	22
5. Objetivos Generales y Específicos de Investigación.....	23
1) Objetivo General de Investigación .....	23
2) Objetivos Específicos de Investigación .....	23
CAPÍTULO III.....	24
6. Marco Teórico.....	25
1) Comunicación Interna .....	25
2) Estrategias y tácticas de Comunicación Interna .....	27
3) Canales de Comunicación .....	29
4) Flujos de Comunicación.....	31
5) Necesidades de Comunicación .....	32
6) Justificación de las Comunicaciones Internas .....	33
7) Comunicación Interna y Productividad.....	34
8) Satisfacción Laboral.....	37

9) Clima Laboral.....	38
CAPÍTULO IV.....	40
7. Marco Metodológico.....	41
1) Ficha Técnica de Resumen - Entrevista.....	42
2) Ficha Técnica de Resumen – Cuestionario I y II.....	44
3) Ficha Técnica de Resumen – Observación.....	45
CAPÍTULO V.....	46
8. Análisis de Datos.....	47
1) Estrategias, Tácticas y Políticas de Comunicación.....	47
2) Canales de Comunicación.....	47
3) Flujos de Comunicación.....	49
4) Consecuencias de la mala Gestión de la Comunicación Interna.....	49
5) Clima Laboral.....	51
9. Conclusión Diagnóstica.....	54
CAPÍTULO VI.....	56
10. Introducción y Fundamentación de la Propuesta.....	57
11. Objetivos Generales y Específicos de Aplicación.....	59
1) Objetivo General de Aplicación.....	59
2) Objetivos Específicos de Aplicación.....	59
12. Descripción de los Programas.....	60
1) Primer Programa – “Armando la CI”.....	60
a) Táctica 1: Armado del Área de Comunicación Interna.....	60
b) Táctica 2: Definición de Objetivos, Estrategias y Políticas de Comunicación Interna.	60
2) Segundo Programa – “Comunicando nos entendemos mejor”.....	60
a) Táctica: Capacitación.....	60
3) Tercer Programa – “Canales eficientes, comunicación efectiva”.....	60
a) Táctica 1: Pantallas LED informativas.....	60
b) Táctica 2: Intranet.....	61
c) Táctica 3: Mail Interno.....	61
d) Táctica 4: Reuniones Periódicas Informativas.....	61
4) Cuarto Programa – “Más comunicación, más cohesión”.....	61
a) Táctica 1: Capacitación.....	61

b) Táctica 2: Participación de los Supervisores .....	62
5) Quinto Programa.....	62
a) Táctica 1: Capacitación sobre la Nueva Gestión de la Comunicación Interna .	62
b) Táctica 2: Jornada de Recreativa de Integración.....	62
13. Desarrollo de los Programas.....	63
1) Primer Programa – “Armando la CI” .....	63
a) Táctica 1: Armado del Área de Comunicación Interna .....	63
b) Táctica 2: Definición de Objetivos, Estrategias y Políticas de Comunicación Interna.	64
2) Segundo Programa – “Comunicando nos entendemos mejor” .....	66
a) Táctica 1: Capacitación .....	66
3) Tercer Programa – “Canales eficientes, comunicación efectiva”.....	67
a) Táctica 1: Pantallas LED informativas.....	67
b) Táctica 2: Intranet.....	68
c) Táctica 3: Mail Interno .....	70
d) Táctica 4: Reuniones Periódicas Informativas.....	71
4) Cuarto Programa – “Más comunicación, más cohesión” .....	73
a) Táctica 1: Capacitación .....	73
b) Táctica 2: Concursos para los supervisores .....	75
5) Quinto Programa: “Viviendo la Comunicación Interna” .....	76
a) Táctica 1: Capacitación sobre la Importancia de la Nueva Gestión de la Comunicación Interna.....	76
b) Táctica 2: Jornada Recreativa de Integración .....	77
14. Cronograma General.....	80
15. Presupuesto General.....	81
16. Retorno sobre la Inversión .....	82
CAPÍTULO VII.....	82
17. Conclusión General.....	84
CAPÍTULO VIII .....	85
18. Bibliografía.....	87
ANEXOS .....	87
19. Anexos .....	89
1) Modelo Primera Guía de Pautas con el Representante de la Organización .....	89

2) Primera Entrevista Desgravada con el Representante de la Organización .....	91
3) Cuadros de Observación Correspondiente a la Primera Entrevista .....	97
a. Nivel 1 de Observación .....	97
b. Subnivel 1 de Observación .....	97
c. Nivel 2 de Observación .....	99
4) Modelo Segunda Guía de Pautas con el Representante de la Organización .....	100
5) Segunda Entrevista Desgravada con los Representantes de la Organización ....	101
6) Cuadro de Observación Correspondiente a la Segunda Entrevista Grupal Estructurada	103
a. Subnivel 1 de Observación: Enfocado al Proceso de Comunicación Interna .	103
7) Modelo Cuestionario de Clima Organizacional .....	104
8) Cuestionario de Clima Organizacional .....	106
9) Cuadro de Observación Correspondiente al Cuestionario I.....	115
a) Subnivel 1 de Observación: Enfocado al proceso de Comunicación Interna y Clima	Laboral.....
Laboral.....	115
10) Modelo Cuestionario de Productividad, Motivación y Satisfacción Laboral .	116
11) Cuestionario de Productividad, Motivación y Satisfacción Laboral.....	118
12) Cuadro de Observación Correspondiente al Cuestionario II .....	126
a) Subnivel 1 de Observación: Enfocado a la Productividad, Motivación y Satisfacción	Laboral.....
Laboral.....	126
13) Modelo Tabla de Observación .....	128
14) Tabla de Observación .....	128



# CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

## 1 - Introducción

---

Actualmente, la Gestión de la Comunicación Interna es un importante factor a tener en cuenta en el plan estratégico de las Organizaciones. Cada vez más crece la necesidad de crear estrategias innovadoras para que el empleado se convierta en un emisor válido dentro de la empresa, otorgando herramientas para promover la participación activa de los mismos.

La perspectiva de la Comunicación Interna apunta a acompañar a las Organizaciones, en la difícil tarea de hacer mejores los espacios de trabajo, en donde cada uno de sus integrantes estén motivados e informados para poder ser buenos comunicadores disminuyendo de esta manera la incertidumbre y fomentando la conversación saludable.

Se considera de vital importancia la implicación del factor humano al momento de tomar decisiones relacionadas con las estrategias de Comunicación Interna. El personal es la base de las Organizaciones, por lo tanto la motivación y el clima laboral son puntos clave en momentos decisivos.

Teniendo en cuenta la importancia de la Gestión de la Comunicación Interna, explicitada anteriormente, el presente Trabajo Final de Grado (TFG) tiene como principal objetivo el análisis de la misma dentro de Farmacias Líder S.A. Es decir, un estudio exhaustivo de las políticas y estrategias de Comunicación Interna adoptadas por la Organización y la visión que posee el personal respecto de las herramientas brindadas.

El TGF está constituido por dos fases o etapas. En primer lugar, se realiza un análisis global de la Organización, investigando detalladamente cada uno de los puntos relativos a la Gestión de la Comunicación Interna y los canales utilizados prestando especial atención a la visión por un lado, de los directivos y por otro lado del personal. En esta etapa de investigación, se utilizan diferentes instrumentos para la recolección de datos cualitativos, tanto entrevistas estructuradas con el Gerente de Recursos Humanos y con el Apoderado de la Organización, así como también encuestas enfocadas en la visión que tiene un porcentaje considerable del personal. A partir de los resultados obtenidos gracias a la aplicación de los instrumentos de investigación, se procede al análisis de los mismos, en una etapa de diagnóstico, para poder arribar al problema de forma clara y precisa.

En segundo lugar, a partir de las conclusiones diagnósticas obtenidas en la primera etapa y acorde con el problema planteado, se propone un Plan de Desarrollo de Comunicación Interna. El mismo cuenta con sus respectivos objetivos generales y específicos, un Plan de Comunicación Interna, nuevas e innovadoras estrategias para adoptar y plantea una forma de crecimiento para la Organización en materia de CI.

El Plan de Desarrollo de Comunicación Interna, está pensado de manera tal que a partir de una correcta y responsable implantación del mismo, conduzca a la Organización a un crecimiento progresivo garantizado, beneficiando a las relaciones entre cada uno de los integrantes, aumentando el sentimiento de pertenencia sin dejar de lado la rentabilidad económica de la empresa.

---

## 2 - Justificación y Antecedentes Generales

---

### 1) Justificación

Se considera de vital importancia el tema de la comunicación, ya que la idea central acerca de la misma es instar a todos los miembros de una organización a ser partícipes de lo que la organización hace, colaborando, sugiriendo, comentando y simplemente comprometiéndose. (Reporte C&D – Dr. Paul Capriotti – 1998).

Existe una vital “(...) necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía, y no solamente un instrumento de comunicación”. (Reporte C&D – Dr. Paul Capriotti – 1998).

“Una buena comunicación interna, producirá una mejora en la interactividad entre las personas de la organización ya sea a nivel profesional – en lo relativo a cuestiones laborales -, como a nivel personal – en lo referente a las relaciones interpersonales –”. (Reporte C&D – Dr. Paul Capriotti – 1998).

Esta forma de llevar a cabo la comunicación interna de la empresa favorece, por un lado la efectiva circulación de la información, la coordinación de las tareas y esfuerzos entre los sectores y áreas de la empresa, la cohesión entre todas las personas que pertenecen al grupo, y la identificación de las personas con la organización. (Reporte C&D – Dr. Paul Capriotti – 1998).

Resulta imposible, que sin una debida Gestión de la Comunicación, todos los miembros de la Organización se dirijan a una misma dirección, resultando imposible que la empresa alcance el éxito, oscureciendo los objetivos a alcanzar. (Reporte BBVA Con Tu Empresa – 2004)

Se debe invertir en Comunicación Interna ya que los integrantes de la Organización son los futuros embajadores frente a otros públicos; porque es esencial fortalecer el Clima Laboral; porque los líderes que posee la empresa; deben entender que pueden hacer la diferencia; porque es posible construir conversaciones saludables, fomentando el sentimiento de pertenencia y el compromiso; y porque disminuye todo tipo de incertidumbre y rumores. (BW Comunicación Interna – 2015)

Es por estas razones, explicitadas anteriormente, que se puede decir que se considera pertinente abocar el trabajo final de grado a la mejora y el desarrollo de un plan de comunicación interna en la empresa, que llegue a todos los sectores de la organización, tomando a la comunicación más como una filosofía o política estratégica de la organización, que favorezca completamente a los Recursos Humanos de Farmacias Líder.

## 2) Antecedentes

La Comunicación Interna es tomada como una herramienta que surgió en el Siglo 20, en el auge de las primeras grandes empresas. La CI (Comunicación Interna) ha evolucionado como ciencia, y los cambios en la tecnología están estrechamente relacionados con ella. Ésta disciplina, tiene sus raíces conceptuales y teóricas en Ciencias como la Psicología, la Sociología y las Ciencias de la Administración y es por esto, que ha sido explicada desde diferentes enfoques y puntos de vista. (Reporte Unknown – 2012)

Se parte del pensamiento base que el hombre vive a través del lenguaje, se ofrece y se comunica gracias a él, motivo por el cual él mismo no hubiera podido socializarse sin comunicación. Es por ello que la comunicación es un elemento imprescindible para la existencia del hombre como ser social, ya que se la considera como un factor que permite la interrelación de los seres humanos en sociedad. (Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales – Torres Alonso y Becerra – 2011)

En un mundo donde la globalización se ha extendido en todos los campos, numerosos son los autores que han abordado a la Comunicación Interna.

La Teoría de la Organización es uno de los orígenes de la CI. Las primeras investigaciones se realizan con el auge de la Escuela de Relaciones Humanas, propuesta por Elton Mayo, en 1920. El estudio fue considerado clave para comprender los procesos de las Organizaciones y por consecuente los de Comunicación. (Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales – Torres Alonso y Becerra – 2011)

En el mismo tiempo Lewin, Hovland y Laswell, se ocupan de estudiar los procesos que se dan en un grupo, las leyes generales de Comunicación y la integración que se realiza entre grupos pequeños, los aspectos de los procesos comunicaciones de interacción, la influencia

decada uno de los individuos en el grupo y viceversa, y la importancia de los líderes en el proceso de influir en la comunicación del grupo. (Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales – Torres Alonso y Becerra – 2011)

A partir de los años 50, se comienza a hablar de Comunicación Organizacional pero no es hasta dos décadas después que la misma comienza a manifestarse como disciplina en el campo de las Ciencias Sociales. (Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales – Torres Alonso y Becerra – 2011)

A pesar de ser una ciencia nueva, su objeto de estudio es uno de los más antiguos que existen, ya que se ocupa de la Comunicación entre los hombres, vinculando los procesos de interrelación con el logro de objetivos comunes. (Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales – Torres Alonso y Becerra – 2011)

“A finales de los años 70, con el ingreso en Occidente de los modelos de calidad y el impacto de la Teoría Z propuesta por Ouchi, la Comunicación tiene un impulso más integrador bajo lo que se conoció como el Desarrollo Organizacional”. (Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales – Torres Alonso y Becerra – 2011)

El año 1984 es tomado como el inicio de la era de la información y desde ese momento los conceptos han cambiado. En principio la Comunicación fue tomada como un elemento culturizador desde la cúspide de la empresa, masiva y enfocada en transmitir información desde los niveles jerárquicos más altos. Hoy la Comunicación actúa como una herramienta estratégica. Es una comunicación interactiva y dinámica, inclinada a adaptar la Organización a los usuarios. (Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales – Torres Alonso y Becerra – 2011)

Todos los autores coinciden, en que la importancia de la Comunicación Organizacional radica en mejorar el funcionamiento de las propias Organizaciones, fomentando la interrelación entre sus integrantes. “Y es precisamente el estudio de esa interrelación, es decir los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo o sociedad, lo que constituye la

razón de ser de la Comunicación Organizacional”. (Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales – Torres Alonso y Becerra – 2011)

1) Historia

En sus comienzos, 1995, el actual presidente de la empresa era la garantía de los propietarios. Un año más tarde y debido a los inconvenientes económicos que debe enfrentar, la empresa decide adquirir 100% del activo y el pasivo a los fines de hacer frente a las garantías otorgadas.

En el año 1996, se da inicio a Farmacias Líder en un pequeño local quedando a cargo de dos de sus hijos la atención y el desarrollo de la misma (dos empleados).

En el año 1998 se muda de local (en la misma cuadra), en el cual sufre un robo que deja prácticamente el stock en cero, a partir de ello se decidió comenzar a vender los productos sin obra social y al contado con un 20% de descuento. El público esperaba los medicamentos por la importancia del descuento y al haber poco stock se buscaban los mismos en las distintas droguerías, comprándose lo que se vendía, lo que repercute positivamente en el desarrollo y en el crecimiento de la empresa.

En el 2001, al producirse la crisis económica del país, marca otro momento importante para Farmacias Líder. Cuando muchos comercios cerraban sus puertas para no vender sus productos ante el temor a la suba desmedida de los mismos y a los saqueos, Farmacias Líder decidió que debía hacer algo por la gente, por el cordobés, y mantuvo sus puertas abiertas vendiendo a precios oficiales y manteniendo el 20% de descuento. Si bien económicamente el momento fue muy complicado con grandes pérdidas que hicieron temer por su continuidad; el respaldo del público que se mantiene fue de un valor incalculable no tanto en lo económico, si no en lo anímico ya que la idea de servir a la sociedad se había cristalizado.

Hoy Farmacias Líder es una empresa familiar en crecimiento con nuevas sucursales e incorporación de personal. La organización supo adaptarse a los cambios, fue adquiriendo reconocimiento y se ha posicionado en el rubro que forma parte, manteniendo como eje principal la transparencia comercial, la responsabilidad laboral con todo su personal registrado y esforzándose por una atención cordial y comprometida llevada a cabo por jóvenes que no escatiman esfuerzos para lograrlo.

## 2) Misión, Visión y Valores

### Misión

- “Brindar a la sociedad un servicio farmacéutico integral, sustentado en los principios básicos de seriedad, respeto y compromiso por la vida”.

### Visión

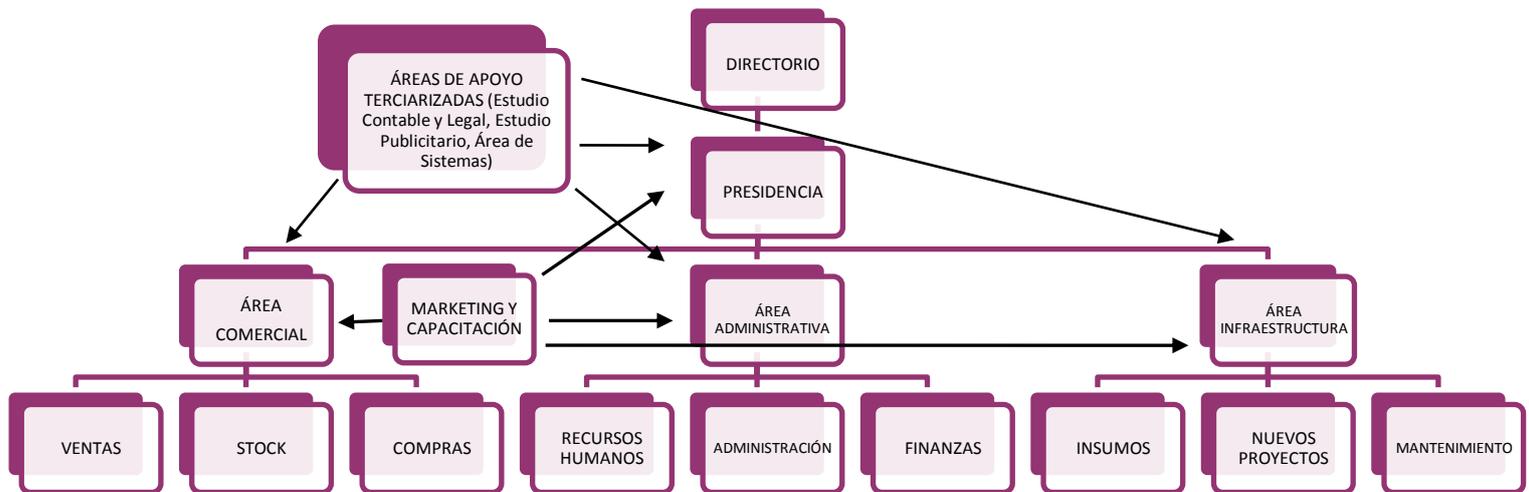
- “Ser una cadena de farmacias bajo un formato temático y especializado (Ej: Diabetes, Oncología, Dermatología)”.

### Valores

- “Calidad en la atención: Este es uno de los pilares en los que se fundamentó Farmacias Líder, en tiempos actuales es reconocida a diario por nuestros clientes, no conforme con esto seguimos perfeccionándonos”.
- “Compromiso, transparencia y sinceridad: Son la base de nuestro crecimiento sostenido en el tiempo, compartido por todo el grupo de trabajo”.
- “Compañerismo: Es ésta una de las razones que nos ayuda a mantener un grupo unido, responsable y solidario logrando así un clima laboral que entusiasma y satisface a sus miembros”.
- “Paciencia: Saber escuchar, comprender y servir al cliente es lo que nos distingue permanentemente, ayudándonos a crear un ámbito cálido para los mismos”.

## 3) Sucursales

Farmacias Líder posee nueve sucursales: Sucursal Avenida General Paz 258, Sucursal Humberto Primo 208, Sucursal Belgrano 66, Sucursal Jujuy 520, Sucursal Santa Rosa 794, Sucursal Santa Rosa 1565, Sucursal Oncativo 1366, Sucursal Avenida Rafael Núñez 4420 y Sucursal O’Higgins 5845.

4) Organigrama

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, cabe destacar que Farmacias Líder S.A presenta un tipo de departamentalización por función empresarial, en donde se agrupan las actividades de acuerdo con la función que cumpla cada una para la empresa.

La organización cuenta con un total de 252 integrantes, los cuales ocupan diferentes puestos y se encargan de diferentes funciones.

En primer lugar y como nivel jerárquico más alto, se encuentra el directorio. El mismo está conformado con un total de siete integrantes, quienes tienen reuniones frecuentemente para tratar temas de índole estratégicos en relación a la empresa.

Siguiendo la misma línea, aparece el Presidente de la Organización, quién además de ser el dueño y fundador de la misma, es la persona que en representación de la junta directiva, toma decisiones y se encarga del funcionamiento general de la empresa.

El siguiente eslabón jerárquico de este organigrama, está compuesto por las tres principales áreas de Farmacias Líder S.A.

Primero aparece el Área Comercial, integrada por Ventas, Stock y Compras. La fusión de estas tres áreas, se encargan de hacer llegar los productos a los clientes, a modo de satisfacer la totalidad de sus necesidades.

En segundo lugar se encuentra el Área Administrativa, a su vez compuesta por Recursos Humanos, Administración y Finanzas. Cada uno de los integrantes de ésta área no poseen un directo contacto con el cliente, pero si con el público interno de la Organización.

Entre el Área Comercial y el Área Administrativa, nos encontramos con un Área especial, encargada del Marketing y la Capacitación, quien bajo la mirada de la Presidencia de la Empresa y siguiendo las políticas generales de la Organización, promueve a todos los integrantes de la misma la instrucción necesaria para realizar las actividades diarias.

En tercer lugar, aparece el Área Infraestructura. Integrada por Insumos, Nuevos Proyectos y Mantenimiento. Su principal función es mantener actualizada a la Organización de sus propias necesidades, de manera que no existan faltas de recursos y siempre pendiente de una oportunidad para mejorar.

Por último y no menos importante, aparece el Área de Apoyo o Staff de la empresa. Son personas ajenas a la plantilla de personal de Farmacias Líder S.A que terciarizan la asesoría contable y legal, actividades publicitarias y la administración de los sistemas operativos de manera eficiente y eficaz.

A pesar de que las relaciones en el Organigrama, estén direccionadas por líneas de flecha, en las actividades del día a día existe una relación entre todas las áreas de la Organización, buscando la cohesión de las personas, y haciendo funcionar a la empresa como un todo, que incluye desde los eslabones más bajos hasta la Junta Directiva.

##### 5) Comunicación Interna en la Empresa y Actualidad

Desde sus inicios la empresa siempre quiso implementar un completo y eficaz plan de comunicación interna. Farmacias Líder cree que desde que uno nace necesita estar comunicado constantemente con el medio y las personas que los rodean, para poder vivir en armonía y relacionarse eficazmente con los demás. Es por eso, que si bien se solucionaron otros temas y éste fue dejado de lado, se le presta especial importancia.

Al principio el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el Presidente de la organización estuvieron trabajando arduamente en idear proyectos y mejoras al proceso de comunicación dentro de la organización, pero nunca fueron terminados o puestos en marcha

completamente por motivos de otra índole, ya que aparecían nuevas circunstancias que necesitaban su atención.

