



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**

**FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA  
LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR  
CASO: BACHEMA LTDA.**

TRABAJO FINAL DE GRADO

Licenciatura en Comunicación

Sección Comunicación Organizacional

Cash Aranco, Claudia - C.I.: 2.795.529-4

Ricardi Llanes, Maria Clara - C.I.: 4.658.370-3

---

Docente Tutor: Prof. Mag. Daniel Ottado

Facultad de Información y Comunicación

Montevideo, Uruguay

Setiembre, 2024

## **RESUMEN**

Este trabajo final de grado tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa familiar Bachema Ltda. La misma se dedica a la importación y distribución de productos de consumo masivo y hace más de tres décadas mantiene un crecimiento sostenido en el mercado uruguayo.

En tal sentido, se realiza una intervención que hace énfasis en reconocer necesidades y problemas vinculados a la comunicación en las diversas áreas que componen la organización. De este modo, se utiliza una combinación de herramientas de metodología mixta y un marco teórico con el enfoque en las características de las empresas familiares, que en conjunto brindan un acercamiento a la forma de trabajo de la empresa, permitiendo ayudar a fortalecer la comunicación interna desde la perspectiva de los miembros de la organización.

## **ABSTRACT**

This final degree project aims to contribute to strengthening internal communication within the family business Bachema Ltda. The company is dedicated to the import and distribution of mass consumer products and has maintained sustained growth in the Uruguayan market for more than three decades.

In this regard, an intervention is carried out that emphasizes recognizing needs and problems related to communication in the various areas that make up the organization. In this way, a combination of mixed-method tools and a theoretical framework focused on the characteristics of family businesses is used, which together provide an approach to the company's working methods, allowing for the strengthening of internal communication from the perspective of the organization's members.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Familiar, Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Plan Estratégico, Metodología Mixta.

**KEYWORDS:** Family Business, Organizational Communication, Internal Communication, Strategic Plan, Mixed-Methodology.

## Tabla de contenido

<b>1. Contenidos introductorios</b>	4
a. Introducción y elección del tema	4
b. Justificación	6
c. Contexto y presentación de la organización	9
d. Necesidades y problemas identificados	14
e. Pregunta de investigación	15
<b>2. Objetivos</b>	16
a. Objetivo General	16
b. Objetivos específicos	16
<b>3. Antecedentes</b>	17
a. Aspectos fundamentales en la gestión de empresas familiares. La importancia de la comunicación en su profesionalización.	17
b. La relación de la empresa familiar y las fallas en la comunicación interna en Econovo	19
c. La Comunicación Organizacional como Agente Dinamizador de la Mejora Continua en los Sistemas de Gestión	20
<b>4. Marco Teórico</b>	22
a. La importancia de la continuidad de las Empresas familiares	22
b. Siempre hay comunicación interna, ¿por qué no gestionarla para mayor beneficio?	24
c. Tener en cuenta las dimensiones de la comunicación y sus ámbitos para la mejora en la gestión.	25
d. Identificar los diferentes públicos para lograr acciones dirigidas y eficaces.	26
e. Identidad de las organizaciones, características perdurables.	27
f. Comunicación estratégica para el logro de los objetivos.	30
<b>5. Metodología</b>	32
a. Abordaje de la intervención.	32
b. Diseño metodológico	33
c. Técnicas utilizadas	38
1. Entrevista y censo	39
2. Observación participante	41
<b>6. Análisis</b>	42
a. Las dimensiones de la comunicación, información y participación	42
b. Entrevista con los Socios directores	43
c. Censo realizado al personal	44
d. Entrevistas realizadas al personal	53
e. Análisis FODA	56
<b>7. Hallazgos y Recomendaciones</b>	59
a) Propuesta de mejora	59
<b>8. Plan Estratégico de Comunicación</b>	66
a) Plan estratégico de Comunicación de Bachema Ltda.	66
b) Plan de implementación	70