Se comenzaron a implementar carteleras y murales, que dependiendo al área o sector al cual estaba dirigido eran de un color u otro, para captar más rápido la atención de los subordinados.

También se empezó a utilizar un portal en una sección de la página web oficial de la farmacia para emitir comunicados a los empleados, pero también a los clientes, lo cual a veces podía significar confusión o faltas de atención.

Por otra parte, cabe aclarar que el proceso de comunicación interna en la empresa es un proceso sumamente informal que no respeta ningún de procedimiento formalizado o un protocolo. En este sentido, se cita como ejemplo a que si algún inferior quiere y necesita hablar con su superior, las puertas se encuentran siempre abiertas y los superiores dispuestos a escuchar, y proponer alternativas y soluciones a lo que se plantea.

Lo que se busca actualmente, es facilitar las comunicaciones, de manera que haya algún grado de formalidad y que toda la información necesaria llegue a todas las personas correspondientes, en tiempo y forma, de manera clara y precisa, para que cada uno de los integrantes pueda realizar con excelencia su trabajo, dejando de lado las faltas de información y frustraciones.

Para completar el análisis de los antecedentes de la Comunicación Interna en la organización, se debe extender la mirada hacia lo que está sucediendo en el mercado y en las demás empresas.

Actualmente las empresas se encuentran tomando conciencia del impacto que genera una buena gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones. Son cada vez más, los directivos que deciden implantar una política de Comunicación Interna en su empresa, creando nuevas áreas y puestos dedicados al mantenimiento de la misma.

Las tendencias actuales, se relacionan íntimamente con el uso de las más modernas tecnologías, adecuando cada una de ellas a las necesidades principales de la empresa.

El uso de las redes sociales, las páginas web, la intranet y los correos electrónicos, son algo común a la hora de comunicarse entre compañeros de trabajo para facilitar sus tareas diarias y llegar a cumplir con los requerimientos de sus puestos.

Conforme a la tecnología siga avanzando, las empresas deberán adaptarse a los cambios, para mantener la cohesión grupal, el buen clima laboral y los altos niveles de motivación utilizando los medios electrónicos del momento, innovando su forma de trabajar y realizar los quehaceres diarios.



# CAPÍTULO 2

OBJETIVOS

#### 4 - Objetivos Generales y Específicos del Trabajo

---

##### 1) Objetivo General del Trabajo

- Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna para elevar la satisfacción laboral del personal de Farmacias Líder S.A y así mejorar su productividad como empresa.

##### 2) Objetivos Específicos del Trabajo

- Diagnosticar el estado situacional de la Gestión de la Comunicación Interna y su impacto en la satisfacción y desempeño laboral de los colaboradores de Farmacias Líder S.A.
- Elaborar una propuesta pertinente para solucionar y/o mejorar el estado de la Comunicación Interna de Farmacias Líder S.A.

## 5 - Objetivos Generales y Específicos de Investigación

---

### 1) Objetivo General de Investigación

- Analizar la Gestión de la Comunicación Interna en Farmacias Líder S.A y su incidencia en la productividad del personal.

### 2) Objetivos Específicos de Investigación

- Describir la política de Comunicación Interna en Farmacias Líder S.A.
- Examinar los flujos y canales de Comunicación Interna en la Organización.
- Considerar la opinión de los integrantes de la Organización acerca de la Comunicación Interna.
- Determinar las necesidades de Comunicación del Personal.
- Analizar el Clima Organizacional.
- Identificar la productividad del personal.



# CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

Para darle un marco teórico al trabajo final de grado, se considera necesario citar los puntos de vista y aportes de diferentes autores que han realizado investigaciones en materia de Comunicación Interna en organizaciones de todo tipo, buscando una relación estrecha con los Recursos Humanos y su productividad, y otorgando una visión global y significativa a la hora de su gestión.

### 1) Comunicación Interna

Partiendo de los pensamientos del Dr. Paul Capriotti, podemos conceptualizar a la Comunicación Interna, a partir de contar con la Organización para lo que ella misma está haciendo. Se toma a la participación como núcleo central, instando a todos los integrantes de la Organización a ser miembros activos, colaborando, sugiriendo, comentando y exponiendo su propia visión y puntos de vista. A partir de lo explicitado anteriormente, el intercambio de la información se vuelve bidireccional, en forma ascendente, descendente y horizontal, fomentando el dialogo y aceptando de esta manera un carácter comunicativo.

Es importante tener en cuenta que la comunicación directa y personal entre cada uno de los miembros de la Organización, funciona como base para llevar a cabo esta perspectiva, llevando al personal a participar en las sugerencias y puestas en marcha de iniciativas de comunicación y relación. (Reporte C&D – Capriotti P. - 1998).

Es por esto, que a partir de lo expresado anteriormente se define a la comunicación interna como “el intercambio de información en todos los niveles de una Organización”. (Reporte C&D – Capriotti P. - 1998).

Para que la información llegue a todos los niveles de la Organización, es necesario fomentar la participación de cada uno de los colaboradores de la misma, haciendo sentir a todos los miembros involucrados en dicho proceso de forma activa y no solo como receptores de información que se envía desde los más altos niveles jerárquicos de la Organización.

Para que este proceso pueda ser posible, los servidores deben: tener confianza en sus directivos; contar con la capacidad adecuada para tomar decisiones responsables dentro de sus puestos para poder sentirse útiles e importantes creando un sentimiento de pertenencia para

con la Organización y más precisamente con la totalidad del proceso; y por último que cada uno de los miembros de la Organización se sienta escuchado y valorado por su opinión. (Reporte C&D – Capriotti P. - 1998).

Un alto componente de filosofía empresarial debe gobernar una política de comunicación interna. A partir de esto, nos encontramos frente a dos aspectos importantes. En primer lugar, tenemos la idea de voluntad e intencionalidad en una actividad comunicativa abierta, amplia y participativa. Y en segundo lugar, la necesidad de que la comunicación sea una parte inseparable de la organización, una forma de llevar adelante todas las actividades de la compañía. (Reporte C&D – Capriotti P. - 1998).

Gracias a las situaciones anteriormente planteadas, la información comenzará a circular dentro de la Organización de manera rápida e instantánea permitiendo la coordinación entre áreas y la armonización entre las tareas que cada colaborador debe realizar. Esta interacción entre cada uno de los miembros será cada vez mayor en lo relativo a cuestiones relacionadas con el trabajo, con las actividades diarias laborales y también en cuanto a las relaciones interpersonales. (Reporte C&D – Capriotti P. - 1998).

Además, la correcta gestión de la Comunicación Interna fomentará la cohesión entre las personas del equipo, logrando un mayor conocimiento entre cada uno de los miembros afianzando las relaciones. Como resultado de ello, aumentará el sentimiento de pertenencia de los colaboradores para con la Organización, ya que se podrán transmitir con mayor facilidad y rapidez los valores y objetivos estratégicos organizacionales. (Reporte C&D - Capriotti P. - 1998).

Esto se traducirá en una mayor consideración de solidaridad entre todos los miembros, a partir de la comprensión y apoyo mutuo en situaciones relativas a cada individuo en particular y en la colaboración y esfuerzo al momento de realizar las actividades de cada puesto específico. Gracias a lo expresado, habrá una mayor unión en el grupo y un fuerte sentimiento de pertenencia para con la organización. (Reporte C&D – Capriotti P. - 1998).

A partir de lo antes definido, se puede establecer un conjunto de objetivos que tiene la comunicación interna:

- A nivel relacional, se busca establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, a través de diferentes canales en los distintos niveles de la organización.
- A nivel operativo, el objetivo es facilitar el intercambio de información en todos los niveles de la empresa, permitiendo de esta manera un funcionamiento sumamente dinámico entre las diferentes áreas favoreciendo a su coordinación.
- A nivel motivacional, tiene como objetivo motivar las tareas de cada uno de los individuos de la organización, permitiendo crear un excelente clima laboral, que de cómo resultado una alta productividad y competitividad.
- A nivel actitudinal, se busca la adaptación de todos los empleados de ésta filosofía y de los valores que trae con ella.

No cabe duda alguna, de que estos objetivos son solo la base para la incorporación de la comunicación interna como filosofía, y que a lo largo de todo el camino, aparecerán nuevos, dependiendo de cada sector u organización. (Reporte C&D – Capriotti P. - 1998).

Uno de los problemas más importantes a los que se enfrenta la cultura de la Gestión de la Comunicación Interna, es el elevado costo que tiene para la Organización, ya que no es un dato menor, sino que es importante y no posee consecuencias inmediatas y de fácil distinción.

Se puede argumentar estos costes de manera que la dirección comprenda que se debe tomar a la Comunicación Interna como una estrategia Organizacional en la cual invertir capital humano y económico de forma planeada y controlada.

## 2) Estrategias y tácticas de Comunicación Interna

Se debe comprender el verdadero concepto de la Gestión de la Comunicación Interna, para llevar a cabo una política de este tipo. Es un proceso de participación e integración entre los mandos altos, los directivos y cada uno de los niveles jerárquicos subsiguientes, buscando conseguir una favorable imagen interna.

Es por este motivo que para que la Comunicación Interna sea posible en la Organización los miembros de la misma, deben compartir los valores que implica su gestión promoviendo un lenguaje común que promulgue la cohesión y la cultura que se necesita para llevarla a cabo. (Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora – Avilia Lammertyn R. – 1999).

“Las comunicaciones de la organización deben crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucradas con el bienestar y las metas de aquélla. Deben ayudar a los empleados a comprender mejor las filosofías, políticas y estrategias de la dirección, así como ayudar a la dirección a comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados”. (Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora – Lammertyn R. – 1999).

Cabe en este apartado, hacer mención a los aportes realizados por la Profesora Nuria Saló, quien argumenta que la Gestión de la Comunicación Interna de la Organización, debe encontrarse en total armonía con las políticas estratégicas de la misma, partiendo de la base de que los empleados son el público principal y más importante de la empresa.

Para poder elegir de manera correcta cuál es la estrategia que necesita la Organización, es necesario realizar un exhaustivo análisis que posibilite conocer el estado de la Comunicación interna que existe en la empresa, los flujos de información, las actividades que actualmente se realizan en dicha materia, las fortalezas y debilidades que posee la empresa en cuanto CI, la imagen que poseen los miembros de la Organización, el clima laboral, la satisfacción laboral, la motivación, el estilo de dirección y liderazgo y por último la cultura interna organizacional.

Esta auditoría se realizará con el objetivo de proporcionar flujos y canales de Comunicación Interna adecuados a lo que la Organización necesita, elaborando los mensajes de manera que proporcionen datos útiles y necesarios para la realización de las tareas que cada receptor necesita. (La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva –Saló N. – 2005).

Para que la gestión de la Comunicación Interna sea un proceso exitoso es importante que se planifique cada una de las actividades que se llevará a cabo, de la manera más detallada y exacta posible. Dicha actividad consiste en analizar las variables de CI dentro de la Organización que nos permitan elaborar los circuitos de circulación de información que la misma necesita.

“Para diseñar y aplicar las acciones de comunicación, en cada circuito se deberá seguir el mensaje a través de las diversas áreas o departamentos implicados, cómo se produce la alimentación del mismo en cada uno de ellos, qué relaciones directas o indirectas se establecen, qué posibles recesos se producen en la alimentación de la información y cómo se

modifican si hay cambios fiables”. (La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva –Saló N. – 2005).

Es importante además tener en cuenta la información que pasa transversalmente por los mensajes enviados por un emisor antes de llegar al receptor correspondiente, para poder elegir el medio y canal adecuado asegurando la correcta recepción de información. Además, es necesario tener en cuenta a los destinatarios del mensaje, considerando las instancias reales de llegada para poder mejorar la eficacia y los resultados del proceso de comunicación. (La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva –Saló N. – 2005).

Siguiendo el pensamiento de la Profesora Nuria Saló, una vez obtenidos los datos, es necesario establecer un modelo de comunicación estable y confiable, que se pueda utilizar como “modelo a seguir” y que permita mantener el sistema propiamente dicho, el cual sea indispensable para conocer la rentabilidad de la Gestión de la Comunicación Interna dentro de la Organización. Se considera importante construir mecanismos y dispositivos estables, objetivos y confiables para conocer la opinión del público interno, su visión de todo el proceso y sus diferentes grados de motivación y satisfacción.

A partir de ello, se elaborará un Plan de Comunicación Interna cuya finalidad es establecer los correctos canales de comunicación que cada uno de los miembros necesita para realizar sus actividades diarias. Por último y para asegurar que el Plan de Comunicación Interna funciona de manera correcta, es necesario realizar una evaluación de los resultados. Esta actividad se torna esencial ya que todo proceso de gestión requiere un seguimiento y control para permitir la posibilidad de mejorar, eliminando los puntos débiles y mejorando la imagen interna de la Organización. (La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva –Saló N. – 2005).

### 3) Canales de Comunicación

Siguiendo los lineamientos del pensamiento de Roberto E. Avilia Lammertyn, se puede afirmar que los mensajes que se emiten en una Organización, llegan su público interno, de tres formas. A través del contacto personal, de canales de comunicación controlados o de canales de comunicación masivos.

En primer lugar, cabe aclarar que las relaciones interpersonales en una Organización son difíciles de controlar, aunque existe la posibilidad de influenciarlas a partir de la

capacitación de todos los servidores en cada uno de los niveles jerárquicos en cómo mejorar los vínculos entre colaboradores. El manejo y control de los canales de Comunicación Interna son responsabilidad absoluta del Departamento que posea a cargo las Comunicaciones Internas dentro de la Organización. (Comunicaciones Internas, Personal, Recursos Humanos, Relaciones Humanas o Relaciones Públicas).

Los canales de comunicación masivos son neta responsabilidad de relaciones públicas o del área que se encarga de la imagen institucional proyectada hacia el exterior (Relaciones con la Prensa, Relaciones con la Comunidad, Asuntos Públicos, Relaciones Institucionales u otras).

Comunicaciones Internas puede servir de enlace entre los estamentos superiores e inferiores, interpretando lo que la dirección quiere decir a los empleados, y siendo intérprete de actitudes y preocupaciones de los empleados ante la dirección. No significa ser el único puente, sino el que mantiene la estructura formal”. (Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora –Avilia Lammertyn R. – 1999).

Las acciones “Indoor” o acciones de puertas adentro son tácticas de Comunicación Interna, destinadas a los públicos internos y semi - internos de la Organización. Es decir, son quienes cumplen funciones dentro de la Organización, quienes la integran y tienen tareas y actividades definidas dentro de ella. Cada una de estas tácticas es realizada conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos o Personal.

Las acciones Indoor incluyen acciones tales como la inducción, el manual de comunicaciones, el manual del empleado, las carteleras y murales ubicados en puntos clave de los espacios de trabajo, la revista interna en versión papel u online, memos o circulares, el correo electrónico e intranet, la línea abierta de comunicación, los buzones de sugerencias y opiniones, reuniones formales e informales con directivos, las evaluaciones de desempeño y retroalimentación, diferentes auditorías de imagen interna y clima laboral, distintos programas de becas y entre otros, programas de capacitación.

Por último, y siguiendo con la teoría de Roberto E. Avilia Lammertyn, es necesario aclarar que cada uno de los canales elegidos y utilizados por la Organización deberá estar actualizado, de manera de evitar errores de comunicación con los subordinados, y haciendo llegar la información que se necesita en el momento requerido y en la forma clara y precisa.

#### 4) Flujos de Comunicación

La comunicación interna, según Villafañe, posee diferentes soportes que permiten su ejecución. De acuerdo con el sentido en que va dirigida la comunicación (ascendente, descendente, horizontal y transversal), el vector define el contenido y la finalidad de los medios, vehículos y actuaciones, y a partir de ello, se definirá el “como”, ya que la comunicación deberá estar organizada de manera que sea un proceso integrador del personal en la empresa.

En primer lugar, se hace referencia al vector ascendente cuyo objetivo es favorecer el dialogo en la empresa entre los diferentes niveles jerárquicos de la Organización, haciendo de esta manera que todos los integrantes se sientan protagonistas e incluidos en los objetivos estratégicos. Además, a partir de este flujo de comunicación, es posible aflojar energías y potencialidades ocultas, aprovechar al máximo las ideas, visiones y opiniones de todo el personal, fomentar el análisis personal y la reflexión y estimular el consenso.

En segundo lugar, se presenta el vector descendente. Su objetivo principal es implantar y fortalecer la cultura de la organización, aumentando el sentimiento de pertenencia y reduciendo los rumores. De esta manera se asegura que cada miembro conozca los objetivos y políticas de la empresa, fomentando la confianza, el dialogo, la participación. Bajo este flujo de comunicación se logra utilizar al máximo los canales de comunicación, fortaleciendo cada uno de los roles jerárquicos. Este vector es esencial para que los altos mandos den a conocer la política de la Organización y el camino que se debe recorrer para alcanzar los objetivos corporativos y para que los niveles subsiguientes conozcan de qué manera se deben comportar para llegar a cumplir con las expectativas de la dirección.

En tercer lugar, aparece el vector horizontal y su objetivo es relacionar a todas las personas que se encuentren en distintas áreas y departamentos. Siguiendo los lineamientos de la Gestión de la Comunicación Interna, su objetivo es lograr la participación, mejorando el desarrollo personal e individual y favoreciendo a la cohesión entre los grupos y equipos de trabajo. Los principales canales que se utilizan en este tipo de reunión, son encuentros y eventos que permiten el dialogo y la expresión de opiniones y puntos de vista.

Por último y en cuarto lugar, aparece el vector transversal. El objetivo principal de este vector, lograr relacionar cada uno de los diferentes integrantes de la organización, sin tener en

cuenta nivel jerárquico o departamento, y creando un lenguaje en común. Este vector, promueve la integración de pensamientos, fomenta el trabajo en equipo y aumenta los rendimientos personales, fomentando la sana competitividad, la creatividad e innovación.

De esta manera, el vector transversal, logra comunicar sectores que no poseen demasiada relación en sus labores diarias, pero que persiguen el mismo el objetivo al encontrarse en una misma organización. Esto ayuda a entender el conjunto de las actividades realizadas por una organización, muchas veces al no comunicar las tareas de cada sector, los mismos pierden motivación, al no tener conocimiento de la importancia de su trabajo; y de que el mismo posiblemente es trascendental para la realización de otra área. Por tanto este vector comunicacional, logra aumentar la implicancia del personal, logrando coherencia y unidad en las acciones realizadas por los mismos.

#### 5) Necesidades de Comunicación

Siguiendo con el pensamiento de la Profesora Nuria Saló, se puede afirmar que dadas las diferentes circunstancias actuales, las Organizaciones se ven obligadas a innovar en estrategias y planes de acción, con todo tipo de proyectos para optimizar el proceso de Comunicación Interna, mediante todos los medios posibles que las mismas posean, aprovechando al máximo cada uno de ellos.

Para que esta situación sea posible, es necesario adoptar una cultura de Comunicación Interna, reconociendo su gran aporte para con la Organización, y considerándola como una actividad dirigida a todos sus integrantes, y necesaria para acompañar a la empresa en todo momento de cambios, crisis y avances. Se debe tomar dicha actividad, como una herramienta fundamental que depende principalmente de las estrategias y políticas organizacionales. (La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva –Saló N. – 2005).

“El responsable de poner en marcha la gestión de la Comunicación Interna, es la dirección general. La ejecución y la implantación de la Comunicación Interna deben recaer y apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios. Es fundamental mejorar la calidad de la dirección, el rol de los equipos directivos, puesto que como depositarios de la información significativa deben y pueden estructurar los contenidos, dinamizar los procesos y evaluar los resultados, y así, asegurar la transmisión comunicativa eficaz y bidireccional entre

la dirección y el resto de la Organización. (La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva –Saló N. – 2005).

Los directivos, en su tarea principal de comunicar, deben producir una coherencia entre lo que dicen y lo que realizan, ya que los subordinados conocen a la Organización a través de sus hechos y palabras.

“La Comunicación con los empleados es una responsabilidad compartida. Todos y cada uno de los directivos de la Organización tienen que gestionar la Comunicación. En segundo lugar, asegurar que la Comunicación Interna a partir de las indicaciones de la dirección general proporcione a cada empleado la información operacional necesaria para realizar su tarea y la información institucional para poder participar en la política de toda la empresa en el marco de sus objetivos comunes” (La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva –Saló N. – 2005).

#### 6) Justificación de las Comunicaciones Internas

Como ya se ha explicitado anteriormente, el fin último de la Comunicación es la participación e integración de cada uno de los integrantes de la Organización. Además, los mismos debe tener acceso a lo que en realidad está pasando en la empresa, sin dejar ningún espacio destinado al rumor, a la duda o incertidumbre. Se los debe tomar como participantes activos, y no como simples oyentes a los cuales se les transmite la información necesaria para ejecutar sus tareas diarias.

“Al conocer lo que la organización hace y proyecta, el hombre de una organización se sentirá en mayor medida participante. Buscará aportar sus ideas, sus críticas, tener voz en lo que sucede. Él quiere ayudar, a su manera, trabajando con puntos de vista diferentes, pero con el mismo objetivo: hacer una organización cada día mejor”. (Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora –Avilia Lammertyn R. – 1999).

“Se puede resumir así la justificación de un programa de comunicaciones eficiente:

- La mayoría de la gente está a la espera de cambios en su contorno.
- La gente no siempre puede alcanzar la información que desea. Puede estar en la búsqueda de algo, pero no sabe cómo alcanzarlo.

- La gente está predispuesta a seguir dos o más direcciones al mismo tiempo. Las comunicaciones eficientes pueden hacer reforzar una de las tendencias ante la indecisión.
- Mucha gente posee un gran número de intereses y no puede seguirlos con la misma atención. La comunicación puede concentrar la atención en los que consideramos más importantes para el logro de los objetivos.
- Las comunicaciones pueden realizar una función de disparador de actitudes latentes, de predisposiciones no actuadas.
- La gente necesita adquirir información para tomar opinión y actuar sobre nuevos temas. Las comunicaciones pueden brindársela.
- Cuando la estantería interna de viejas pautas de comportamiento se caen, la gente busca nuevos caminos que pueden ser guiados por las comunicaciones.
- Si los empleados, operarios, supervisores y jefes comprenden y aceptan las políticas y planes de la organización, es muchísimo más fácil que éstas se pongan en práctica y se alcancen en menor tiempo y con menores costos.
- Un buen sistema de comunicaciones generará sentimientos de pertenencia y participación, donde se trabajará “con la camiseta puesta”, integrándose con espíritu de equipo.
- Se lograrán mejores resultados, refiriéndose a la comunicación como herramienta para operar mejor y optimizar la eficiencia.
- La comunicación servirá como instrumento para la mejor toma de decisiones cualquiera sea el nivel de la persona.
- Un buen programa proporciona señales de advertencia sobre problemas que van a desarrollarse. La mayoría de la gente no desea el conflicto. Saben que con él pierden todos. Pero en ocasiones llegan a ese punto porque no se los escuchó antes, cuando todavía se podía solucionar”. (Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora –Avilia Lammertyn R. – 1999).