c) Creación de productos asociados en el PEC	73
1) Organigrama institucional	73
2) Taller de Visión y Misión	72
3) Taller de Valores	75
<b>9. Conclusiones y Reflexiones ind.</b>	<b>77</b>
a. Conclusión general	77
b. Reflexiones individuales	80
1. Reflexión de Claudia Cash Aranco	79
2. Reflexión de María Clara Ricardi Llanes	84
<b>10. Referencias bibliográficas</b>	<b>83</b>
<b>11. Anexos</b>	<b>86</b>
a. Brochure de productos Bachema Ltda	86
b. Documento informe de desempeño de redes sociales Bachema Ltda	86
<b>12. Figuras y tablas</b>	<b>86</b>
Fig. 1 - Tabla de catálogo de productos de Bachema Ltda	86
Fig. 2 - Tabla factores que influyen en la identidad de una organización	86
Fig. 3 - Tabla de públicos generales clasificados por ámbitos de la comunicación en base al relevamiento realizado en Bachema Ltd	
Fig. 4 - Públicos. Empleados por área, segmentados por generación.	86
Fig. 5 a Fig. 14 - Datos recolectados a partir de las encuestas	86
<b>13 Apéndice</b>	<b>87</b>
b. Formulario de entrevista cualitativa para empleados.	90
c. Formulario de encuesta cuantitativa para empleados	91
d. Planilla de observación participante durante entrevista.	92
e. Documento de planilla de registro de reuniones.	93
f. Presentación utilizada para reunión de empleados referente a la devolución del trabajo realizado.	94
g. Documentos completos de encuestas realizadas al personal de Bachema Ltda.	

# 1. Contenidos introductorios

---

## a. Introducción y elección del tema

Tanto en Uruguay como en el mundo, la gestión y trascendencia de las empresas familiares tiene ciertas dificultades por sus características muy diferentes a otras organizaciones, ya sea por su estructura organizativa, su estrategia, el sistema de control, las diferentes decisiones que toman quienes la gestionan debido a su vínculo afectivo como componente muy importante, entre otros.

Se puede considerar a la empresa familiar como un sistema que resulta de la interacción de dos subsistemas: el empresarial, asociado a una lógica racional cuyo fin último es la rentabilidad, y el familiar, donde la armonía y felicidad familiar son sus fines característicos (Cúneo, 2009; Gersick, Davis, McCollom, Lansberg, 1997).

Las empresas familiares se caracterizan por estar gestionadas y controladas por miembros de la misma familia, con valores y tradiciones familiares presentes en la toma de decisiones. Existen diferentes tipos de empresas familiares, como las de propiedad familiar, donde la familia posee la totalidad del negocio, o las de gestión familiar, donde la familia solo se encarga de la dirección. Además se pueden clasificar según la generación que las lidera, como empresas de primera, segunda o tercera gestión, con distintas dinámicas y retos en cada caso.

A continuación detallamos algunas de las características de todas las empresas familiares, que en la medida de que estén más presentes en la empresa, más auténticamente familiar será.

- Su propiedad es controlada por una o más familias, normalmente la familia posee entre el 80% y el 100% de la empresa.
- Algunos miembros de la familia conducen el negocio ocupando cargos directivos. Casi siempre dueños o sus hijos.
- El deseo de perpetuar en el tiempo la obra de su fundador.

En general dentro de las ventajas de este tipo de empresas, está la continuidad a largo plazo, el compromiso y la lealtad de los empleados, así como una toma de

decisiones rápida y flexible, aunque también enfrentan una serie de desafíos como la falta de profesionalización en la gestión, tensiones familiares que pueden afectar la empresa, y la dificultad para separar los roles familiares de los empresariales por lo que es fundamental establecer políticas claras y profesionalizar la gestión para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la misma.

De acuerdo a un estudio realizado sobre la situación de las empresas familiares en Uruguay en noviembre de 2022 por KPMG y el Centro de Empresas familiares de la CCSU, el 80% de las empresas de Uruguay son familiares.



Fuente: KPMG Empresas familiares en Uruguay. Noviembre 2022

Dentro del mencionado estudio se consultó si las empresas habían elaborado y formalizado un Plan Estratégico para los próximos años y 1 de cada 3 manifestó haberlo realizado, aunque solo el 50% incluyó inversiones en el mismo.

Este trabajo se basa en las características de las empresas familiares y el conocimiento recibido a lo largo de los años de formación en comunicación organizacional, con el fin de fortalecer la comunicación interna en Bachema Ltda. y brindar herramientas prácticas para la mejora de su gestión.

## b. Justificación

¿Por qué es importante la gestión de la comunicación en las empresas familiares?

El presente trabajo tiene la intención de fortalecer la comunicación interna en una empresa familiar, lo que implica ciertas características y modos de comunicación diferente a las empresas que no cuentan con lazos sanguíneos.