## 7) Comunicación Interna y Productividad

Existen diferentes puntos de vista sobre la relación que existe entre la Comunicación Interna y la Productividad.

Por un lado, a partir de las palabras de Blum y Naylor se piensa que “A mayor exactitud de la información y las opiniones generadas en las organizaciones, mayor será la

productividad y por lo tanto, la comunicación y los rendimientos elevados van a la par”. (Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012)

Por otra parte, Clampitt y Downs parten de la conjetura que la satisfacción de los empleados, su rendimiento y la productividad se encuentran relacionados íntimamente con la gestión de Comunicación Interna, sobre todo si se trata de una empresa manufacturera o de servicios. (Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012)

Otros investigadores, han puesto el acento en indagar sobre el impacto que tiene la Comunicación entre el supervisor y el subordinado en la productividad. Se llegó a la conclusión de que la productividad más alta se asocia a la retroalimentación efectiva acerca del desempeño del operario. “Normalmente, los supervisores son los encargados de este tipo de retroalimentación, por eso, no es sorprendente que muchos investigadores han indicado que la efectividad de la Comunicación de los supervisores esté relacionada con la productividad del empleado”. (Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012)

En cuarto lugar, Kersley y Martin, afirman que existe una correlación entre Comunicación y crecimiento de la productividad y proponen tres preguntas a resolver:

- a. ¿Se puede explicar la relación que existe entre Comunicación y el crecimiento de la productividad?
- b. ¿Se puede explicar por qué la Comunicación Informal tiene más efecto sobre la productividad que la Comunicación Formal?
- c. Si la Comunicación genera grandes beneficios, ¿Por qué no todas las empresas logran hacerlo con sus subordinados? (Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia – Muñoz Hernández M. – 2012)

A partir de lo expuesto anteriormente, cabe destacar el concepto de productividad. La productividad a partir de las palabras de Bain, es una medida de la forma en que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los objetivos de toda Organización. No debe quedar el visto solo en la producción o la cantidad de bienes que se ha logrado producir.

(Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012)

Otros autores como Clampitt y Downs atribuyen a la productividad otros significados tales como: eficiencia, calidad, cantidad, relación entre calidad y cantidad, alcance de objetivos y valor agregado. (Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012)

“En términos estratégicos, la productividad consiste en producir por encima del promedio y en satisfacer plenamente a los consumidores, utilizando de manera mejor posible todos los recursos disponibles”.(Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012)

Otras fuentes, afirman que los trabajadores poseen información útil para la Organización, y que sus sugerencias podrían aumentar la productividad, reduciendo costos. Sin embargo, cabe destacar que esa información va a ser útil en el caso de que sea correctamente transmitida y escuchada por la empresa. Para que ello ocurra, los operarios deberían tener más contacto y libertad a la hora de comunicarse en la Organización. De la misma forma, se espera que el trabajador tenga mayor predisposición y capacidad para transmitir opiniones cuando la comunicación que se da en los lugares de trabajo es más informal y libre. (Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012)

A partir de los resultados de la investigación realizada por Kersley y Martin, se afirma que la Comunicación entre la Organización y sus empleados, incide en una tasa de crecimiento más rápida y efectiva de la productividad. Existe una clara relación entre Comunicación directa, el trabajador y el aumento de la productividad, sin embargo distintas formas de Comunicación tienen diferentes efectos. (Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia – Mario Humberto Muñoz Hernández – 2012)

Por último, se puede preguntar “¿Cómo se podría aumentar la comunicación informal?” Pedir a las empresas que aumenten la Comunicación con los empleados, se encuentra lejos de ser efectivo. “Los resultados de Kersley y Martin, sugieren que el elemento clave en la Comunicación es la transmisión de información de parte de los trabajadores a sus

superiores”. (Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012)

“Hellweg y Phillips sostienen que pocos estudios han incorporado visiones multidimensionales de la productividad y que existen numerosas variables organizacionales que pueden mediar la relación entre ésta y la comunicación. Además, podría existir una diferencia en la relación basada en el nivel del empleado involucrado, el tipo de trabajo —ya sea mecánico o creativo— y si su desempeño es muy dependiente de la información; de igual manera, el tamaño de la organización puede ser un factor que incida en la relación entre comunicación y productividad”. (Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012)

### 8) Satisfacción Laboral

En determinadas ocasiones, resulta complicado distinguir entre el concepto de motivación del de satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo ocurre entre satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. La satisfacción en el empleo, hace referencia al conjunto de actitudes que se poseen para con el trabajo; es la disposición psicológica del trabajador hacia su trabajo, sus pensamientos, sus actitudes y sentimientos. A partir de ello, la satisfacción o insatisfacción del trabajador dependerá de numerosos factores dentro del ambiente de trabajo. (Artículo: Satisfacción y Productividad –Atalaya Pizco M. – 1999)

Hay otros factores que también influyen en la satisfacción y que no se encuentran dentro de la esfera de lo laboral, tales como la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, la condición socioeconómica, las relaciones familiares, las aspiraciones personales, entre otros. (Artículo: Satisfacción y Productividad –Atalaya Pizco M. – 1999)

“La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, los compañeros de trabajo, salarios, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral, es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo”. Las actitudes son afirmaciones (positivas o negativas) que realiza el trabajador acerca de todo lo que lo rodea en su ambiente de trabajo mostrando sus sentimientos y opiniones. (Artículo: Satisfacción y Productividad –Atalaya Pizco M. – 1999)

“Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción”. (Artículo: Satisfacción y Productividad –Atalaya Pizco M. – 1999)

Los empleados desean que los sistemas de retribución que utiliza la empresa se encuentren claros, y de acuerdo con sus expectativas. Los salarios deben estar distribuidos de forma equitativa, las decisiones sobre ascensos y promociones deben ser honestas y transparentes, el ambiente laboral debe ser seguro, cómodo, limpio y debe existir un agradable clima laboral. (Artículo: Satisfacción y Productividad – Atalaya Pizco M. – 1999)

#### 9) Clima Laboral

A partir de la teoría de los autores Litwin y Stinger se puede entender como Clima Organizacional al conjunto de propiedades posibles de ser medidas en un ambiente de trabajo, según son percibidas por las personas que trabajan en él.

Las empresas consideran importante medir y conocer el Clima Laboral de su Organización, ya que es un importante determinante de su rentabilidad. El clima Laboral, puede ser la causante de una empresa que posea una baja productividad, ya que las conductas y actitudes de los empleados están influidas tanto por su habilidad personal para ejecutar sus tareas diarias, así como también por las relaciones que se generan en un ambiente de trabajo. Las Organizaciones son las encargadas de brindar las necesarias condiciones para que los individuos y los grupos se desempeñen con el rendimiento esperado por sus supervisores.

Se mide el Clima Laboral a partir de encuestas aplicadas a todo o una gran parte del personal de una Organización y aunque, existen diferentes instrumentos y metodologías para realizarlo, se coincide en la necesidad de medir propiedades o variables en dos partes: por un lado, el Clima Organizacional existente en la Organización y por otra parte el Clima idóneo, es decir el que se desearía tener. Esta brecha o diferencia entre ambos Climas Laborales, es el resultado necesario para diagnosticar problemas Organizacionales, que luego deberán ser resueltos.

A partir del estudio del Clima Organizacional de una empresa, se podrá obtener un parámetro sobre la percepción que los individuos tienen de la Organización, y su relación de la misma con ellos.



# CAPÍTULO 4

MARCO  
METODOLÓGICO

**7 - Marco Metodológico**

---

En primer lugar, se realiza la aclaración de que el Trabajo Final de Grado es un trabajo de tipo exploratorio, ya que consiste en detectar y explicar relaciones entre variables y condiciones en las que se da un determinado fenómeno.

En primer lugar, se indagará el Proceso de Gestión de Comunicación Interna (estrategias y tácticas adoptadas por la Organización, canales y flujos de comunicación) así como también sus consecuencias y su relación sobre el Clima Laboral y el desempeño de su personal, a partir de la visión de los directivos de la Organización y de una parte significativa del personal.

Es uno de los objetivos principales del Trabajo Final de Grado, brindar una solución rentable, eficaz y eficiente a las necesidades que posea la Organización, en materia de Comunicación Interna.

1) Ficha Técnica de Resumen - Entrevista

<b>Tipo de Trabajo</b>	<b>Exploratorio</b>
<b>Metodología</b>	Cualitativo
<b>Técnica</b>	Entrevista
<b>Instrumento</b>	Guía de Pautas
<b>Población</b>	Gerencia de la empresa “Farmacias Líder” <sup>8</sup> (ocho) personas
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico, Intencional
<b>Muestra</b>	2 (dos) Gerentes

Fuente: Elaboración Propia

En primera instancia, se va a utilizar la entrevista estructurada para relevar datos, ya que se considera importante tener una conversación profunda con quienes están a cargo del personal porque son ellos quienes tienen información sobre la totalidad del proceso.

La entrevista permite ahondar sobre algunos temas, preguntas en particular y profundizar sobre ciertos aspectos que hacen a la temática.

La elección de entrevista estructurada alude a que si bien, en algunos casos es mejor la posibilidad de ir preguntando sobre la marcha de la conversación, en este caso parece pertinente la planeación completa y detallada de cada una de las preguntas sobre las cuales se va a profundizar. Llegado el caso, y considerada su importancia, es probable que si la charla lo requiera pueda hacerse alguna pregunta no planeada en el momento.

La muestra es intencional, ya que debido al carácter de lo planteado, quienes tienen un mayor conocimiento del estado actual de la comunicación interna de Farmacias Líder son los directivos y superiores. Es por eso, que se busca tener una conversación exhaustiva con ellos, de manera que puedan plantear lo que mejor satisfaga sus necesidades como organización y lo que esperan como propuesta del presente trabajo. Para las entrevistas, se ha elegido al Gerente del Departamento de Recursos Humanos por un lado, ya que es quien está en constante relación con la totalidad del personal, y puede llegar a realizar un gran aporte a este estudio en

materia de necesidades y rentabilidad del proyecto. Y por otro lado, se ha seleccionado al Apoderado de Farmacias Líder, ya que en primer lugar es uno de los dueños de la empresa, quien conoce a fondo todas las cuestiones que se suceden día a día y puede ofrecer importante información.

Las variables que se analizarán a través de esta técnica son estrategias, tácticas y políticas de Comunicación Interna, así como también los canales y flujos de comunicación dentro de la Organización. Por otra parte, se tendrá en cuenta la opinión de los entrevistados en cuanto su visión de las necesidades de Comunicación Interna que posea la Organización.

2) Ficha Técnica de Resumen – Cuestionario I y II

<b>Tipo de Trabajo</b>	<b>Descriptivo</b>
<b>Metodología</b>	Cuantitativo
<b>Técnica</b>	Cuestionario
<b>Instrumento</b>	Encuesta (Preguntas abiertas y cerradas)
<b>Población</b>	Nivel operativo y Administrativo de la empresa “Farmacias Líder” 252 (doscientas cincuenta y dos) personas
<b>Criterio Muestral</b>	Probabilístico, Aleatorio Simple
<b>Muestra</b>	80 (ochenta) personas

Fuente: Elaboración Propia

En segunda instancia, y siguiendo con el análisis de las variables en cuestión, se realizará a los subordinados una encuesta anónima para poder obtener una muestra representativa. A partir de este método se podrá realizar preguntas más generales y amplias que permitirán una visión más clara y cercana de la población. Las conclusiones que se obtengan a través de este instrumento, serán válidas para la totalidad de la población y por este motivo se podrán implementar mejoras que involucren a todos.

Las variables que se analizarán a través de esta técnica son las estrategias y tácticas de Comunicación, los canales y flujos elegidos por la empresa y su efectividad así como también el estado del Clima Organizacional.

3) Ficha Técnica de Resumen – Observación

<b>Tipo de Trabajo</b>	<b>Descriptivo</b>
<b>Metodología</b>	Cualitativo
<b>Técnica</b>	Observación no participante
<b>Instrumento</b>	Tabla de Observación
<b>Población</b>	Oficinas y Sucursales
<b>Criterio Muestral</b>	Probabilístico
<b>Muestra</b>	Oficina principal y 3 ( tres) Sucursales

Fuente: Elaboración Propia

Para poder dar un cierre global a la investigación, se debe tener en cuenta a la Observación de los espacios de trabajo y principalmente de las formas visibles de comunicación entre el personal. Se considera de suma importancia, lo que el investigador puede observar desde fuera, sin tener que involucrarse con las personas, modificando el ambiente de trabajo.

Se elige como muestra la oficina comercial de Farmacias Líder y también tres sucursales ubicadas en el centro de la Ciudad de Córdoba y Barrio General Paz.



# CAPÍTULO 5

ANÁLISIS  
CONCLUSIÓN

A partir de los objetivos establecidos, se ha realizado una investigación buscando desarrollar un diagnóstico detallado acerca del estado actual del proceso de Comunicación Interna dentro de las Farmacias Líder, empezando por una mirada de los directivos de la Organización para luego terminar por una evaluación del clima laboral ante la mirada de los operarios o integrantes de niveles inferiores para luego, proponer soluciones y acciones de mejora.

### 1) Estrategias, Tácticas y Políticas de Comunicación

Desde los mandos directivos se manifiesta una constante preocupación por la gestión de la Comunicación Interna, sin embargo, en el momento de relevar datos y realizar un análisis exhaustivo de la situación, se observa que en Farmacias Líder S.A la Gestión de la Comunicación Interna no forma parte de los objetivos estratégicos de la Organización, sino que es tomada como un proceso secundario.

Quienes se encargan de comunicar a los subordinados son algunas personas pertenecientes del departamento de Recursos Humanos, sin prestarle la debida atención al proceso y en total desvinculación con las políticas estratégicas de la Organización.

La gestión de la Comunicación Interna en Farmacias Líder S.A se ha tornado meramente circunstancial y fuera de todo tipo de formalidades, por lo que tampoco se la considera como un proceso planeado, controlado y programado, sin tener objetivos y políticas bien sólidas y establecidas.

### 2) Canales de Comunicación

Farmacias Líder S.A posee una falta de políticas en cuanto Comunicación Interna, y por lo tanto, la misma no es gestionada de forma planeada y programada. Esto, ocasiona una desactualización y mal uso de los canales de comunicación, ya que han quedado obsoletos acorde avanza la ciencia y la tecnología, ocasionando así información desactualizada e inexistencia de espacios para el intercambio de ideas.

Los consultados son personas que le dan especial importancia a la comunicación interna dentro de la organización, pero debido a la mala administración de los canales de comunicación o a las pocas políticas de comunicación interna, no son participes o participan muy poco dentro del proceso ya que no se les presenta la oportunidad de hacerlo. Esto se observa más claramente, a la hora de preguntarles a los colaboradores sobre su creencia a la hora de preguntarles en qué grado considera que participan dentro de la Comunicación Interna de la Organización.



Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis realizado se afirma que el 85% de los integrantes de Farmacias Líder S.A no cree contar con los canales adecuados para comunicarse dentro de la empresa permitiendo realizar sus actividades diarias con eficiencia.



Fuente: Elaboración Propia

Como el gráfico lo indica, se puede observar que solo el 10% de los integrantes de la Organización “Siempre” poseen con anterioridad la información necesaria para llevar a cabo sus actividades diarias, por lo que el resto de los encuestados considera que no siempre la tiene.

Por último y para completar el análisis de esta variable, se afirma que si bien, los encuestados califican de manera positiva al proceso de Comunicación Interna de Farmacias Líder, el 54% de ellos considera que existen obstáculos a la hora de poner en práctica las acciones elegidas por los superiores. Las razones expresadas fueron:

- No todos los empleados tienen cuenta de correo electrónico, por lo que en ocasiones no les llega la información correspondiente.
- El boletín informativo no llega a todos los sectores de la organización.
- No toda la información llega en el momento adecuado ni de la manera necesaria.
- Algunos supervisores no comunican las novedades a sus subordinados.
- La información de las carteleras o murales se encuentra desactualizada.

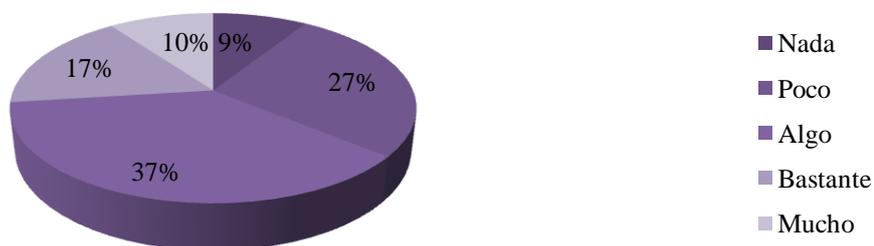
### 3) Flujos de Comunicación

Farmacias Líder S.A tiene un marcado vector descendente en términos de flujos de comunicación. Es una empresa familiar, por lo tanto el Presidente de la Organización es generalmente el encargado de enviar mensajes a todos los miembros de la empresa. El proceso carece totalmente de formalidades y es sumamente circunstancial, por consecuencia la Comunicación Interna, se produce y se planea de acuerdo a la aparición de una determinada necesidad.

### 4) Consecuencias de la mala Gestión de la Comunicación Interna

A raíz de lo explicitado anteriormente, existe en repetidas ocasiones un desconocimiento del colaborador total o parcial de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo, y de la importancia que implica para la Organización tenerlo como miembro.

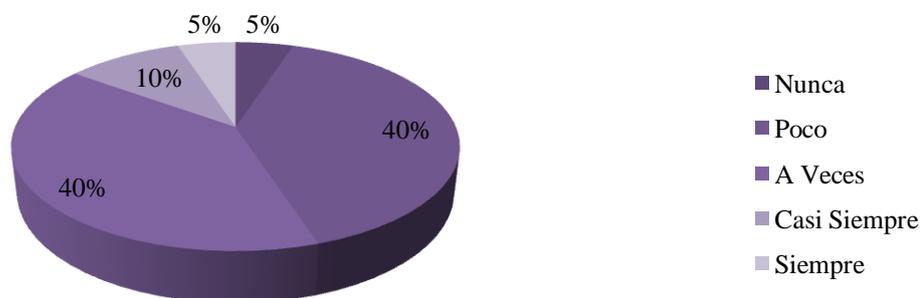
### Capacidad de toma de decisiones en el puesto



Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, en determinadas situaciones, los operarios se sienten confundidos sobre lo que se debe hacer, generando de este modo solapamiento de las funciones y demoras en su trabajo y en el de sus compañeros.

### Información necesaria para realización de tareas



Fuente: Elaboración Propia

Además, esto conlleva también a la falta de reconocimiento que los posiciona en una sensación de colaboradores que no son tenidos en cuenta, más allá de que en ciertas ocasiones realicen algunas sugerencias, pero no dejan de auto percibirse como empleados no reconocidos.



Fuente: Elaboración Propia

La organización posee muchos recursos valiosos, que no se encuentran utilizados en su máximo potencial. Los directivos son conscientes de que existe la necesidad de establecer un gran cambio en cuanto a Comunicación Interna, pero las acciones que se desarrollan actualmente han quedado obsoletas generando grandes brechas de información en el momento de Comunicarse con sus subordinados fomentando un desfase entre el accionar de la Organización y la perspectiva de sus colaboradores.

#### 5) Clima Laboral

La relación que existe entre los integrantes de Farmacias Líder S.A es muy buena, generando de esta forma la sensación de un clima laboral positivo. Se afirma que esta situación no sirve como base para elevar la productividad y el buen desempeño, sino para evitar que los colaboradores tomen conciencia de que el trabajo que realizan no es lo que la Organización necesita. Los empleados se encuentran en una zona de confort, que los mantiene en un estado de paralización, impidiéndoles avanzar y mejorar su buen desempeño.

En cuanto al clima laboral, el puntaje en promedio obtenido fue un 7 (en una escala del 1 al 10) siendo la puntuación más baja obtenida un 5 y la puntuación más alta un 9. Las relaciones con los compañeros de trabajo y con los superiores son “buenas”, “muy buenas” y “excelente”, aunque sólo un 9% de los consultados las considera “regulares”.

Sin embargo, el problema radica en que la Organización no establece los parámetros de desempeño a desarrollar y tampoco los comunica, llevando a que los empleados piensen que lo que hacen es correcto, impiendo el desarrollo y el progreso. En este aspecto, la Comunicación Interna es obsoleta y ocasiona un desconocimiento acerca de que es lo que se espera de cada uno de los colaboradores y al mismo tiempo, saber cuáles son los parámetros de su desempeño y los objetivos que deben lograr día a día.

A su vez, en la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño, por lo tanto no existe una medición de la productividad así como tampoco una retroalimentación del ejercicio de las actividades diarias de cada uno de los colaboradores.

A partir de lo explicitado anteriormente, se afirma que los individuos se encuentran en un estadio de la zona de confort ya que, al no tener definido lo que tienen que realizar y no existir la posibilidad de feedback, no cumplen realmente con las actividades en tiempo y forma, realizando lo que quieren y lo que se encuentra a su alcance, dejando a los supervisores y encargados sin legitimidad para comunicar los lineamientos de la dirección.

Los colaboradores de Farmacias Líder S.A creen pensar que la empresa posee un buen clima laboral, cuando en realidad debido a la no gestión de la Comunicación Interna, se encuentran estancados, provocando un gran descenso en su productividad.

## 6) Productividad

La causa principal de la falencia en relación a la Comunicación Interna de Farmacias Líder S.A, es la falta de gestión de la misma. Se describe a continuación aquellas consecuencias y efectos con los que la Organización se ve atravesada.

Se observa a los colaboradores en una situación de zona de confort que los estanca y les genera una indiferencia de acción, sin saber concretamente cuáles son sus obligaciones y actividades diarias.

Además, la falta de programación y coordinación de las tareas que cada uno de los colaboradores deben realizar diariamente.

Otro aspecto a resaltar es que en la Organización no se puede comunicar lo que se espera de los colaboradores ya que no se realizan mediciones periódicas del desempeño, por lo que no existen parámetros con los que se deben desarrollar los integrantes, ni valores a

partir de los cuales los supervisores puedan percibir el cumplimiento de las funciones de los colaboradores. Es por esta situación, que el desempeño de cada uno de los integrantes de la empresa, carece de retroalimentación, permitiendo a los subordinados realizar lo que quieren y pueden a partir de los escasos elementos que le brinda la empresa y dotando de ilegitimidad al poder de los supervisores.

Esta situación genera una gran pérdida de tiempo, para cada uno de los integrantes de Farmacias Líder S.A ya que el 100% de los encuestados, aceptó perder no menos de 5 y hasta más de 20 minutos intentando recuperar la información que necesita para llevar a cabo las labores que su puesto requiere, y que las causas de esta pérdida de información son muy variadas y van desde que los superiores y directivos olvidan de transmitir la información, pasando por filtros de información, hasta que llega información equivocada. Para recuperar la información que necesitan para poder continuar con sus responsabilidades, los encuestados alegan que en ocasiones preguntan a sus compañeros, preguntan a su supervisor de línea, esperan a que les transmitan lo que deban realizar o continúan con sus tareas, sin contar con la información requerida.

Toda la situación antes explicitada genera una considerable baja en la productividad, dificultando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización, fijados especialmente por la dirección e impidiendo de esta manera, que la empresa se desarrolle con la eficacia y eficiencia que necesita para alcanzar las metas deseadas.

En conclusión, y gracias al exhaustivo análisis realizado, se afirma que Farmacias Líder S.A no tiene en cuenta a la Gestión de la Comunicación Interna dentro de los Objetivos Estratégicos de la Organización, considerándola como un proceso secundario meramente informal y circunstancial.

Al no ser un proceso planeado, programado y controlado, la empresa cuenta con canales y flujos de Comunicación Interna obsoletos, generando una desactualización de los mismos y grandes brechas de información.

Debido a la situación anteriormente citada, no es posible comunicar de forma clara y precisa que es lo que se espera de cada uno de los colaboradores, razón por la cual los individuos trabajan por inercia, estancando su producción.

Además, la información no llega correctamente a cada uno de los operarios impidiendo desarrollar sus tareas y cumplimentar con los objetivos específicos de cada uno de sus puestos de trabajo.

Estas situaciones anteriormente descriptas, generan una gran pérdida de tiempo en las jornadas laborales de cada uno de los colaboradores de la Organización ocasionando de esta manera una baja en la productividad, impidiendo cumplir con las metas deseadas de la Organización.

En cuanto valor económico, la pérdida de dinero que se efectúa en un año de actividad laboral, es de un promedio de \$1.149.750. Para llegar a esta cifra se recurre a la siguiente fórmula:

$$VH/60 \times MP \times 365 = X \times QTE$$

$$\$60/60 \times 12.5 \text{ minutos} \times 365 = \$4562,50 \times 252 = \$1.149.750$$

Donde se parte del valor del minuto trabajado por el trabajador (valor hora / 60 minutos que tiene una hora). Al resultado se multiplica por la cantidad de minutos promedio perdidos por día por un trabajador. Y a ello se lo multiplica por la cantidad de días que posee un año, es decir 365. A partir de allí, se obtiene la pérdida que significa para un empleado, si

al resultado se lo quiere aplicar al resto de los empleados, se deberá multiplicar por la cantidad total de empleados del nivel operativo y administrativo, es decir 252.



# CAPÍTULO 6

PLAN ESTRATÉGICO

## 10 - Introducción y Fundamentación de la Propuesta

---

A partir del exhaustivo análisis realizado anteriormente, se llega a la conclusión de que es de vital importancia desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación Interna.

Dicho plan consta de seis cinco grandes bloques que interactúan entre sí para llegar a un punto de total beneficio para la Organización.

El primer bloque estará compuesto por el desarrollo de un área específica para la administración de la Comunicación Interna dentro del departamento de Recursos Humanos. A partir de esto se busca profesionalizar y formalizar la Comunicación dentro de la Organización, delimitando responsables concretos y estandarizando el estilo comunicativo de las farmacias. En esta primera instancia también se desarrollarán los objetivos y estrategias a seguir como pautas de Comunicación Interna.

El bloque dos está constituido por la capacitación de los directivos sobre la importancia sobre la Gestión de la Comunicación Interna y las necesidades de comunicar de acuerdo a las políticas de comunicación establecidas, con el objeto de revitalizar los flujos de información.

El tercer bloque consistirá en la actualización de los canales de comunicación ya existentes en la organización que han quedado obsoletos, buscando la modernización de los mismos a través de la incorporación de un conjunto de canales de comunicación mediante internet que permitan difundir información operativa de manera rápida y constante y también mantener conectados los diferentes sistemas de trabajo de las farmacias, permitiendo una comunicación efectiva, instantánea y segura.

El bloque cuatro incluirá el desarrollo de espacios de intercambio entre supervisores de las diferentes sucursales de la farmacia, en donde habrá reuniones informativas y donde se fomentara la comunicación y la cohesión de trabajo y actividades.

Y por último, el quinto bloque estará compuesto por la capacitación de los supervisores y colaboradores, respecto del uso de los nuevos canales de Comunicación Interna y de la forma de transmitir la información a través de ellos, además de las maneras de realizar los perdidos y utilizarlos por parte de los colaboradores. Por otra parte, se

realizarán jornadas recreativas para afianzar el aprehendimiento de actitudes y conocimientos expuestas en las diferentes capacitaciones.

## 11 - Objetivos Generales y Específicos de Aplicación

---

### 1) Objetivo General de Aplicación

- Incrementar en un 40% la productividad del personal, por medio de la implementación de un Plan de Comunicación Interna.

### 2) Objetivos Específicos de Aplicación

- Disminuir las horas ociosas de los trabajadores.
- Definir la conceptualización y políticas comunicacionales de la Organización.
- Optimizar los Canales de Comunicación Interna.
- Lograr que la información llegue en tiempo y forma al receptor correspondiente.
- Enriquecer la Comunicación entre los integrantes de la Organización.
- Mejorar las relaciones entre el personal de Farmacias Líder S.A.

## 12 - Descripción de los Programas

### 1) Primer Programa – “Armando la CI”

- a) Táctica 1: Armado del Área de Comunicación Interna
  - a. Delimitar el Responsable del Proceso
  - b. Descripción del Puesto del Responsable del Área de Comunicación Interna.
  - c. Reclutamiento y Selección.
  - d. Inducción.
  - e. Manual de Comunicación Interna.
- b) Táctica 2: Definición de Objetivos, Estrategias y Políticas de Comunicación Interna.
  - a. Relevamiento y estudio del Estilo Comunicacional que la Organización necesita.
  - b. Esbozo de posibles Políticas de Comunicación.
  - c. Coordinación de encuentros con directivos para delimitar las Políticas Comunicacionales.
  - d. Análisis de las sugerencias.
  - e. Definición de Políticas.
  - f. Difusión de Políticas.

### 2) Segundo Programa – “Comunicando nos entendemos mejor”

- a) Táctica: Capacitación
  - a. Definir los Objetivos de Capacitación
  - b. Elaboración del Programa de Capacitación (Falencias existentes en la Organización, Nuevos Métodos y Prácticas de Comunicación Interna, Irrupción de la Tecnología, Marketing Interno, Coaching y Liderazgo).
  - c. Establecer la Agenda de Capacitación
  - d. Evaluación de conocimientos a través de encuestas.

### 3) Tercer Programa – “Canales eficientes, comunicación efectiva”

- a) Táctica 1: Pantallas LED informativas.
  - a. Compra de las Pantallas LED.
  - b. Colocación de las Pantallas LED.

- c. Programación del Sistema de Centralización de Información y conexión de las Pantallas LED.
  - d. Programación de los mensajes a transmitir (frecuencias, temáticas, áreas a las cuales va dirigido).
- b) Táctica 2: Intranet.
- a. Programación e ideación del estilo de Intranet a desarrollar.
  - b. Definición del contenido a transmitir por el canal.
  - c. Reuniones con el Diseñador del medio.
  - d. Prueba de la plataforma.
  - e. Presentación de la herramienta.
  - f. Implementación.
- c) Táctica 3: Mail Interno
- a. Delimitación de Contenidos a transmitir.
  - b. Nueva programación del Software de correo electrónico.
  - c. Diseño de evaluación de los mails recibidos.
- d) Táctica 4: Reuniones Periódicas Informativas.
- a. Delimitar la Agenda de cada reunión (los contenidos a tratar, las actividades que deben realizarse).
  - b. Definir la modalidad del encuentro (desayuno, almuerzo o merienda).
  - c. Designar el Moderador (responsable de otorgar la palabra en las reuniones).
  - d. Elección del Canal para Difundir y comunicar las conclusiones y acuerdos de cada reunión.
  - e. Confeccionar un instrumento para el seguimiento de lo tratado en cada reunión.
- 4) Cuarto Programa – “Más comunicación, más cohesión”
- a) Táctica 1: Capacitación
- a. Definir objetivos de Capacitación.
  - b. Elaboración del Programa (¿Cuál es la mejor forma de comunicarse entre ellos?, ¿Cómo transmitir objetivos?, Evaluación de Resultados, Retroalimentación, Role Playing).
  - c. Establecer la Agenda de Capacitación.

- d. Evaluación de conocimientos a través de encuestas.
- b) Táctica 2: Participación de los Supervisores
  - a. Definir las bases y condiciones del concurso.
  - b. Difundir la idea a los colaboradores y supervisores a través de los canales anteriormente implementados.

5) Quinto Programa – “Viviendo en la Comunicación Interna”

- a) Táctica 1: Capacitación sobre la Nueva Gestión de la Comunicación Interna
  - a. Definir objetivos de Capacitación.
  - b. Elaboración del Programa de Capacitación (Nueva Gestión de la Comunicación Interna, Funcionamiento de los Nuevos Canales, Beneficios de Comunicarse).
  - c. Establecer la Agenda de Capacitación.
- b) Táctica 2: Jornada de Recreativa de Integración
  - a. Delimitación del Responsable – Coach.
  - b. Planeación de la agenda (fecha, hora y lugar).
  - c. Planeación de las Actividades a realizar.
  - d. Establecer la agenda de la jornada.

1) Primer Programa – “Armando la CI”

El primer programa incluye la apertura de un Área específica dentro del departamento de Recursos Humanos dedicada a la Gestión de la Comunicación Interna. A partir de ello, se fijarán las estrategias de Comunicación Interna acordes con las estrategias Organizacionales, formalizando todo el proceso y estandarizando políticas de actuación.

## a) Táctica 1: Armado del Área de Comunicación Interna

Descripción

Los objetivos que posee la primera táctica son lograr institucionalizar la actividad de la Comunicación Interna, posicionando como icono un sector delimitado dentro de la organización que se encargue de su gestión unificando la gestión de la Comunicación Interna para poder evitar la diversidad de voces y la desorganización por la que transcurre actualmente Farmacias Líder S.A.

Actividades Claves

- a. Delimitar el Responsable del Proceso
- b. Descripción del Puesto del Responsable del Área de Comunicación Interna.
- c. Reclutamiento y Selección.
- d. Inducción.
- e. Manual de Comunicación Interna.

Cronograma

Actividad	Semana									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Análisis y Descripción de Puesto: Encargado de CI										
Reclutamiento										
Selección e Inducción										
Manual de CI										

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Enero, Febrero y Marzo 2017.

### Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

### Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Aviso en el Portal de Empleo: \$ 1232,55
- Salario del Encargado de Comunicación Interna: \$13.000
- Diseñador Gráfico (armado de Manual de Comunicación Interna) \$9.000

### Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
  - Correcta adaptación a la Organización del Encargado de Comunicación Interna.
  - Evaluación del Desempeño del Encargado de Comunicación Interna.
- b) Táctica 2: Definición de Objetivos, Estrategias y Políticas de Comunicación Interna.

### Descripción

Ante la falta de direccionalidad comunicacional, será necesario sentar las bases conceptuales y esquemáticas que organizarán las formas y estilos de proceder en la transmisión de información institucional, funcional u operativa. Para ello, se gestionará profundamente en el seno de la Organización, estableciendo políticas y propósitos comunicacionales. El profesional de Recursos Humanos, implementará un trabajo de delimitación, generando en primera instancia un análisis de lo que la Organización es en esencia y de las políticas que necesita para luego, establecer reuniones con los directivos para poder debatir acerca de las directrices de Comunicación Interna y concretar conceptos centrales.

### Actividades Claves

- a. Relevamiento y estudio del Estilo Comunicacional que la Organización necesita.
- b. Esbozo de posibles Políticas de Comunicación.
- c. Coordinación de encuentros con directivos para delimitar las Políticas Comunicacionales.

- d. Análisis de las sugerencias.
- e. Definición de Políticas.
- f. Difusión de Políticas.

Cronograma

Actividad	Semana				
	1	2	3	4	5
Relevamiento y Estudio de Estilos Comunicacionales					
Encuentros con Directivos					
Análisis y Definición de Políticas					
Difusión de Políticas					

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Marzo y Abril 2017

Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Computadora
- Internet
- Impresora
- Proyector

Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
- Evaluar la coherencia entre las Nuevas Políticas Comunicacionales y las Organizacionales.
- Analizar el grado de conocimiento de las Nuevas Políticas entre cada uno de los miembros de la Organización.

2) Segundo Programa – “Comunicando nos entendemos mejor”

Toma de conciencia de los Directivos acerca de la importancia que trae aparejada la Gestión de la Comunicación Interna, resaltando las necesidades de Comunicación Interna de la Organización y las consecuencias de no gestionar este proceso correctamente.

a) Táctica 1: Capacitación

Descripción

Se realizarán cuatro jornadas de capacitación de tres horas cada una a los Directivos y Administrativos de Farmacias Líder S.A (15 personas) con el objetivo de informar y concientizar a los mismos sobre la importancia que trae aparejada una correcta Gestión de la Comunicación y las consecuencias de no hacerlo, demostrando las carencias generadas a partir de la no coordinación comunicacional.

Actividades Claves

- a. Definir los Objetivos de Capacitación
- b. Elaboración del Programa de Capacitación (Falencias existentes en la Organización, Nuevos Métodos y Prácticas de Comunicación Interna, Irrupción de la Tecnología, Marketing Interno, Coaching y Liderazgo).
- c. Establecer la Agenda de Capacitación
- d. Evaluación de conocimientos a través de encuestas.

Cronograma

Actividad	Semana				
	1	2	3	4	5
Definición de los Objetivos de Capacitación					
Programa de Capacitación					
Agenda					
Capacitación					
Evaluación de Resultados					

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Abril y Mayo 2017

### Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

### Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Proyector
- Artículos de Librería. \$1500
- Capacitador. \$2700 (\$225 por hora)
- Refrigerio (café, té y sándwiches de miga y bocados de copetín) \$800

### Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
- Realizar una encuesta a los participantes de la Capacitación para analizar el aprehendimiento de las actitudes y conocimientos expuestos en las cuatro jornadas educativas.

### 3) Tercer Programa – “Canales eficientes, comunicación efectiva”

El tercer programa consiste en establecer los correctos canales de Comunicación Interna que permitan mantener a los diferentes equipos de trabajo de Farmacias Líder S.A conectados entre sí. Actualizar los canales ya existentes que han quedado obsoletos, incorporar nuevos canales que faciliten, a través del uso del Internet, la Comunicación de forma rápida y constante.

- a) Táctica 1: Pantallas LED informativas.

### Descripción

En las Pantallas Informativas se comunicará información operativa necesaria para realizar las actividades diarias de los colaboradores resolviendo situaciones del momento. Al mismo tiempo se aprovechará este espacio para realizar saluciones y expresar todo tipo de acontecimientos que hacen a la identidad y a las vivencias de la Organización.

### Actividades Claves

- a. Compra de las Pantallas LED.
- b. Colocación de las Pantallas LED.

- c. Programación del Sistema de Centralización de Información y conexión de las Pantallas LED.
- d. Programación de los mensajes a transmitir (frecuencias, temáticas, áreas a las cuales va dirigido).

Cronograma

Actividad	Semana		
	1	2	3
Compra de las Pantallas LED			
Colocación de las Pantallas LED			
Programación del Sistema			
Programación de los Mensajes			

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Junio 2017

Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Pantallas LED (9 sucursales, 4 pantallas por cada una) \$108.000 (\$3.000 cada una)
- Colocación de las Pantallas LED \$4500
- Sistema de Centralización de Información \$7.500

Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
- Correcto funcionamiento del Sistema de Centralización de Información.
- Colaboradores con conocimiento sobre los mensajes transmitidos a partir de este canal.

- b) Táctica 2: Intranet.

Descripción

Se desarrollará una Intranet global para todas las sucursales de Farmacias Líder S.A. A partir de ello cabe hacer la aclaración que por medio de este canal no se especificarán

comunicados funcionales o tareas particulares, sino todo tipo de mociones institucionales, para que de esta manera cada uno de los colaboradores adquiriera conocimiento sobre lo que se está realizando en la Organización como empresa. Servirá principalmente para mantener informado a cada uno de los servidores, así como también para fortalecer los diferentes vínculos aumentando la sensación de comunidad para con Farmacias Líder.

Por otra parte, dentro de la Intranet existirá la posibilidad de cerrar grupos de acuerdo a cada sucursal y más precisamente de cada área y departamento, permitiendo el intercambio de información específica acerca de lo que se desarrolla y lo que se necesita hacer en cada uno de los diferentes sectores de la Organización.

Semana a semana, se irá siguiendo el intercambio de información entre todos los usuarios de este nuevo canal de Comunicación Interna.

#### Actividades Claves

- a. Programación e ideación del estilo de Intranet a desarrollar.
- b. Definición del contenido a transmitir por el canal.
- c. Reuniones con el Diseñador del medio.
- d. Prueba de la plataforma.
- e. Presentación de la herramienta.
- f. Implementación.

#### Cronograma

Actividad	Semana					
	1	2	3	4	5	6
Definición del Estilo y Contenido a transmitir.						
Reuniones con el Diseñador						
Diseño						
Prueba de la Plataforma						
Presentación						
Implementación						

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Junio y Julio 2017

### Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

### Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Programador. \$9.500

### Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el cronograma.
- Correcto funcionamiento de la intranet.
- Adaptación de los colaboradores a la intranet.
- Correcto uso de la Intranet por parte de los colaboradores.

- c) Táctica 3: Mail Interno

### Descripción

Esta táctica se plantea con los fines de poder realizar una comunicación más personalizada que las anteriores. Si bien ya existe actualmente en la Organización, es necesario realizar un ajuste y delimitación de la información que se va a transmitir, la frecuencia y los tiempos en los que se intercambiará.

En primer lugar, la información que se va a intercambiar será exclusivamente personal, es decir para notificaciones concernientes a cuestiones que hacen al desempeño de un trabajador en particular.

En segundo lugar, este canal no se utilizará de manera reiterada, ya que lo que se busca al momento de ingresar un correo electrónico es que sea percibido como información importante, que genere total atención del usuario evitando de este modo solapamientos de información.

### Actividades Claves

- a. Delimitación de Contenidos a transmitir.
- b. Nueva programación del Software de correo electrónico.
- c. Diseño de evaluación de los mails recibidos.

Cronograma

Actividad	Semana			
	1	2	3	4
Delimitación de Contenidos				
Programación del Software				
Diseño de Evaluación				

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Agosto 2017

Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Programador \$4.500

Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
  - Correcto funcionamiento del mail interno.
  - Correcta utilización del mail interno por parte de los colaboradores.
- d) Táctica 4: Reuniones Periódicas Informativas.

Descripción

En la Organización, existe una desconexión entre las diferentes líneas jerárquicas y los distintos equipos de trabajo ya que la inercia de la actividad diaria les insume sus tiempos y no posibilita la generación de espacios necesarios para la definición e intercambio de propósitos.

A partir de esta táctica, lo que se pretende es instaurar un hábito de intercambio, valorando y dando la importancia necesaria al hecho de exponer lo que se viene desarrollando y definir las metas a futuro.

De esta manera, se diseñarán diferentes espacios de intercambio teniendo en cuenta las relaciones entre diferentes estamentos de la Organización. Se prevén encuentros

entre directivos, entre estos y los responsables de cada sucursal, así como también entre los gerentes y sus colaboradores a cargo.

Serán reuniones semanales y la modalidad de estos encuentros podrá ser desayuno, almuerzo o merienda y será definida de acuerdo a los motivos y contenidos a desarrollar.

Actividades Claves

- a. Delimitar la Agenda de cada reunión (los contenidos a tratar, las actividades que deben realizarse).
- b. Definir la modalidad del encuentro (desayuno, almuerzo o merienda).
- c. Designar el Moderador (responsable de otorgar la palabra en las reuniones).
- d. Elección del Canal para Difundir y comunicar las conclusiones y acuerdos de cada reunión.
- e. Confeccionar un instrumento para el seguimiento de lo tratado en cada reunión.

Cronograma

Actividad	Semana	
	1	2
Delimitar Agenda, Modalidad del Encuentro y Designar el Moderador		
Elección del Canal para difundir conclusiones		
Confeccionar el instrumento de seguimiento de Reuniones		

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Agosto 2017 y luego, una vez por semana.

Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Sala de Reuniones
- Proyector
- Servicio de Catering. \$800 (por cada reunión)
- Artículos de Librería. \$300 (dependiendo de los temas a tratar)

### Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
- Encuesta general para evaluar el impacto de las reuniones y su eficiencia.
- Calidad de las conclusiones, ajustes y mejoras a realizar.

#### 4) Cuarto Programa – “Más comunicación, más cohesión”

El cuarto programa consiste en generar espacios de intercambios entre los supervisores de las diferentes áreas, para que estén al tanto en cómo se trabaja en cada uno de ellas, generando confianza e interacción constante.

##### a) Táctica 1: Capacitación

### Descripción

Es importante que las personas responsables de transmitir información y controlar el cumplimiento de actividades, tengan conocimiento además de lo que se realiza en su área correspondiente, de las actividades que incluyen totalidad de la Organización.

Con esta táctica, lo que se busca es que todos los colaboradores responsables de gestionar equipos y grupos de trabajo, se capaciten en relación a lo que concierne al resto de las áreas y departamentos de la empresa.

La idea de la táctica no es transmitir conocimientos específicos, sino poder generar una toma de conciencia sobre la importancia de su trabajo y el impacto en el resto de la Organización, así como también lo que va sucediendo en el resto de los departamentos y la forma en que se influyen mutuamente.

Al mismo tiempo, se pretende formar al supervisor en relación a cómo vincularse y comunicarse con el resto de los supervisores, logrando el entendimiento y el acuerdo entre cada uno de ellos.

Está táctica incluye tres jornadas de capacitación de cuatro horas cada una. Dos de esas horas se utilizarán para transmitir conceptos y conocimientos teóricos sobre la importancia de comunicarse interdepartamentalmente, y el resto de las horas se utilizarán para

generar espacios que permitan aplicar los conocimientos aprehendidos anteriormente generando espacios de intercambio y permitiendo el conocimiento compartido entre ellos.

Actividades Claves

- a. Definir objetivos de Capacitación.
- b. Elaboración del Programa (¿Cuál es la mejor forma de comunicarse entre ellos?, ¿Cómo transmitir objetivos?, Evaluación de Resultados, Retroalimentación, Role Playing).
- c. Establecer la Agenda de Capacitación.
- d. Evaluación de conocimientos a través de encuestas.

Cronograma

Actividad	Semana		
	1	2	3
Organización de la Capacitación (objetivos, programa y agenda)			
Capacitación			

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Septiembre 2017

Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Proyector.
- Capacitador. \$2700
- Artículos de Librería. \$500
- Servicio de Catering. \$500

Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
- Encuesta a los participantes de la Capacitación para evaluar los conocimientos aprehendidos.