A nivel mundial, este tipo de empresas son un pilar fundamental en la economía de cada país y representan una gran parte de los negocios, eso tiene un impacto significativo en la economía global. Su relevancia se evidencia en su aporte al empleo, al avance económico y a la estabilidad social. Asimismo, son frecuentes transmisoras de valores, tradiciones y saberes de una generación a la siguiente, configurándolas como un pilar esencial de la sociedad uruguaya, conformando más o menos el 80% de todas las organizaciones comerciales presentes en el país, generando oportunidades laborales para una significativa porción de la población en edad de trabajar. Estos emprendimientos no solo fomentan un crecimiento local debido a que suelen tener sus raíces en comunidades específicas sino que también mantienen un arraigado compromiso social y suelen ser más estables, lo que contribuye activamente a la dinamización de la economía y la creación de riqueza en nuestro país.

Estas organizaciones se caracterizan por ser gestionadas y lideradas por miembros de una misma familia y presentan ciertas dinámicas particulares en la toma de decisiones y en la comunicación interna, por lo que es esencial para nuestro trabajo comprender las mismas para ayudar a lograr su sostenibilidad y crecimiento a lo largo del tiempo, así como abordar de manera efectiva los desafíos que puedan surgir en el ámbito familiar y empresarial. En general mantienen un enfoque cauteloso fundado en la familia como eje de las decisiones, inculcando su cultura y valores a través de las generaciones y con una estructura organizativa con la capacidad de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del entorno.

La comunicación en las empresas familiares es fundamental, ya que influye en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos, en la creación de un ambiente

laboral saludable y en la transmisión de los valores familiares a través de las generaciones. En este contexto, la comunicación efectiva fortalece los lazos familiares, aumenta la confianza entre los miembros y contribuye al éxito en el ámbito empresarial. Además, una comunicación clara y abierta ayuda a evitar malentendidos, fomenta la colaboración en equipo y facilita la adaptación de los cambios internos y externos que pueda enfrentar la empresa.

En este sentido, suelen adoptarse procesos definidos para la comunicación y resolución de conflictos, tiende a tener una informalidad y cercanía en la comunicación que suele ser más directa debido a las relaciones de parentesco así como también, la misma se ve influenciada por los lazos familiares con una mayor confianza, cohesión y afecto en las interacciones. Asimismo, hay una tendencia a la comunicación no verbal como son las expresiones faciales, gestos y tono de voz que toman un papel muy importante a la hora de transmitir los mensajes y las emociones.

Los líderes familiares suelen asumir roles clave en la comunicación, actuando como mediadores en situaciones conflictivas y promoviendo un ambiente de apertura y transparencia. Es importante establecer normas claras de comunicación y fomentar la participación de todos los miembros para garantizar una comunicación efectiva en este tipo de organizaciones.

Comúnmente surgen conflictos debido a la mezcla de relaciones personales y profesionales que incluyen la falta de claridad en los roles, rivalidades entre miembros de la familia y resistencia al cambio. Para gestionar estos conflictos, es importante establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, fomentar la escucha activa y la empatía, y separar claramente los roles familiares de los empresariales. Además, implementar reuniones periódicas para abordar problemas y trabajar en equipo para encontrar soluciones consensuadas puede ayudar a prevenir futuros conflictos y fortalecer la comunicación de la empresa familiar.

Los controles están basados sobre empleados de confianza y es común en este tipo de empresas, demorar la inversión en sistemas de gestión por no verla como necesaria. Una vez que la empresa crece lo suficiente y se produce una crisis de

crecimiento, recién entonces se toma conciencia de hacer inversiones. El crecimiento se apoya en uno o pocos familiares que además de su visión de negocios ponen pasión en lo que hacen.

Por otro lado, en una etapa posterior dentro del proceso de continuidad y sucesión empresarial, la comunicación juega un papel fundamental. Es necesario establecer canales claros de comunicación entre los miembros de la familia y los empleados para asegurar una transición exitosa. La transparencia en la comunicación sobre planes de sucesión, roles y responsabilidades, así como la preparación de los sucesores, son aspectos clave. Además la comunicación efectiva puede ayudar a gestionar los posibles conflictos que puedan surgir durante el proceso, facilitando la aceptación y la adaptación de todos los involucrados en el cambio generacional.

### c. Contexto y presentación de la organización

Bachema Ltda. es una empresa familiar, catalogada como PYME, fundada en 1989 por Hans Adolph y María de Carmen Jacoba Barbé (esposos), cuya sede está ubicada en la calle Dionisio Eduardo Carbajal 2834 esq. Ricaurte en Montevideo, Uruguay.

Situada en el barrio Bella Vista, a menos de dos cuadras de la Rbla. Dr. Baltasar Brum y muy cerquita de los accesos a Montevideo, les permite tener una rápida salida y conexión con las rutas interdepartamentales y eso les brinda un efectivo despacho logístico a todo el país.