- Análisis de la puesta en práctica de los conocimientos aprendidos en la Capacitación.
- b) Táctica 2: Concursos para los supervisores

### Descripción

Se organizará mensualmente un concurso, con un concepto lúdico para estimular a cada uno de los supervisores a diseñar, definir y expresar sugerencia para dar solución a posibles problemáticas que ellos mismos vayan detentando a medida que transcurra su vida laboral en la Organización en relación al desempeño del personal.

Los supervisores deberán presentar su perspectiva sobre lo que la Organización está atravesando y proponer una solución viable, a través de un informe (impresión, manuscrito o correo electrónico). El informe deberá contener Introducción, Descripción y Solución a la problemática. Se analizarán las propuestas y se irán implementando bajo la coordinación del supervisor ganador.

Los supervisores podrán escuchar y aceptar ideas de los colaboradores y hasta si existe consenso, trabajar en equipo con ellos.

Ésta táctica busca fomentar la iniciativa, motivación y el sentimiento de pertenencia de cada uno de los supervisores de la Organización, para que luego puedan transmitirse a la totalidad de los colaboradores.

### Actividades Claves

- a. Definir las bases y condiciones del concurso.
- b. Difundir la idea a los colaboradores y supervisores a través de los canales anteriormente implementados.

### Cronograma

Actividad	Semana
	1
Definir bases y condiciones del concurso.	
Difundir el concurso a los colaboradores y supervisores.	

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Septiembre 2017 y luego, mensualmente.

### Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

### Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- No posee.

### Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
- Cantidad de propuestas receptadas.
- Análisis y medición del involucramiento de los supervisores y colaboradores.
- Cantidad de problemas solucionados.

### 5) Quinto Programa: “Viviendo en la Comunicación Interna”

El quinto programa incluye la capacitación de supervisores y servidores acerca de la importancia de la Nueva Gestión de la Comunicación Interna, detallando cada uno de los aspectos más relevantes y destacando los beneficios para su vida laboral. Además, se capacitará en el uso de los nuevos canales de Comunicación Interna explicando el funcionamiento de cada uno de ellos.

- a) Táctica 1: Capacitación sobre la Importancia de la Nueva Gestión de la Comunicación Interna.

### Descripción

La táctica consiste en una jornada de capacitación de dos horas dirigida completamente a todos los colaboradores de Farmacias Líder S.A, sobre la totalidad del plan implementado, la importancia de la gestión de la Comunicación Interna y las formas nuevas de trabajar en relación a ella.

### Actividades Claves

- a. Definir objetivos de Capacitación.

- b. Elaboración del Programa de Capacitación (Nueva Gestión de la Comunicación Interna, Funcionamiento de los Nuevos Canales, Beneficios de Comunicarse).
- c. Establecer la Agenda de Capacitación.

Cronograma

Actividad	Semana		
	1	2	3
Organización de la Capacitación (objetivos, programa y agenda)			
Capacitación			

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Octubre 2017

Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Proyector.
- Capacitador. \$740 (\$185 por hora)
- Artículos de Librería. \$900
- Servicio de Catering. \$4.000

Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
- Encuesta a los participantes de la Capacitación para evaluar los conocimientos aprehendidos.
- Análisis de la puesta en práctica de los conocimientos aprehendidos en la Capacitación.

- b) Táctica 2: Jornada Recreativa de Integración

Descripción

Ésta táctica es muy importante para la implementación de la totalidad del Plan de Comunicación Interna propuesto. Consta de una jornada de recreación entre colaboradores y supervisores, en la cual a través de diferentes juegos y actividades lo que se busca es resaltar el valor esencial que trae aparejada la nueva gestión de la Comunicación Interna, además de fomentar la cohesión del completo equipo de trabajadores de Farmacias Líder S.A, sentimiento de pertenencia para con la Organización y motivación entre los trabajadores. Se buscará además, en cada actividad que los servidores apliquen los conocimientos apprehendidos en la Capacitación anterior, fomentando el trabajo en equipo.

Actividades Claves

- a. Delimitación del Responsable – Coach.
- b. Planeación de la agenda (fecha, hora y lugar).
- c. Planeación de las Actividades a realizar.
- d. Establecer la agenda de la jornada.

Cronograma

Actividad	Semana		
	1	2	3
Organización de la Jornada Recreativa			
Jornadas			

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: Octubre y Noviembre 2017.

Responsable del Proceso

El responsable de todo el proceso será el Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

Recursos – Materiales, Económicos y Humanos

- Camping \$6.500
- Coach. \$5.000
- Elementos para realizar las actividades grupales. \$2000
- Impresiones y librería. \$2500
- Almuerzo \$6.500

Evaluación de Resultados

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.
- Análisis posterior a través de informes de productividad, encuestas y entrevistas en profundidad de problemáticas actuales comunicacionales, motivación y productividad.

14 - Cronograma General

PROGRAMA	TÁCTICA	MES																					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre											
1	Armado del Área de CI	x	x	x	x	x	x	x	x	x													
	Definición de Objetivos, Estrategias y Políticas					x	x	x	x	x													
2	Capacitación							x	x	x	x	x											
3	Pantallas LED									x	x	x											
	Intranet									x	x	x	x	x									
	Mail Interno												x	x	x	x							
4	Reuniones Periódicas Informativas												x	x									
	Capacitación													x	x	x							
5	Concursos																			x			
	Capacitación																			x	x	x	
	Jornada Recreativa de Integración																				x	x	x

Fuente: Elaboración Propia

15 - Presupuesto General

PROGRAMA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	PRE SUPUESTO
1: "Armando la Comunicación Interna"	Area de Comunicación Interna.	Aviso en el Portal de Empleo	\$1232.55
		Salario de Encargado de CI	\$13.000
		Manual de CI	\$9.000
2: "Comunicando nos entendemos mejor"	Capacitación	Articulos de Libreria	\$1.500
		Capacitador	\$2.700
		Refrigerio	\$800
3: "Canales eficientes, comunicación efectiva"	Pantallas LED Informativas	Pantallas LED	\$108.000
		Colocación de Pantallas	\$4.500
		Sistema de Centralización de Información	\$7.500
	Intranet	Programador	\$9.500
	Mail Interno	Programador	\$4.500
	Reuniones periódicas informativas	Servicio de Catering	\$800
		Articulos de Libreria	\$300
4: "Más comunicación, más cohesión"	Capacitación	Capacitador	\$2.700
		Articulos de Libreria	\$500
		Servicio de Catering	\$500
5: "Viviendo la Comunicación Interna"	Capacitación	Capacitador	\$740
		Articulos de Libreria	\$900
		Servicio de Catering	\$4.000
	Jornada Recreativa de Integración	Alquiler de Camping	\$6.500
		Coach	\$5.000
		Elementos varios	\$2.000
		Articulos de Libreria	\$1.500
	Almuerzo	\$6.500	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>\$194.172,55</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 16 - Retorno sobre la Inversión

	Análisis Previo	Análisis Posterior
<b>Horas Ociosas</b>	Promedio de 12, 5 minutos	Promedio de 7,5 minutos
<b>Cálculo traducido en Dinero</b>	$\$60/60 \text{ minutos} \times 12,5 \times 365$ días del año	$\$60/60 \text{ minutos} \times 7,5 \times 365$ días del año
	$\$4.562,5 \times 252$ colaboradores	$\$2.737,5 \times 252$ colaboradores
	\$1.149.750	\$689.850
<b>Beneficio para la Organización tras la Implementación del Plan de CI</b>	$\$1.149.750 - \$689.850 = \$459.900$	
	$\$459.900 \text{ (beneficio total del plan)} - \$194.172,55 \text{ (costos totales del plan)}$	
	<hr/>	
	$\$194.172,55 \times 100$	
	$= 136,85\%$	

Fuente: Elaboración Propia



# CAPÍTULO 7

## CONCLUSIÓN

## 17 - Conclusión General

---

Mucho se ha desarrollado en innumerables trabajos en relación a la Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones, y aquí a través del presente Trabajo Final de Grado, se toma dicha temática como eje central para el correcto funcionamiento de las Organizaciones desde la perspectiva de los Recursos Humanos.

Se demostró que esta competencia es parte fundamental en el funcionamiento de cada empresa; cohesiona los equipos de trabajo mejorando las relaciones entre los miembros elevando la satisfacción laboral y la productividad de cada uno de ellos a partir de buenos flujos de interacción. Se posiciona al Profesional de Recursos Humanos como el responsable principal de poner en práctica el circuito comunicacional ganándose el espacio estratégico en la dirección de la empresa.

Un aspecto a destacar es que se incorpora a la Comunicación Interna como un elemento principal del Management Organizacional, posicionando al concepto como la herramienta mediante la cual los procesos de la Organización se desarrollan e integrándola directamente con las estrategias corporativas, incorporando acciones pertinentes a la misma y realizando un adecuado procedimiento de control y seguimiento de la contribución que la misma tiene para con la empresa.

En lo referente a la empresa en dónde se desarrolló el presente trabajo, se afirma que se contribuyó a la profesionalización de la forma y metodología de trabajo a partir de la cual se gestiona la Comunicación Interna, en donde a pesar de contar con un gran desarrollo a nivel económico y estructural, todavía sus actividades se articulan desde una cultura paternalista y estructura de empresa familiar.

Para realizar dicha acción, se intervino profesionalmente planteando en primer lugar un exhaustivo trabajo de investigación llegando a concretar un detallado diagnóstico, traduciendo sus problemáticas conceptuales en resultados concretos de pérdidas económicas.

De esta manera, el aporte principal del TFG es el valor agregado que aporta el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna que contempla diversas aristas profesionales, combinando otras disciplinas tales como la Administración, la Comunicación y la Psicología en un esfuerzo organizado cristalizando el carácter interdisciplinar de la Gestión de los

Recursos Humanos evidenciando cómo el Profesional de Recursos Humanos puede detectar falencias que van desde lo teórico a lo práctico en un amplio ámbito de aplicación en cualquier tipo de Organización



# CAPÍTULO 8

BIBLIOGRAFÍA

- Artículo: Satisfacción y Productividad –Atalaya Pizco M. – 1999
- Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora –Avilia Lammertyn R. – 1999.
- Diseños Experimentales y Cuasi experimentales en la Investigación Social – Campbell D. & Stanley J. – 1995.
- Reporte C&D – Capriotti P. – 1998.
- Artículo: “Comunicación Interna: ¿Se puede medir su beneficio económico? – Formanchuk A. – 2005
- Administración: Una Perspectiva Global –Koonntz H. & Weihrich H. – 2003
- Artículo: Comunicación y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas de un Cluster Textil en Colombia –Muñoz Hernández M. – 2012
- Manual de Investigación en Ciencias Sociales – Quivy R. – 2005.
- Barcelona Management Review – La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva –Saló N. – 2005.
- Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales – Torres Alonso y Becerra – 2011
- Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas – Villafañe J. - 1998
- Página Web de la Empresa BW Comunicación: [www.bwcomunicacion.com](http://www.bwcomunicacion.com)



ANEXOS

**1) Modelo Primera Guía de Pautas con el Representante de la Organización**

- 1- ¿Cómo funciona el departamento de Recursos Humanos? ¿Quiénes están a cargo?  
Y ¿Cuáles son sus actividades?
- 2- ¿Deben responder a algún superior en particular dentro de la organización? ¿Cómo es para ellos el proceso de toma de decisiones?
- 3- ¿Posee índices de ausentismo? ¿En qué medida? ¿A qué adjudica este hecho?
- 4- ¿Qué ocurre con el índice de rotación?
- 5- ¿Considera que en la empresa existen posibilidades para los Jóvenes Profesionales? ¿Cuentan con algún programa o tipo de pasantías?
- 6- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?
- 7- ¿Y el de selección e inducción?
- 8- ¿Cuentan con un manual de inducción y descripción de puestos? ¿Es entregado a los empleados al momento de ingresar a la organización?
- 9- ¿Cuáles son las actividades de capacitación brindadas por la empresa?
- 10- ¿Hay posibilidades de ascenso dentro de la organización? ¿Existe algún protocolo para la planeación de la carrera profesional?
- 11- ¿Se realizan prácticas para mantener la motivación de los empleados? ¿Cuáles?
- 12- ¿Cómo considera el clima laboral? ¿Es frecuente realizar auditorías para medirlo y mejorarlo?
- 13- ¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño?
- 14- ¿Posee la organización un reglamento interno? ¿Cómo se hace llegar a cada uno de los empleados?
- 15- A partir de lo estipulado en el reglamento interno de la organización, ¿Cómo se aplican las sanciones?
- 16- ¿Hay algún proyecto en relación a los Recursos Humanos? ¿En qué consiste?
- 17- ¿Existe algún área o actividad en la cual usted encuentra falencias o probabilidades de mejora? ¿Cuál es esa área?
- 18- ¿Qué es lo que se está haciendo actualmente, respecto de esa actividad?
- 19- ¿Se han realizado anteriormente acciones correctivas en materia de esta actividad? ¿Cuáles fueron las acciones realizadas y a cargo de quien estuvieron? ¿Cree que fueron realizadas con éxito? ¿Por qué?

- 20- A su criterio, ¿Cuál es la importancia que tiene mejorar este aspecto en la organización?
- 21- ¿Cuáles son las relaciones externas con la organización? (clientes, proveedores, obras sociales). ¿Qué tipo de relación tiene con cada uno de ellos?
- 22- ¿Tiene la organización actividades de Responsabilidad Social Empresaria? ¿En qué consisten?

*Muchas Gracias por su tiempo y Colaboración*

## 2) Primera Entrevista Desgravada con el Representante de la Organización

### Entrevista con el Representante de la Organización (Encargado del Departamento de Recursos Humanos)

7/05/2015 – Santa Rosa 167 – 14hrs.

- 1- ¿Cómo funciona el departamento de Recursos Humanos? ¿Quiénes están a cargo? Y ¿Cuáles son sus actividades?

*“El departamento de Recursos Humanos está compuesto por cuatro personas. En primer lugar, una que se encarga de todo lo relacionado con el tema legal y liquidaciones de sueldos, pago de haberes. La otra, que se encarga de entregar la indumentaria que se da dos veces por año (verano-invierno), controlar los horarios de entrada y salida de los empleados y mantener los legajos digitales actualizados. Por otra parte tenemos a alguien encargado de llevar a cabo los distintos proyectos que ahora estamos por incorporar, toma en cuenta los beneficios actuales y busca incorporar nuevos, y realiza también entrevistas de selección. Y por último estoy yo, que soy el encargado del Departamento de Recursos Humanos, que realizo las actividades en conjunto con ésta última persona que nombre. Juntos realizamos actividades más centrales del departamento”.*

- 2- ¿Deben responder a algún superior en particular dentro de la organización? ¿Cómo es para ellos el proceso de toma de decisiones?

*“En primer término, no debemos responder a ningún superior en particular para tomar decisiones dentro del ámbito del Departamento de Recursos Humanos. Pero igualmente, el dueño y presidente de la empresa nos acompaña en todo momento, guiándonos en el proceso y haciendo sugerencias”.*

- 3- ¿Posee índices de ausentismo? ¿En qué medida? ¿A qué adjudica este hecho?

*“La empresa posee bajísimos índices de ausentismo. Le damos especial importancia a este punto porque siempre buscamos el motivo por el cual una persona tiene que faltar a su trabajo. Para nosotros lo importante es la persona, y ver cuál es la situación o el problema por el que tiene que pasar. Siempre buscamos la sinceridad, y por eso entendemos que alguien hoy no pueda venir a trabajar. Pese a los bajos índices de ausentismo, las principales razones que se dan son por enfermedad propia, de hijos/as o por alguna urgencia que tenga un pariente cercano”.*

- 4- ¿Qué ocurre con el índice de rotación?

*“El índice de rotación es muy bajo. El 60% de los empleados tiene una antigüedad de entre cinco y diez años. Si alguien se va de la empresa, es por algún motivo familiar o porque no cumplió con su palabra o las obligaciones pactadas”.*

- 5- ¿Considera que en la empresa existen posibilidades para los Jóvenes Profesionales? ¿Cuentan con algún programa o tipo de pasantías?

*“En realidad lo que ve la empresa es que siempre primero van los empleados. Contamos con los programas que ayudan a los empleados a terminar sus estudios secundarios o con algún tipo de bonificación de estudios superiores. En cuanto a los programas o pasantías para jóvenes profesionales, recibimos alumnos de un colegio secundario de la Ciudad de Córdoba, que tienen una especialidad a fin con la farmacia, para realizar pasantías. Y además recibimos alumnos de la Universidad Católica de Córdoba, que realizan sus prácticas de farmacia acá también”.*

- 6- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento?

*“La principal fuente de reclutamiento externo es nuestra página web en donde todos los interesados pueden poner su CV y nosotros de acuerdo a nuestras necesidades y haciendo los respectivos filtros nos quedamos con candidatos potenciales. Generalmente quien entra a trabajar con nosotros es un “conocido de” o algún recomendado. Lo que acá nos importa es la persona misma y su sinceridad. Y tenemos lo que es el reclutamiento interno, que se da para personas que están trabajando en la organización. Cuando tenemos una vacante buscamos el o los posibles candidatos y nos fijamos en su capacidad de liderazgo, en la relación con sus compañeros, en la realización de sus actividades diarias y de ahí tomamos la decisión.*

- 7- ¿Y el de selección e inducción?

*“A partir que tenemos los candidatos, en conjunto realizamos una entrevista grupal que es la primera entrevista. El tribunal se compone por el Presidente de la empresa, el Gerente del Área correspondiente y yo Gerente o Encargado de Recursos Humanos. Es una entrevista semi estructurada, en donde hace un mapa general de la empresa, los derechos y obligaciones de los empleados y de la farmacia misma. Hablamos de los puestos, las actividades diarias y los sueldos. Después de esa entrevista, viene la entrevista individual que también la hace el tribunal pero haciendo más hincapié en los trabajos anteriores, en*

*las razones de su desvinculación, en su vida personal. Y por último tenemos una tercera parte, en donde la Psicóloga de la empresa, realiza los exámenes psicotécnicos y psicofísicos a los candidatos, para luego elegir a quienes van a ocupar cada vacante”.*

*“El proceso de inducción es un proceso que dura quince días aproximadamente. La inducción se les da a absolutamente todos los empleados que ingresan y el 90% de las inducciones son en grupo ya que generalmente se dan por un cambio estructural de la empresa. En un primer lugar entregamos a los nuevos empleados el GPI (Guía de Procedimientos Internos) y tenemos una charla con Don Luis, el Presidente de la empresa, luego con el Encargado del Departamento de Recursos Humanos y por último con el Gerente del Área. Luego de eso, la jornada de trabajo se divide en cuatro horas por la mañana repasando lo teórico de sus puestos, actividades y la empresa y las otras horas restantes por la tarde, trabajando en su lugar de trabajo. Al finalizar se toma una evaluación del proceso de inducción, a los treinta días otra (para medir los avances) y a los sesenta días la tercer evaluación, para seguir también midiendo las mejoras”.*

8- *¿Cuentan con un manual de inducción y descripción de puestos? ¿Es entregado a los empleados al momento de ingresar a la organización?*

*“Sí, contamos con el GPI que te comente antes, y con las descripciones de los puestos. Las mismas no son entregadas a los empleados, pero si son comunicadas a la hora de presentar los puestos. Al finalizar la inducción cada uno debe saber cuáles son sus tareas, responsabilidades y que se espera de ellos”.*

9- *¿Cuáles son las actividades de capacitación brindadas por la empresa?*

*“La empresa brinda constantemente actividades de capacitación. En este momento estamos trabajando en un proyecto para crear un cronograma que sea actualizado cada mes. Las capacitaciones se van dando a medida que sean necesarias o que surjan algún tipo de avances en el tema de medicamentos y laboratorios”.*

10- *¿Hay posibilidades de ascenso dentro de la organización? ¿Existe algún protocolo para la planeación de la carrera profesional?*

*“Sí, justamente por eso realizamos el reclutamiento interno al momento de cubrir vacantes en puestos superiores. No contamos con ningún protocolo, porque el*

*procedimiento no es frío, sino más bien subjetivo. Le damos mucha importancia a las personas, a cómo realizan su trabajo y como se lleva con sus compañeros. El proceso es más humano por así decirlo y siempre se busca la sinceridad y la responsabilidad”.*

- 11- ¿Se realizan prácticas para mantener la motivación de los empleados?  
¿Cuáles?

*“Tenemos muchos beneficios para nuestros empleados. Cada uno de ellos está descrito en el GPI, que antes te nombré. Existe por ejemplo una cooperativa, que ayuda a los empleados dándoles préstamos de dinero y sin interés. Se planean fiestas y eventos. Bonos, descuentos, recompensas por bajos índices de ausentismo. Entre otros...”*

- 12- ¿Cómo considera el clima laboral? ¿Es frecuente realizar auditorías para medirlo y mejorarlo?

*“El clima laboral en esta empresa no se mide. Es muy palpable. Es un tema que nos preocupa mucho en el sentido de que le damos mucha importancia. Acá nadie te contesta mal ni levanta el tono de voz, acá se dirigen bien. El buen día o las muchas gracias son una moneda corriente, en caso de tener algún problema, se habla y existen notificaciones y sanciones.*

- 13- ¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño?

*“El desempeño en los empleados por ahora no se mide. Nos manejamos observando lo que realiza cada uno de los subordinados, y si surge algún problema o eventualidad se realiza la corrección necesaria. En este momento, estamos trabajando en un nuevo sistema. Consta de una encuesta, que posee algunas preguntas para responder, en base a parámetros ya establecidos. Luego se hace un análisis general de los resultados y la situación actual en la organización. A partir de allí se toman acciones correctivas o decisiones”.*

- 14- ¿Posee la organización un reglamento interno? ¿Cómo se hace llegar a cada uno de los empleados?

*“Si, el GPI es nuestro reglamento interno. Es un librito que se lo damos a cada uno al momento de ingresar”.*

- 15- A partir de lo estipulado en el reglamento interno de la organización, ¿Cómo se aplican las sanciones?

*“Es un proceso que se evalúa mucho. Siempre intentamos buscar la razón o la causa por la que alguien cometió la falta. Por supuesto hay procedimientos, primero viene una notificación, después una sanción y cuando ya es muy grave una suspensión. Pero eso ya es para casos más graves y extremos”.*

16- ¿Hay algún proyecto en relación a los Recursos Humanos? ¿En qué consiste?

*“Sí, tenemos cuatro proyectos en relación a los Recursos Humanos. Primero se está buscando mejorar lo que es la comunicación interna para toda la empresa, las comunicaciones acá son muy informales. La puerta del Presidente por ejemplo siempre está abierta para cualquier empleado que quiera hablar. Además queremos optimizar nuestro sistema de información, buscando un sistema integrado de información de recursos humanos. Tenemos varias plantillas de Excel con distintos datos y lo que buscamos es un sistema digital que integre todo, que sea global. Y también queremos mejorar el sistema de capacitación. Como ya dije antes, se están planeando los cronogramas, buscando realizar las capacitaciones con más frecuencias”.*

17- ¿Existe algún área o actividad en la cual usted encuentra falencias o probabilidades de mejora? ¿Cuál es esa área?

*“Creo que deberíamos trabajar más acerca de lo que es la comunicación interna. Es muy importante tener un proceso formal por el que los subordinados se puedan comunicar con sus superiores y viceversa. No está muy explorado, pero si sería de nuestro agrado ampliarlo, buscando nuevas opciones”.*

18- ¿Qué es lo que se está haciendo actualmente, respecto de esa actividad?

*“No tenemos un procedimiento formal respecto de este proceso, es más bien informal, utilizamos mucho nuestra página web para dar comunicados, o también carteleras y murales”.*

19- ¿Se han realizado anteriormente acciones correctivas en materia de esta actividad? ¿Cuáles fueron las acciones realizadas y a cargo de quien estuvieron? ¿Cree que fueron realizadas con éxito? ¿Por qué?

*“Hemos realizado diferentes proyectos. Optamos por carteleras y murales que capten la atención de los integrantes de la organización que tienen diferentes colores según el área o sector al que vaya dirigido. Los proyectos siempre estuvieron a cargo del departamento de Recursos Humanos, y si bien, tuvimos resultados positivos, no fueron los que esperábamos”.*

20- A su criterio, ¿Cuál es la importancia que tiene mejorar este aspecto en la organización?

*“Siempre comunicarse es muy importante. Desde el punto que una persona ingresa a la organización hasta que sale, se encuentra en contacto con los otros, y surge una fuerte necesidad de intercambiar información y de comunicarse precisamente. Todo lo que sea para la gente es muy importante acá”.*

21- ¿Cuáles son las relaciones externas con la organización? (clientes, proveedores, obras sociales). ¿Qué tipo de relación tiene con cada uno de ellos?

*“Los dueños de la farmacia cuidan mucho lo que es la relación con los proveedores y los clientes. Tienen relaciones excelentes con ellos y siempre buscando la efectividad. Poder cumplir con las necesidades de los clientes de forma eficiente y que los proveedores satisfagan las de ellos a partir de la confianza”.*

22- ¿Tiene la organización actividades de Responsabilidad Social Empresaria? ¿En qué consisten?

23- *“Últimamente se ha tenido muy en cuenta la ecología, campañas para concientizar a la gente sobre el ahorro de energía, reciclado de distintos materiales como por ejemplo el papel y también tenemos una asociación que se llama “Las Solidarias” que un grupo de integrantes de la empresa van en 4X4 a lugares inhóspitos, para llevar agua potable o construir casas. Así como esto que te cuento existen miles de proyectos y actividades que se realizan apoyando a las personas en todos los ámbitos de la vida, siempre nos encontramos trabajando en proyectos, que implican a la organización, sus recursos humanos y la sociedad”.*

### 3) Cuadros de Observación Correspondiente a la Primera Entrevista

#### a. Nivel 1 de Observación

Nivel de Observación	Factores a Considerar	Observaciones	Fuente
NIVEL 1	Razón Social	Farmacias Líder S.A	Juan Pablo Tiscornia - Apoderado
	Actividad Principal	Comercialización pormenorizada de medicamentos y perfumería.	Juan Pablo Tiscornia - Apoderado
	Nº de CUIT	30-70928404-1	Juan Pablo Tiscornia - Apoderado
	Domicilio Legal	Avenida General Paz 258	Juan Pablo Tiscornia - Apoderado
	Tipo de Organización	Privada	
	Página WEB	www.farmaciaslidercba.com	Juan Pablo Tiscornia - Apoderado
	Estructura Organizacional Formal	Organigrama	Juan Pablo Tiscornia - Apoderado
	CCT	Convenio Colectivo de Trabajo 430/05	Juan Pablo Tiscornia - Apoderado

Fuente: Elaboración Propia

#### b. Subnivel 1 de Observación

Nivel de Observación	Factores a Considerar	Observaciones	Fuente
SUBNIVEL 1	Descripción del Área Formal de Recursos Humanos	Cuatro integrantes – Tareas divididas – Autonomía	Encargado de Recursos Humanos
	Cantidad de Empleados	260	Juan Pablo Tiscornia - Apoderado
	Índice de Ausentismo (razones)	Bajo. Enfermedades personales y de parientes.	Encargado de Recursos Humanos
	Índice de Rotación	Bajo. Sólo por	Encargado de

	desvinculación natural o faltas a las obligaciones.	Recursos Humanos
Jóvenes Profesionales/ Pasantías	Pasantías colegio. Prácticas Universidad Católica de Córdoba.	Encargado de Recursos Humanos
Reclutamiento	Externo: Página web, conocidos. Interno: personal calificado.	Encargado de Recursos Humanos
Proceso de Selección	Dos entrevistas más psicofísico y psicotécnico.	Encargado de Recursos Humanos
Inducción	Dos semanas. Charla, pruebas teóricas y prácticas.	Encargado de Recursos Humanos
Manual de Inducción – Descripción de Puestos	Si posee. Guía de Procedimientos Internos.	Encargado de Recursos Humanos
Actividades de Capacitación	Proyecto. Cronogramas mensuales.	Encargado de Recursos Humanos
Planeación de la Carrera	Procedimiento no formal. Subjetivo.	Encargado de Recursos Humanos
Motivación	Numerosos beneficios. GPI.	Encargado de Recursos Humanos
Medición del Clima Laboral	No se mide. Palpable. Buen clima laboral.	Encargado de Recursos Humanos
Evaluación/ Gestión del Desempeño	Encuestas. Método implementado recientemente. (En proyecto)	Encargado de Recursos Humanos
Reglamento Interno	GPI.	Encargado de Recursos Humanos
Sanciones Disciplinarias	Descriptas en el GPI. Analizan las causas antes de decidir.	Encargado de Recursos Humanos
Proyectos en Relación a los Recursos Humanos	Comunicación interna, Sistema de Gestión de RRHH y Capacitación.	Encargado de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

**c. Nivel 2 de Observación**

Nivel de Observación	Factores a Considerar	Observaciones	Fuente
NIVEL 2	Clientes/ Proveedores/ Obras Sociales	Excelente relación de efectividad y confianza.	Encargado de Recursos Humanos
	Prácticas para con la Comunidad (fundaciones, asociaciones, programas)	Ecología, reciclaje “Las Solidarias”, eventos deportivos.	Encargado de Recursos Humanos
	Proyectos a Implementar	Siempre trabajan en proyectos.	Encargado de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

**4) Modelo Segunda Guía de Pautas con el Representante de la Organización**

1. ¿Cuáles son las actividades que se están llevando a cabo en relación a la Comunicación Interna de Farmacias Líder?
2. ¿Por qué creen que a este proceso le falta “algo más” para generar los efectos que la dirección desea?
3. ¿Qué es lo que pueden esperar de una mejora al sistema de comunicación interna de la organización?
4. Según su criterio, ¿Hay algún punto o alguna característica en el proyecto que no debería faltar?
5. ¿Están dispuestos a implantar a la comunicación interna como una filosofía y política estratégica? ¿Por qué?
6. Considerando la importancia que le da la Organización a la comunicación interna, ¿Se encuentran dispuestos a afrontar los costes económicos y de recursos como una inversión a mediano y largo plazo?
7. ¿Creen que desde sus puestos y lugares en la empresa pueden ayudar a implantar una mejora en el proceso de la comunicación interna? ¿De qué manera?
8. ¿Creen dar o recibir el apoyo necesario para implantar esta política?
9. En cuanto al personal, ¿Consideran que el clima laboral de la empresa abre puertas para implementar una mejora en la comunicación interna? ¿Por qué?
10. Respecto del clima laboral, ¿Existe un método para medirlo? ¿Cuál es ese método o los parámetros que utiliza en la medición?
11. ¿Hay alguna opinión o sugerencia que deseen realizar, teniendo en cuenta que se va a realizar un proyecto de mejora en la comunicación interna de la organización?

*Muchas Gracias por su tiempo y Colaboración*

**5) Segunda Entrevista Desgravada con los Representantes de la Organización**

Entrevista con los Representantes de la Organización (Encargado del Departamento de Recursos Humanos y Apoderado de la Organización)

27/05/2015 – Santa Rosa 167 – 16hrs.

1. ¿Cuáles son las actividades que se están llevando a cabo en relación a la Comunicación Interna de Farmacias Líder?

*“La comunicación interna dentro de la Farmacia se realiza a través de mail, sobre interno, muralito informativo (tablero de anuncio), grupo de Facebook cerrado, por teléfono y reuniones periódicas”.*

2. ¿Por qué creen que a este proceso le falta “algo más” para generar los efectos que la dirección desea?

*“Creemos que es necesario mejorar la comunicación interna ya que no todos los empleados tienen mail y la comunicación puede ser filtrada por los encargados de las sucursales”.*

3. ¿Qué es lo que pueden esperar de una mejora al sistema de comunicación interna de la organización?

*“Que la comunicación llegue en tiempo y forma deseada de manera que el proceso completo funcione correctamente”.*

4. Según su criterio, ¿Hay algún punto o alguna característica en el proyecto que no debería faltar?

*“Según lo que pensamos si hay algo que no podría faltar es que la comunicación sea rápida y llegue a todos los sectores y las personas que trabajan en Farmacias Líder y que se encuentre actualizada continuamente”.*

5. ¿Están dispuestos a implantar a la comunicación interna como una filosofía y política estratégica? ¿Por qué?

*“Sí, porque habría una comunicación más fluida y la información estaría al alcance de todos cuando lo deseen sin necesidad de un intermediario, directamente que tengan la posibilidad de acceder a esa información cuando lo deseen”.*

6. Considerando la importancia que le da la Organización a la comunicación interna, ¿Se encuentran dispuestos a afrontar los costes económicos y de recursos como una inversión a mediano y largo plazo?

*“Sí, porque consideramos que es un costo necesario ya que daría beneficios a futuro, a largo plazo”.*

7. ¿Creen que desde sus puestos y lugares en la empresa pueden ayudar a implantar una mejora en el proceso de la comunicación interna? ¿De qué manera?  
*Si, ya que mucha información importante pasa por Recursos Humanos y nosotros debemos informarla al resto de las áreas y sectores. Sería bueno contar con una persona dentro del área que se encargue específicamente de la comunicación interna”.*
8. ¿Creen dar o recibir el apoyo necesario para implantar esta política?  
*“Si, solo es cuestión de plantearlo de la mejor manera para que se vea más que un costo, un beneficio”.*
9. En cuanto al personal, ¿Consideran que el clima laboral de la empresa abre puertas para implementar una mejora en la comunicación interna? ¿Por qué?  
*“Si. A los empleados les interesa estar informados continuamente sobre las novedades, beneficios, etc. Creen que es importante poseer la información necesaria para realizar sus tareas con total transparencia”.*
10. Respecto del clima laboral, ¿Existe un método para medirlo? ¿Cuál es ese método o los parámetros que utiliza en la medición?  
*“En la Farmacia no hay un método para medir el clima laboral más que comentarios que les llegan a los supervisores de las distintas áreas y estos se los transmiten a los Gerentes. Sería bueno también poder implementar algún método más exacto, y que pueda ser realizado con frecuencia”.*
11. ¿Hay alguna opinión o sugerencia que deseen realizar, teniendo en cuenta que se va a realizar un proyecto de mejora en la comunicación interna de la organización?  
*“En nuestra opinión estaría bueno contar con un sistema de apoyo, además de una persona que sea la encargada de la comunicación dentro de la Farmacia. Ese sistema debería consistir en algo que todos los que forman parte de Farmacias Líder, sin importar el sector, puesto, tengan la posibilidad de acceder a toda la información actualizada de beneficios, procedimientos, novedades, consultas, etc. sin la necesidad de un intermediario como ser por ejemplo un encargado”.*

*Muchas Gracias por su tiempo y Colaboración*

## 6) Cuadro de Observación Correspondiente a la Segunda Entrevista Grupal Estructurada

### a. Subnivel 1 de Observación: Enfocado al Proceso de Comunicación Interna

Nivel de Observación	Factores a Considerar	Observaciones	Fuente
SUBNIVEL 1	Canales de Comunicación Interna	Mail, Sobre Interno, Mural, Grupo de Facebook, Teléfono y Reuniones Periódicas	Apoderado y Encargado de Recursos Humanos
	Problema Latente	No todos los empleados tienen mail, Filtraciones de Información	Apoderado y Encargado de Recursos Humanos
			Apoderado y Encargado de Recursos Humanos
	Expectativas de un Cambio	Rapidez, Información actualizada en tiempo y forma. Sistema seguro, Puesto encargado de la Comunicación interna.	Apoderado y Encargado de Recursos Humanos
	Presupuesto	Dispuestos a afrontar gastos a cambios de beneficios	Apoderado y Encargado de Recursos Humanos
	Tipo de Comunicación	Fluida, transversal	Apoderado y Encargado de Recursos Humanos
	Clima Laboral	No cuentan con un instrumento para medir. Solo a través de comentarios, buen clima.	Apoderado y Encargado de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

**7) Modelo Cuestionario de Clima Organizacional**

*(Se realiza la aclaración, que la presente encuesta es realizada por una estudiante de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, para su trabajo final de grado y sólo con fines académicos).*

Marque con una X la opción correcta

- 1- Edad: .....
- 2- Sexo: Femenino O Masculino O
- 3- Antigüedad (en años): .....
- 4- Puesto que ocupa en la Organización: .....
- 5- ¿En qué grado considera que participa dentro de la Comunicación Interna de la Organización?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
- 6- ¿Siente que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están alineados con los objetivos de la empresa?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
- 7- ¿Considera que sus necesidades están contempladas por los directivos de la organización?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
- 8- ¿Cree que está capacitado para tomar decisiones dentro de su puesto en el momento que se requiera?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
- 9- ¿Se considera una persona libre al momento de expresar su opinión dentro de la organización?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
- 10- ¿Piensa que su pensamiento y opinión serán escuchados a la hora de tomar decisiones estratégicas?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
- 11- ¿Qué tan importante es para usted la comunicación en una empresa de este tipo?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
- 12- ¿Cómo considera al proceso de inducción que se le da a un nuevo empleado en el momento de ingresar a la organización?  
Malo O Regular O Bueno O Muy Bueno O Excelente O

13- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Mala O Regular O Buena O Muy Buena O Excelente O

14- ¿Cómo es la relación que tiene con sus superiores?

Mala O Regular O Buena O Muy Buena O Excelente O

15- ¿Cree usted que existe una relación fluida entre empleados y empleadores? ¿En qué medida?

Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O

16- Si tuviera que calificar al clima laboral que existe hoy en la organización. En un puntaje del 1 (malo) al 10 (excelente). ¿Cuánto le pondría? .....

17- Describa cuáles son las acciones que realiza la empresa en cuanto comunicación interna. (Inducción, Manual de Comunicaciones, Cartelera, Revista Interna, Correo Electrónico, Reuniones, entre otros).

.....  
.....

18- ¿Qué tan efectivas considera las prácticas propuestas por la empresa en cuanto a comunicación interna?

Mala O Regular O Buena O Muy Buena O Excelente O

19- ¿Considera que la comunicación interna propuesta por la empresa logra hacerlo sentirse miembro de ella y comprometido con sus objetivos?

Nunca O Poco O A Veces O Casi Siempre O Siempre O

20- ¿Cree que los canales elegidos de comunicación y la información que en ellos se encuentra le facilitan la realización de sus tareas diarias?

Nunca O Poco O A Veces O Casi Siempre O Siempre O

21- A su criterio, ¿Existen obstáculos que impiden que la comunicación interna sea efectiva, eficiente y eficaz? ¿Cuáles? Descríbalos brevemente.

Si O No O

.....  
.....

22- ¿Hay alguna observación en cuanto a lo planteado que desee realizar? Descríbala brevemente.

.....

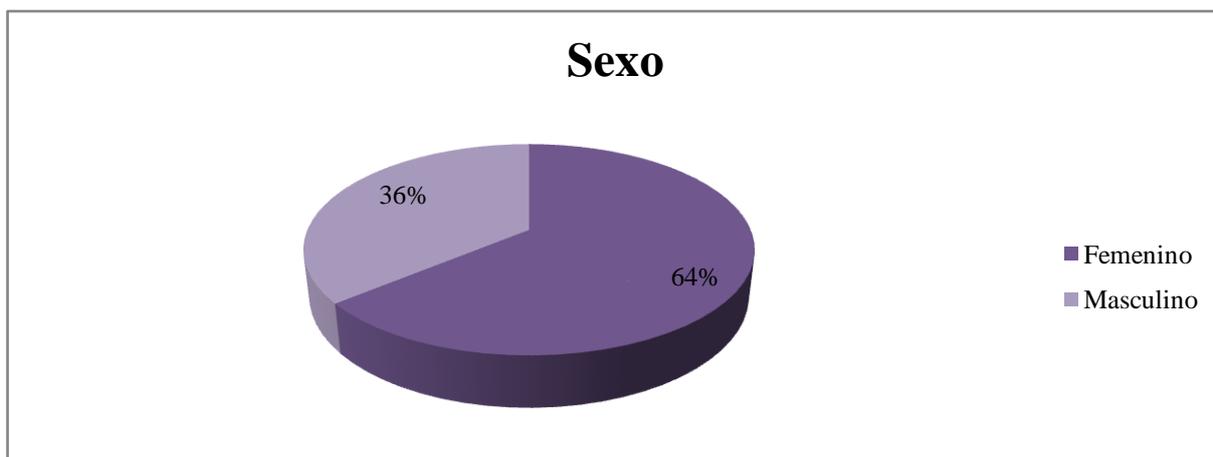
*Muchas Gracias por su tiempo y Colaboración*

**8) Cuestionario de Clima Organizacional**

*(Se realiza la aclaración, que la presente encuesta es realizada por una estudiante de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, para su trabajo final de grado y sólo con fines académicos).*

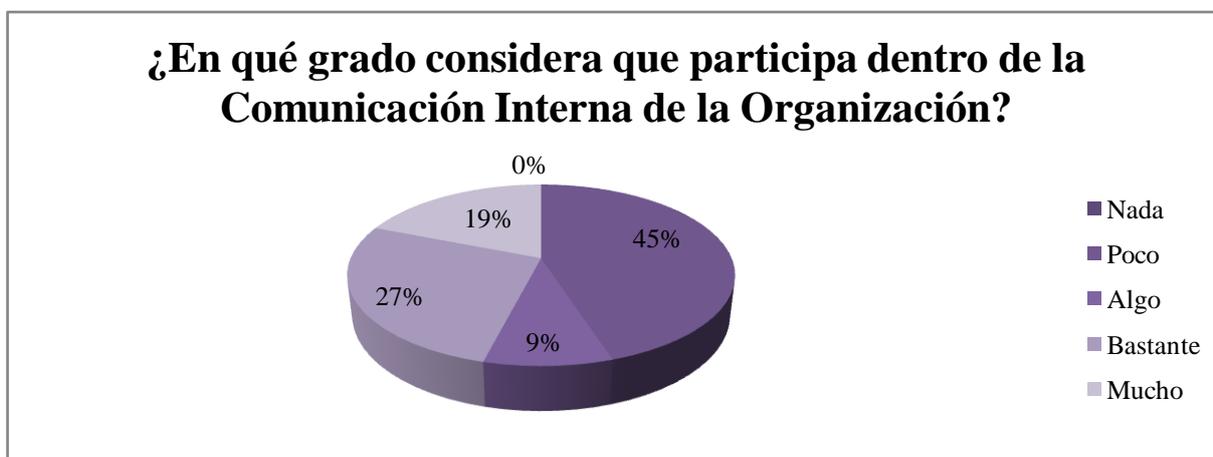
Marque con una X la opción correcta

- 1- Edad: Entre 20 y 45 años.
- 2- Sexo: Femenino 64% Masculino 36%



Fuente: Elaboración Propia

- 3- Antigüedad (en años): Entre 1 y 5 años.
- 4- Puesto que ocupa en la Organización: Puestos variados de todo el organigrama.
- 5- ¿En qué grado considera que participa dentro de la Comunicación Interna de la Organización?  
 Nada 0% Poco 45% Algo 9% Bastante 27% Mucho 19%



Fuente: Elaboración Propia

6- ¿Siente que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están alineados con los objetivos de la empresa?

Nada 0% Poco 0% Algo 9% Bastante 18% Mucho 73%



Fuente: Elaboración Propia

7- ¿Considera que sus necesidades están contempladas por los directivos de la organización?

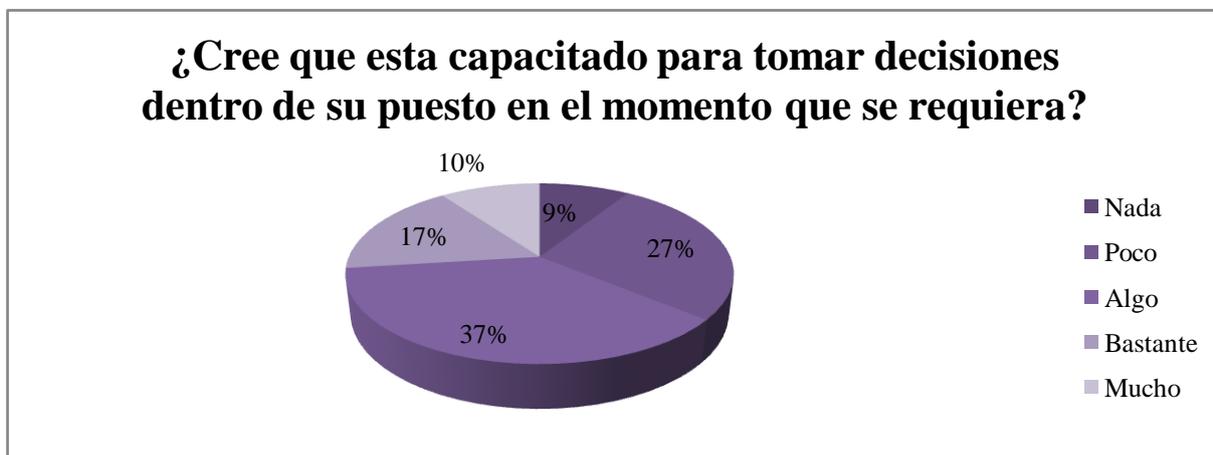
Nada 0% Poco 0% Algo 9% Bastante 36% Mucho 55%



Fuente: Elaboración Propia

8- ¿Cree que está capacitado para tomar decisiones dentro de su puesto en el momento que se requiera?

Nada 9% Poco 27% Algo 27% Bastante 27% Mucho 10%



Fuente: Elaboración Propia

9- ¿Se considera una persona libre al momento de expresar su opinión dentro de la organización?

Nada 0% Poco 9% Algo 9% Bastante 45% Mucho 37%



Fuente: Elaboración Propia

10- ¿Piensa que su pensamiento y opinión serán escuchados a la hora de tomar decisiones estratégicas?