Son importadores y distribuidores para Uruguay de productos de consumo masivo, especializándose en el área de productos de limpieza del hogar e higiene personal. Tienen un sistema de distribución propio y su red de clientes son empresas mayoristas, distribuidores, supermercados y comercios en general, con quienes buscan siempre lograr buenos acuerdos comerciales que les permitan crecer junto a ellos y de esa forma lograr que sus productos lleguen a todos los puntos del país.

Las oficinas administrativas tienen un horario laboral de lunes a viernes de 8 a 12 y de 13 a 17:30 hs. y están integradas al área logística para una mejor interacción entre los diferentes sectores de la empresa, y cuentan con una considerable flota de vehículos para organizar la venta y distribución en forma eficiente con una importante capacidad de almacenaje.

Cuentan con proveedores nacionales y extranjeros buscando generar alianzas estratégicas con el objetivo de desarrollar y posicionar los productos en el mercado uruguayo. Es por ese motivo que trabajan líneas exclusivas de productos, para poder controlar y manejar la política comercial.

Cuentan con una plantilla de trabajo de 24 personas, la cual está integrada por:

2 socios directores,

3 en administración comercial

4 en el área de ventas  
 13 en depósito y distribución  
 2 en intendencia / limpieza general

El comité Directivo está integrado por 3 socios más los 2 socios directores, la madre socia fundadora y sus 4 hijos. Asimismo, la empresa cuenta con una marca gráfica, su propio logo en el cual además de los aspectos gráficos se destaca la consigna “desde 1989, distribuyendo calidad”. El mismo es aplicado en material de comunicación externa como ser catálogos y por supuesto en su propia web, entre otros.



Logo de Bachema Ltda.

Dentro de los diferentes productos que trabajan figuran diferentes líneas como ser:

Línea	Producto
<u>AirSun Baby</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Toallitas Húmedas bebés</li> </ul>
AirSun	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Toallitas desinfectantes/antibacteriales</li> <li>● Papel higiénico Húmedo</li> <li>● Jabón líquido para manos y rostro</li> <li>● Cepillos de dientes</li> <li>● Crema dental triple protección</li> </ul>
Griselda	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fibra esponja</li> <li>● Fibra abrasiva</li> <li>● Lana de acero</li> <li>● Esponja de baño</li> <li>● Esponja de acero inoxidable</li> <li>● Esponja de bronce</li> <li>● Paño multiuso</li> <li>● Bolsas para residuos</li> <li>● Guantes multiuso para limpieza</li> </ul>
<u>Gota Limpia</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jabón en polvo para lavarropas</li> <li>● Suavizante para ropa</li> <li>● Lavarropas líquido</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lavarropa liquido baby</li> <li>● Suavizante para ropa concentrado</li> <li>● Suavizante para ropa baby hipoalergénico</li> <li>● Detergente</li> <li>● Detergente concentrado</li> <li>● Pastillas lavavajillas</li> <li>● Saponáceo en polvo</li> <li>● Quitamanchas sin cloro</li> <li>● Desinfectante</li> <li>● Gel sanitario</li> <li>● Jabon en barra</li> </ul>
<b>Clinch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desinfectantes ambientes y superficies</li> <li>● Insecticidas casa y Jardín</li> <li>● Insecticidas Cucarachas y Hormigas</li> <li>● Repelente</li> <li>● Aparato para tabletas</li> <li>● Tabletas</li> <li>● Espirales</li> </ul>
<b>Tango</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aromatizantes de ambientes</li> </ul>
<b>Thorlight</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lámparas incandescentes</li> <li>● Lámparas Led</li> </ul>
<b>Folidol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hormiguicida</li> </ul>
<b>Nivea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crema lata</li> <li>● Crema Nivea Men</li> <li>● Crema Body</li> <li>● Crema Atrix</li> <li>● Body Loción Corporal</li> <li>● Crema bajo la ducha</li> <li>● Gel Ducha</li> <li>● Jabones Humectantes</li> <li>● Leche limpiadora</li> <li>● Lip Care</li> <li>● Desodorantes en múltiples presentaciones</li> </ul>

Fig. 1: Tabla de catálogo de productos de Bachema Ltda. Elaboración Propia.

Actualmente la línea Airsun baby tiene un marketshare del 10% del mercado total uruguayo, tercera marca en toallitas de bebé de ventas y primera marca nacional, que compite con marcas internacionales como Kimberly Clark o Johnson & Johnson.

La línea Gota Limpia posee alrededor de un 4% del mercado uruguayo en un mercado de amplia variedad de marcas en este tipo de productos. Compitiendo con empresas como Sapolio que tiene el