Nada 0% Poco 63% Algo 27% Bastante 9% Mucho 10%

### ¿Piensa que su pensamiento y opinión serán escuchados a la hora de tomar decisiones estratégicas?

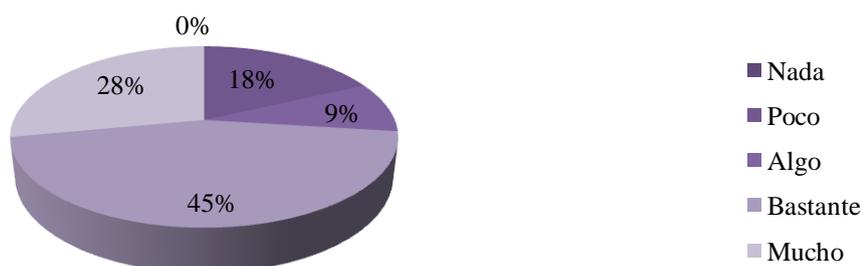


Fuente: Elaboración Propia

11- ¿Qué tan importante es para usted la comunicación en una empresa de este tipo?

Nada 0% Poco 18% Algo 9% Bastante 45% Mucho 28%

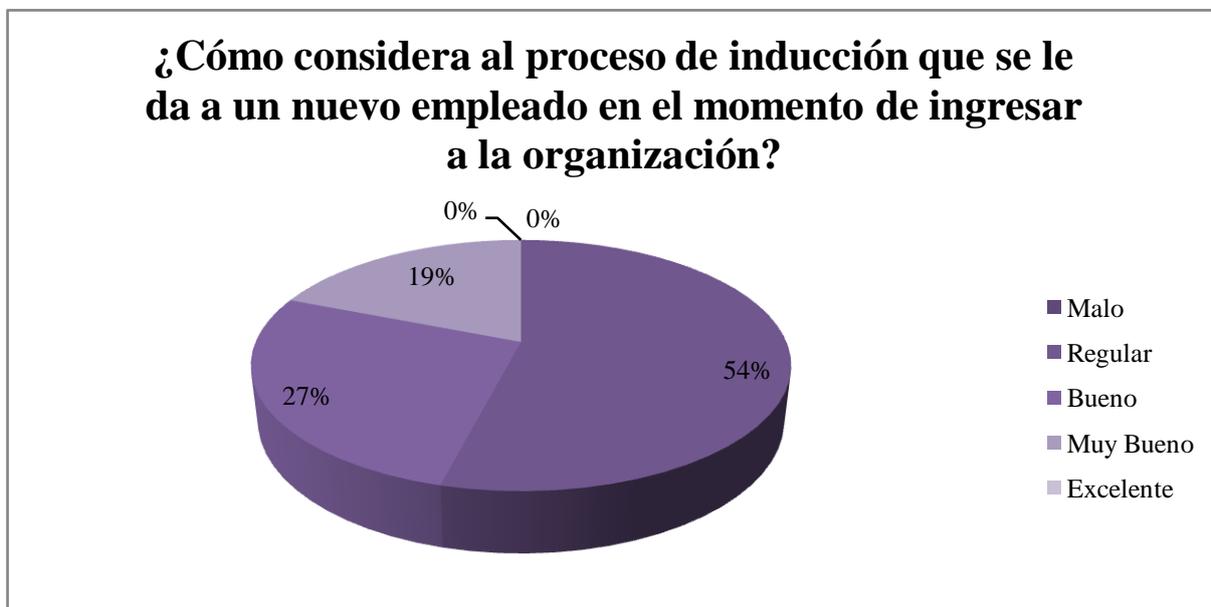
### ¿Qué tan importante es para usted la comunicación en una empresa de este tipo?



Fuente: Elaboración Propia

12- ¿Cómo considera al proceso de inducción que se le da a un nuevo empleado en el momento de ingresar a la organización?

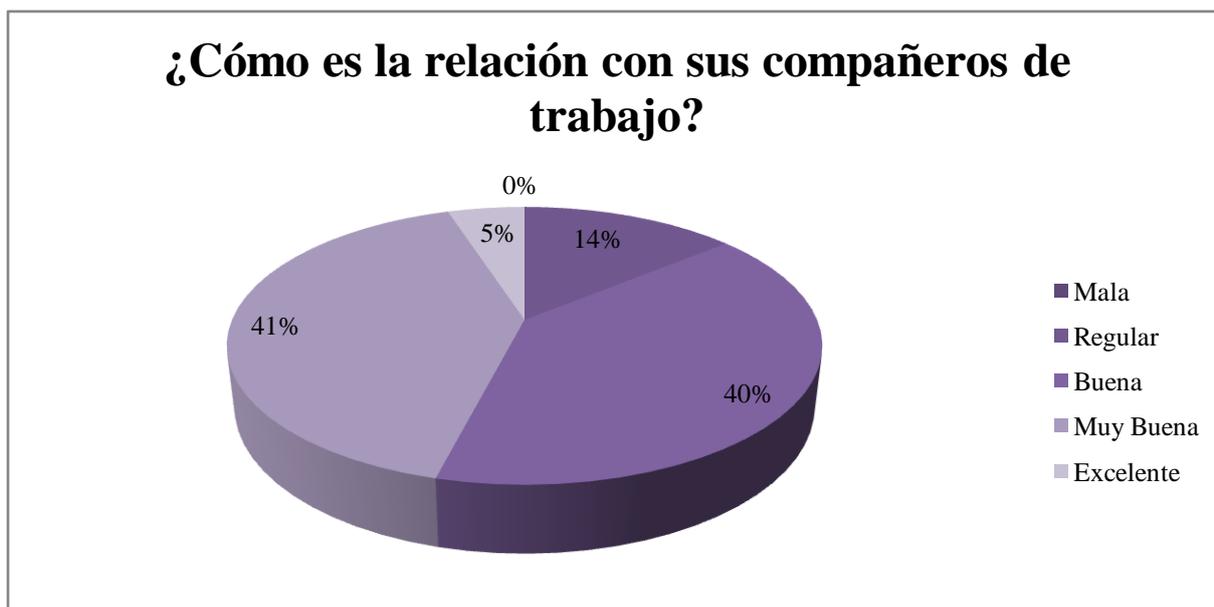
Malo 0% Regular 54% Bueno 27% Muy Bueno 19% Excelente 0%



Fuente: Elaboración Propia

13- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Mala 0% Regular 14% Buena 40% Muy Buena 41% Excelente 5%



Fuente: Elaboración Propia

14- ¿Cómo es la relación que tiene con sus superiores?

Mala 0% Regular 9% Buena 45% Muy Buena 36% Excelente 10%



Fuente: Elaboración Propia

15- ¿Cree usted que existe una relación fluida entre empleados y empleadores? ¿En qué medida?

Nada 0% Poco 0% Algo 27% Bastante 54% Mucho 19%



Fuente: Elaboración Propia

16- Si tuviera que calificar al clima laboral que existe hoy en la organización. En un puntaje del 1 (malo) al 10 (excelente). ¿Cuánto le pondría?

Promedio de 7, siendo la puntuación más baja 5, y la más alta 9.

17- Describa cuáles son las acciones que realiza la empresa en cuanto comunicación interna. (Inducción, Manual de Comunicaciones, Cartelera, Revista Interna, Correo Electrónico, Reuniones, entre otros).

Periodo de Inducción, mural informativo, boletín informativo, revista interna, correo electrónico, reuniones diarias y comunicaciones telefónicas.

18- ¿Qué tan efectivas considera las prácticas propuestas por la empresa en cuanto a comunicación interna?

Mala 0% Regular 46% Buena 44% Muy Buena 10% Excelente 0%



Fuente: Elaboración Propia

19- ¿Considera que la comunicación interna propuesta por la empresa logra hacerlo sentirse miembro de ella y comprometido con sus objetivos?

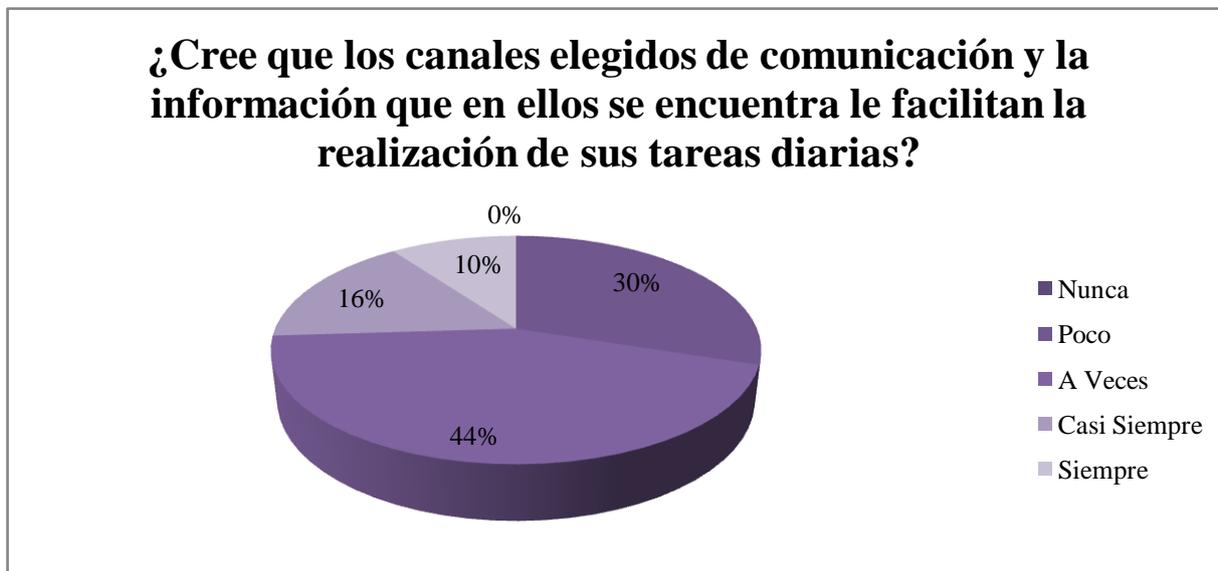
Nunca 0% Poco 10% A Veces 54% Casi Siempre 17% Siempre 19%



Fuente: Elaboración Propia

20- ¿Cree que los canales elegidos de comunicación y la información que en ellos se encuentra le facilitan la realización de sus tareas diarias?

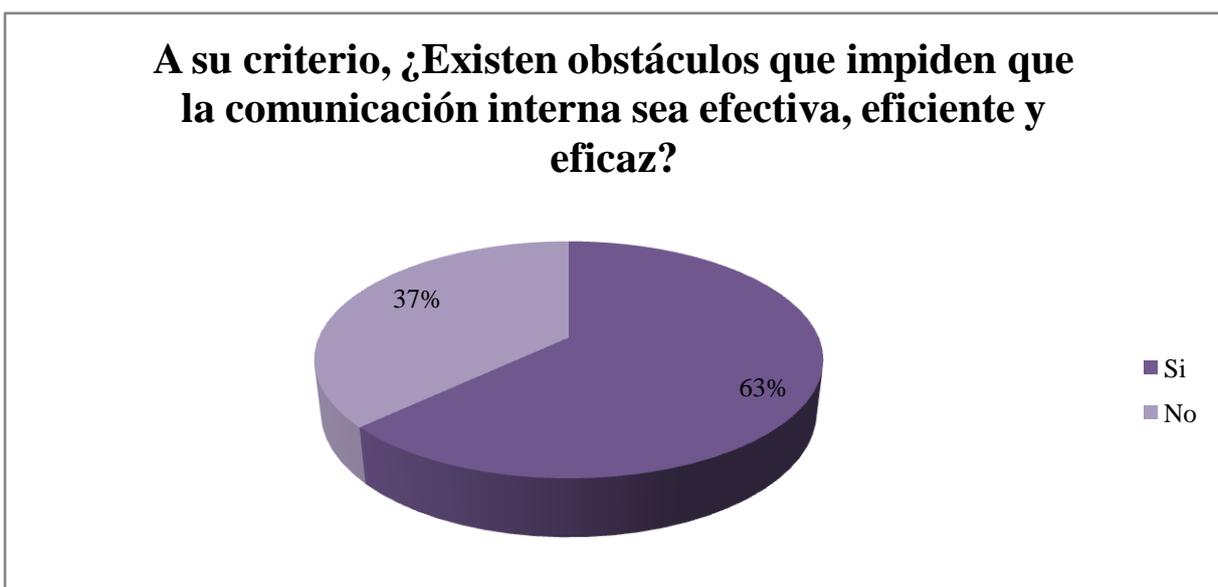
Nunca 0% Poco 30% A Veces 44% Casi Siempre 16% Siempre 10%



Fuente: Elaboración Propia

21- A su criterio, ¿Existen obstáculos que impiden que la comunicación interna sea efectiva, eficiente y eficaz? ¿Cuáles? Describalos brevemente.

Si 63% No 37%



Fuente: Elaboración Propia

Las razones expresadas fueron:

- No todos los empleados tienen una cuenta de correo electrónico.
  - El boletín informativo no llega a todas las áreas de la organización.
  - No toda la información llega en el momento adecuado a las personas correspondientes.
  - Algunos supervisores no comunican las novedades a sus subordinados.
- 22- ¿Hay alguna observación en cuanto a lo planteado anteriormente que desee realizar? Descríbala brevemente.

Todas las observaciones realizadas hicieron referencia a algún punto descrito en la pregunta anterior.

*Muchas Gracias por su tiempo y Colaboración*

## 9) Cuadro de Observación Correspondiente al Cuestionario I

## a) Subnivel 1 de Observación: Enfocado al proceso de Comunicación Interna y Clima Laboral

Nivel de Observación	Factores a Considerar	Observaciones	Fuente
SUBNIVEL 1	Participación dentro de la Comunicación Interna	54% de encuestados considera que participa poco de ella.	Integrantes elegidos al azar
	Sentimiento de Pertenencia para con la Organización.	Se encuentran muy arraigados a la Organización.	Integrantes elegidos al azar
	Libertad de Pensamiento	Se consideran personas libres de opinión.	Integrantes elegidos al azar
	Importancia de Comunicación Interna	Más del 50% cree que es muy importante.	Integrantes elegidos al azar
	Proceso de Inducción	La totalidad de encuestados lo califica de bueno en adelante.	Integrantes elegidos al azar
	Relación con Compañeros de Trabajo	El 90% tiene una relación considerada de buena en adelante.	Integrantes elegidos al azar
	Relación con Superiores	Existe una relación buena, con una fluida comunicación.	Integrantes elegidos al azar
	Acciones de Comunicación Interna	Acciones Varias que no siempre son efectivas ni llegan a la totalidad de los miembros de la Organización.	Integrantes elegidos al azar
	Obstáculos que impiden la Comunicación Interna	50% de los encuestados creen que existen obstáculos a la hora de comunicarse.	Integrantes elegidos al azar

Fuente: Elaboración Propia

**10) Modelo Cuestionario de Productividad, Motivación y Satisfacción Laboral**

*(Se realiza la aclaración, que la presente encuesta es realizada por una estudiante de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, para su trabajo final de grado y sólo con fines académicos).*

Marque con una X la opción correcta

- 1- Edad: .....
  - 2- Sexo: Femenino O Masculino O
  - 3- Antigüedad (en años): .....
  - 4- Jerarquía del puesto que ocupa en la Organización: .....
  - 5- ¿Considera que las responsabilidades y deberes de su puesto se encuentran claramente asignadas?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
  - 6- ¿Cuál considera que es el nivel de responsabilidad en su puesto de trabajo?  
Nulo O Bajo O Medio O Alto O
  - 7- ¿Tiene en claro las competencias y habilidades requeridas en su puesto de trabajo?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
  - 8- ¿Cree que su puesto está compuesto de actividades monótonas y repetitivas?  
No O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
  - 9- ¿Posee los recursos necesarios para realizar sus actividades laborales diarias?  
Nunca O Poco O A Veces O Casi Siempre O Siempre O
  - 10- ¿Considera que cuenta con los Canales de Comunicación adecuados para realizar su trabajo?  
Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O
  - 11- Al momento de realizar sus tareas diarias, ¿cuenta con la información necesaria?  
Nunca O Poco O A Veces O Casi Siempre O Siempre O
- Si su respuesta anterior fue negativa, prosiga con las preguntas. En caso positivo, continúe por la pregunta 15.*
- 12- ¿Cuál es el tiempo promedio que pierde en una jornada buscando la información que necesita para realizar su trabajo?

Entre 5 y 10 minutos O Entre 10 y 15 minutos O Entre 15 y 20 minutos O Más de 20  
O

13- ¿Cuáles son las causas a las cuales atribuye este problema?

.....  
.....

14- ¿De qué manera intenta recuperar la información que necesita para realizar su trabajo?

.....  
.....

15- ¿Cuál cree que es el factor que más afecta a la productividad en la Organización? (*Puede marcar más de una opción*).

Instalaciones O

Comunicación Interna O

Relación con sus Compañeros de Trabajo O

Relación con sus Superiores O

Problemas Personales O

Capacitación O

Factores Económicos O

Otros: .....

16- ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?

Nunca O Poco O A Veces O Casi Siempre O Siempre O

17- En una escala del 1 al 10, ¿Cómo califica el sistema de retribuciones adoptado por la empresa para con sus empleados? .....

18- ¿Cree que tiene posibilidades de crecimiento y desarrollo (laboral y personal) dentro de la empresa?

Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O

19- ¿Realiza dentro de la empresa, actividades que reflejen sus propios intereses?

Nunca O Poco O A Veces O Casi Siempre O Siempre O

20- ¿Tiene intenciones de seguir en la empresa en el corto y mediano plazo?

Nada O Poco O Algo O Bastante O Mucho O

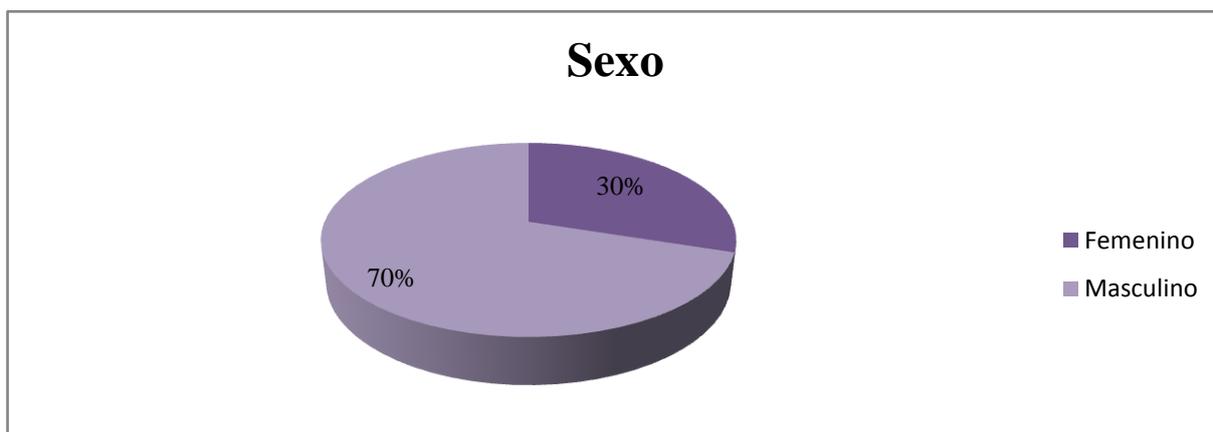
*Muchas Gracias por su tiempo y Colaboración*

**11) Cuestionario de Productividad, Motivación y Satisfacción Laboral**

(Se realiza la aclaración, que la presente encuesta es realizada por una estudiante de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, para su trabajo final de grado y sólo con fines académicos).

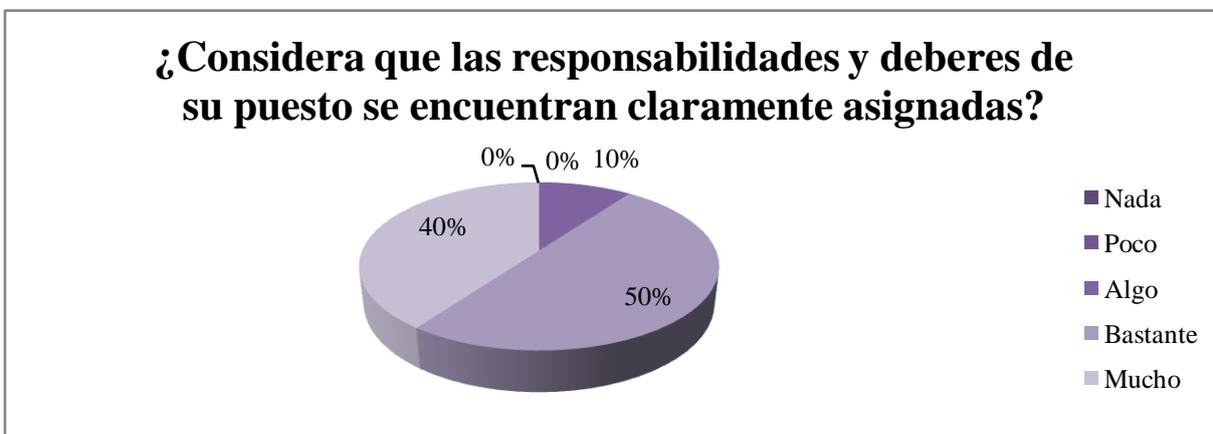
Marque con una X la opción correcta

- 1- Edad: Entre 22 y 48 años
- 2- Sexo: Femenino 30% Masculino 70%



Fuente: Elaboración Propia

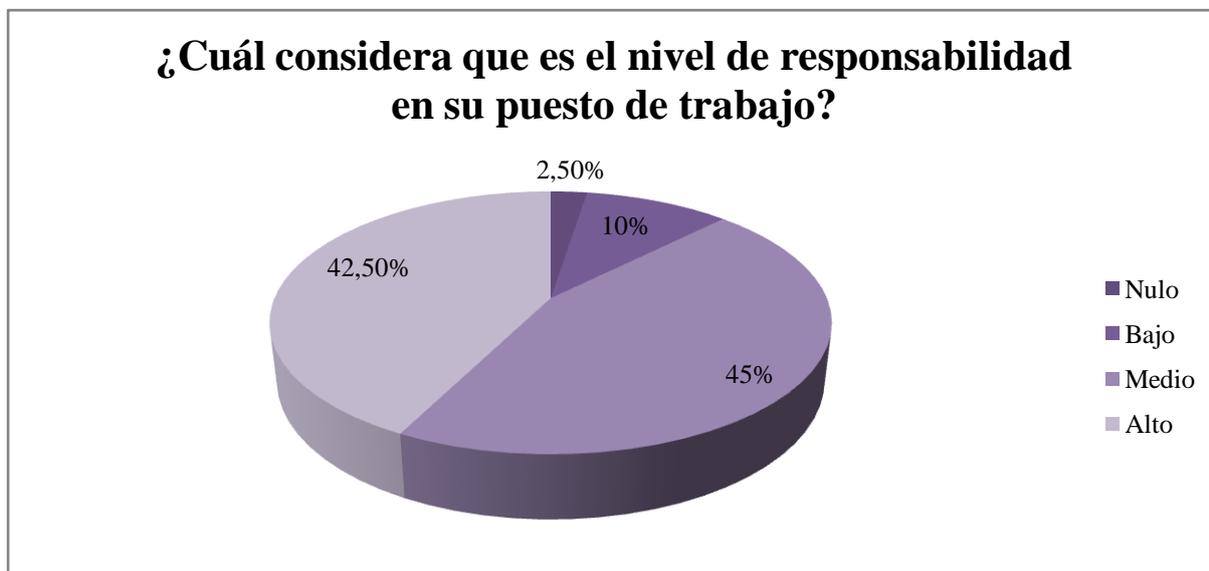
- 3- Antigüedad (en años): *Entre 1 y 6 años*
- 4- Jerarquía del puesto que ocupa en la Organización: *Jerarquía variada de todo el Organigrama.*
- 5- ¿Considera que las responsabilidades y deberes de su puesto se encuentran claramente asignadas?  
 Nada 0% Poco 0% Algo 10% Bastante 50% Mucho 40%



Fuente: Elaboración Propia

6- ¿Cuál considera que es el nivel de responsabilidad en su puesto de trabajo?

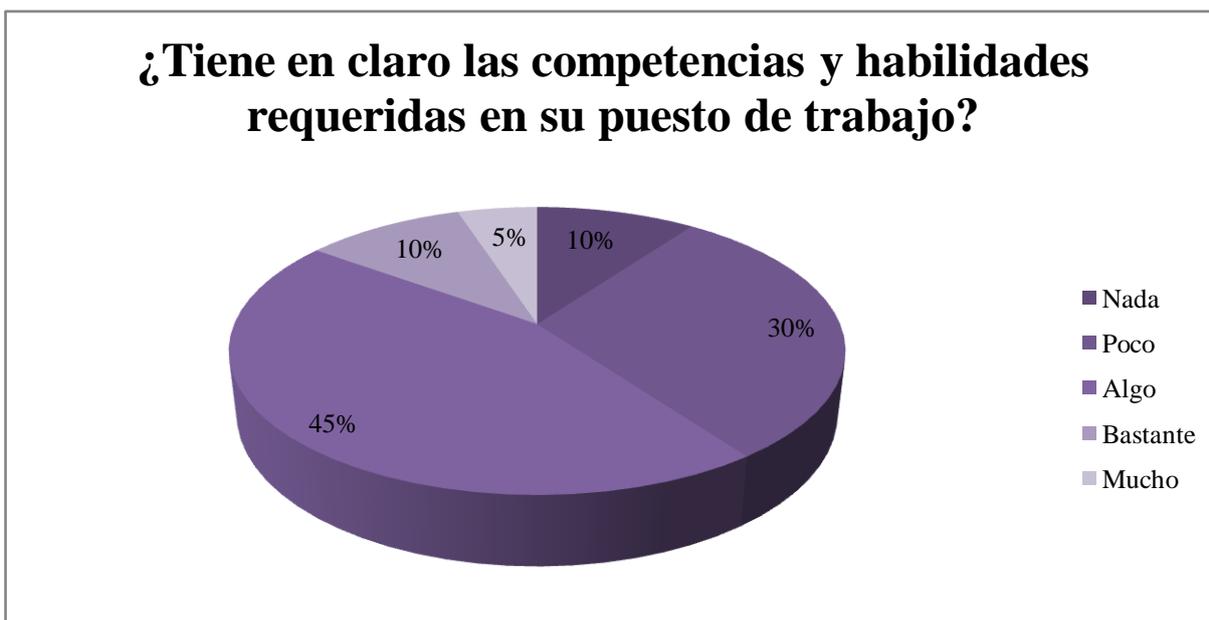
Nulo 2.5% Bajo 10% Medio 45% Alto 42.5%



Fuente: Elaboración Propia

7- ¿Tiene en claro las competencias y habilidades requeridas en su puesto de trabajo?

Nada 10% Poco 30% Algo 45% Bastante 10% Mucho 5%



Fuente: Elaboración Propia

8- ¿Cree que su puesto está compuesto de actividades monótonas y repetitivas?

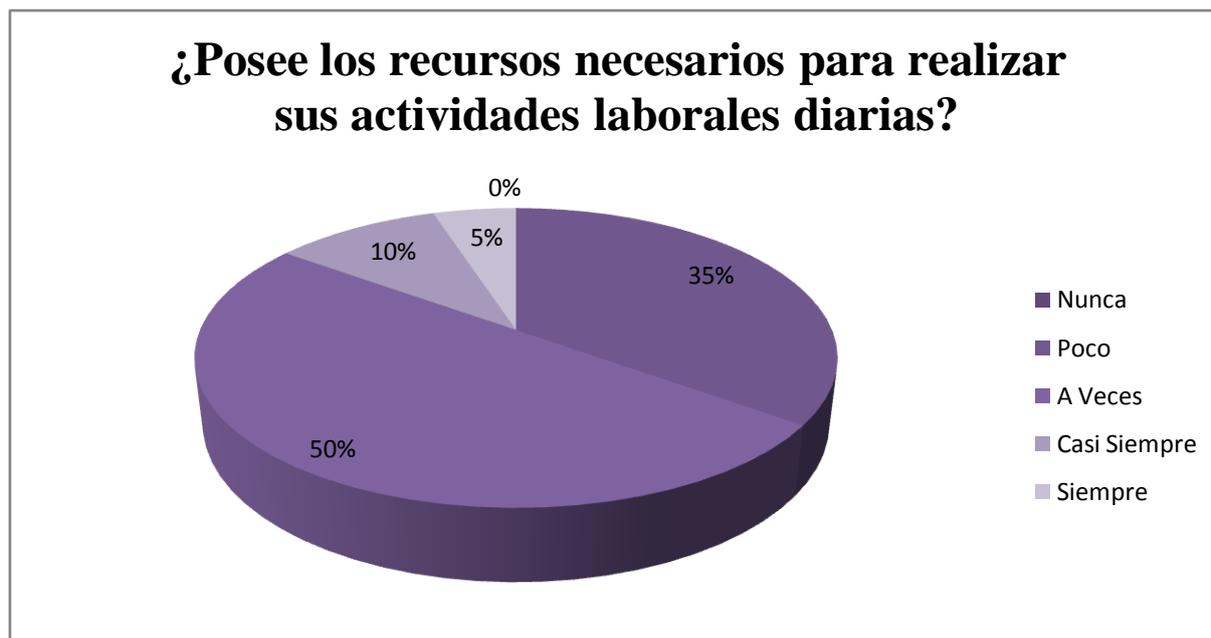
No 45% Poco 30% Algo 15% Bastante 5% Mucho 0%



Fuente: Elaboración Propia

9- ¿Posee los recursos necesarios para realizar sus actividades laborales diarias?

Nunca 0% Poco 35% A Veces 50% Casi Siempre 10% Siempre 5%

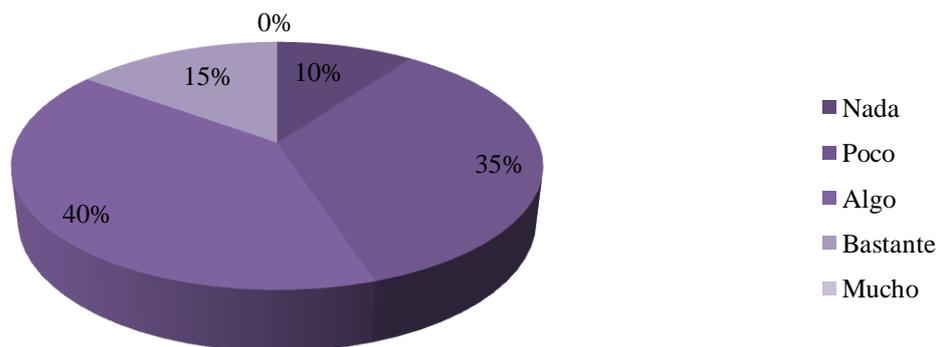


Fuente: Elaboración Propia

10- ¿Considera que cuenta con los Canales de Comunicación adecuados para realizar su trabajo?

Nada 10% Poco 35% Algo 40% Bastante 15% Mucho 0%

### ¿Considera que cuenta con los Canales de Comunicación adecuados para realizar su trabajo?

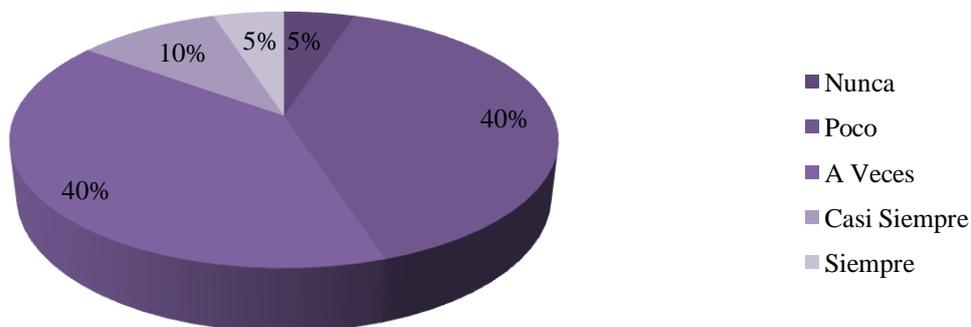


Fuente: Elaboración Propia

11- Al momento de realizar sus tareas diarias, ¿cuenta con la información necesaria?

Nunca 5% Poco 40% A Veces 40% Casi Siempre 10% Siempre 5%

### Al momento de realizar sus tareas diarias ¿Cuenta con la información necesaria?



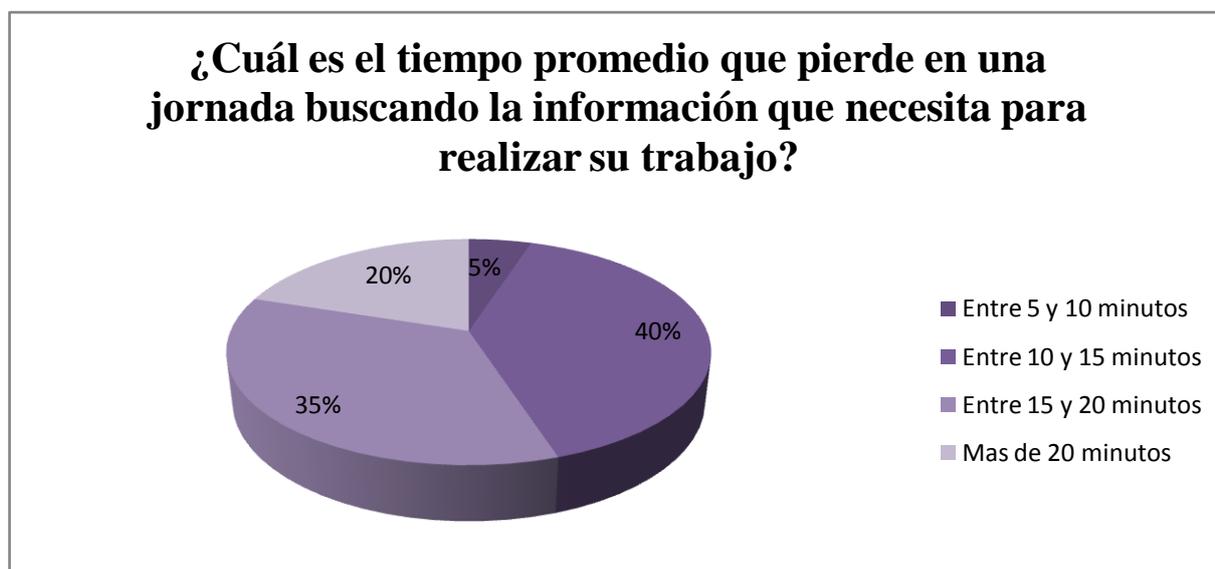
Fuente: Elaboración Propia

*Si su respuesta anterior fue negativa, prosiga con las preguntas. En caso positivo, continúe por la pregunta 12.*

12- ¿Cuál es el tiempo promedio que pierde en una jornada buscando la información que necesita para realizar su trabajo?

Entre 5 y 10 minutos 5% Entre 10 y 15 minutos 40% Entre 15 y 20 minutos 35%

Más de 20 20%



Fuente: Elaboración Propia

13- ¿Cuáles son las causas a las cuales atribuye este problema?

- *Porque la información no llega a todos los sectores de la Organización.*
- *Porque algunos superiores se olvidan de transmitir información.*
- *Porque algunos directivos se olvidan de transmitir información.*
- *Porque la información se filtra o se pierde.*
- *Porque a veces llega información equivocada.*

14- ¿De qué manera intenta recuperar la información que necesita para realizar su trabajo?

- *Preguntando a un compañero.*
- *Preguntando al supervisor.*
- *Esperando que nos transmitan que es lo que debemos realizar.*
- *No la recupero.*

15- ¿Cuál cree que es el factor que más afecta a la productividad en la Organización?

*(Puede marcar más de una opción).*

Instalaciones *3marcas*

Comunicación Interna *32 marcas*

Relación con sus Compañeros de Trabajo *7 marcas*

Relación con sus Superiores *20 marcas*

Problemas Personales *1 marca*

Capacitación *7 marcas*

Factores Económicos *0 marca*

Otros: *Comunicación con los superiores, paros y feriados.*

16- ¿Su sueldo o ingresos reflejan su productividad?

Nunca 15% Poco 20% A Veces 30% Casi Siempre 20% Siempre 15%



Fuente: Elaboración Propia

17- En una escala del 1 al 10, ¿Cómo califica el sistema de retribuciones adoptado por la empresa para con sus empleados? *Promedio de 8.5*

18- ¿Podría mencionar algunos de los beneficios otorgados por la Organización para con sus trabajadores?

- *Sistema de salarios acorde con la ley y los convenios.*
- *Soy muy comprensivos en cuanto a temas personales.*
- *Fiesta de fin de año para toda la familia.*
- *Descuentos en medicamento y perfumería.*
- *Reconocimiento a los empleados del mes.*
- *Reconocimiento al buen desempeño.*
- *Planeación de la carrera dentro de la empresa.*
- *Pago de cuota mensual de guardería para hijos de los empleados.*

19- ¿Cree que tiene posibilidades de crecimiento y desarrollo (laboral y personal) dentro de la empresa?

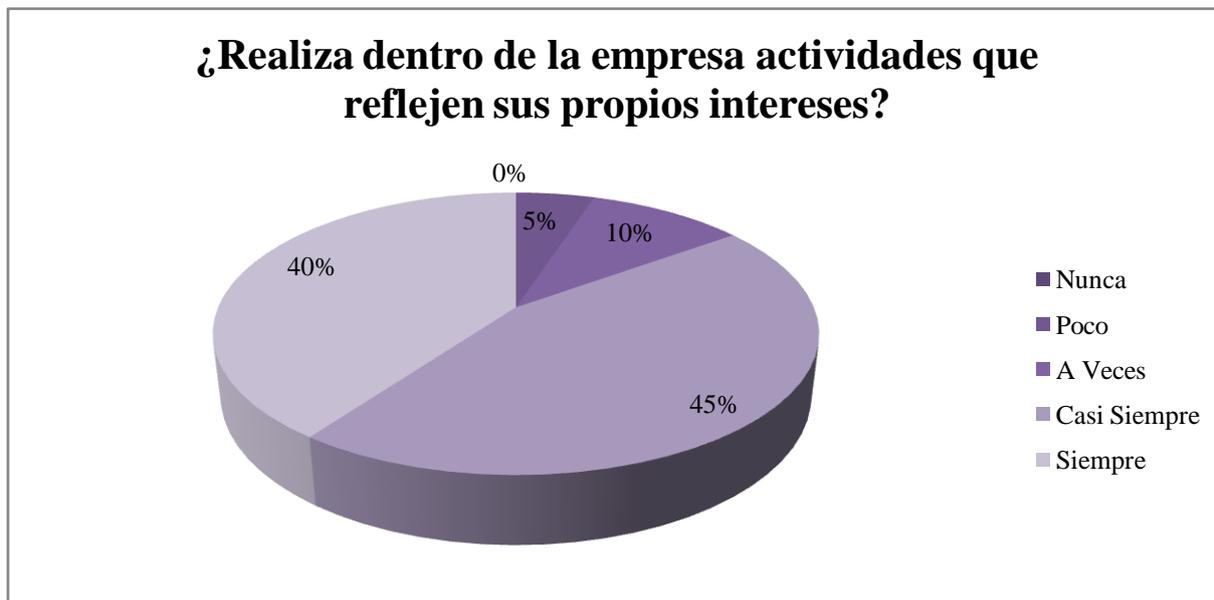
Nada 5% Poco 10% Algo 30% Bastante 25% Mucho 20%



Fuente: Elaboración Propia

20- ¿Realiza dentro de la empresa, actividades que reflejen sus propios intereses?

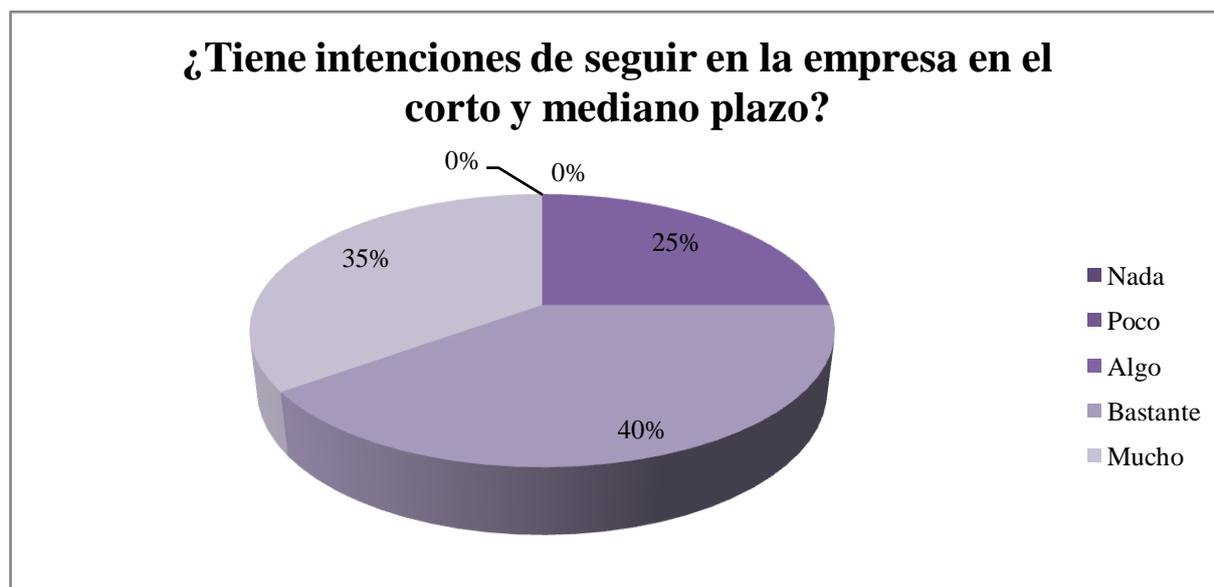
Nunca 0% Poco 5% A Veces 10% Casi Siempre 45% Siempre 40%



Fuente: Elaboración Propia

21- ¿Tiene intenciones de seguir en la empresa en el corto y mediano plazo?

Nada 0% Poco 0% Algo 25% Bastante 40% Mucho 35%



Fuente: Elaboración Propia

*Muchas Gracias por su tiempo y Colaboración*

## 12) Cuadro de Observación Correspondiente al Cuestionario II

## a) Subnivel 1 de Observación: Enfocado a la Productividad, Motivación y Satisfacción Laboral

Nivel de Observación	Factores a Considerar	Observaciones	Fuente
SUBNIVEL 1	Claridad en competencias, habilidades, responsabilidades y deberes en el puesto.	90% tiene claro lo que su puesto requiere.	Integrantes elegidos al azar
	Nivel de Responsabilidad en el puesto.	87.5% nivel medio y alto	Integrantes elegidos al azar
	Recursos para realizar tareas diarias.	85% manifestó que a veces posee los recursos para desempeñarse.	Integrantes elegidos al azar
	Actividades en el puesto afines a la persona.	90% realiza actividades de acuerdo con sus intereses.	Integrantes elegidos al azar
	Actividades monótonas y repetitivas.	No posee.	Integrantes elegidos al azar
	Canales de Comunicación	No poseen los canales adecuados para realizar sus tareas.	Integrantes elegidos al azar
	Información diaria necesaria para el puesto.	85% no la posee.	Integrantes elegidos al azar
	Pérdida de tiempo buscando información	100% tarda entre 5 y más 20 minutos	Integrantes elegidos al azar
	Pérdida de Productividad	CI, relación con	Integrantes

		superiores, relación con compañeros de trabajo, capacitación (más elegidas)	elegidos al azar
	Relación Retribución/Productividad	Muy variados.	Integrantes elegidos al azar
	Sistema de retribución de la empresa	Promedio de 8,5	Integrantes elegidos al azar
	Sistema de Beneficios para los operarios	Muy variados y positivos.	Integrantes elegidos al azar
	Posibilidades de Desarrollo y Crecimiento	Si poseen.	Integrantes elegidos al azar
	Intenciones de permanecer en la Organización (MP y LP)	Si poseen.	Integrantes elegidos al azar

**13) Modelo Tabla de Observación**

Variables	Observaciones y Anotaciones Personales
Colores Predominantes	
Oficinas de Trabajo	
Carteleras, Murales, Anuncios	
Conversaciones en Espacios de Trabajo	

**14) Tabla de Observación**

Variables	Observaciones y Anotaciones Personales
Colores Predominantes	<i>En los tres lugares analizados son los mismos colores los que predominan. El violeta, el gris y el blanco, proporcionando un ambiente neutro y relajado.</i>
Oficinas de Trabajo	<i>Las oficinas son abiertas, en donde se permite trabajar en equipo, sin paredes ni muros que separen un escritorio de otro.</i>
Carteleras, Murales, Anuncios	<i>Existen en lugares clave de los lugares de trabajo anuncios pegados en la pared. Los mismos contienen información de meses anteriores, por lo cual se podría provocar algún error de interpretación. No están destinados a todas las áreas ni poseen diferenciación en relación a quien están dirigidos.</i>
Conversaciones en Espacios de Trabajo	<i>Se presentan conversaciones distendidas en diferentes oportunidades, entre los compañeros de trabajo.</i>

**Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo 21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual, mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines de que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la institución.

Autor - Tesista	Sánchez Borghi María Florencia
DNI (Autor – Tesista)	37.095.098
Título y/o Subtítulo	Comunicación Interna en Farmacias Líder S.A
Correo Electrónico (Autor – Tesista)	florenciasb@outlook.com
Unidad Académica (donde se presentó la obra)	Universidad Siglo 21
Datos de Edición	Córdoba Capital, Argentina – Año 2016

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o en campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto Completo de la Tesis	Si
Publicación Parcial	No

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y Fecha

Firma Tesista

Aclaración Tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica :

.....  
certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado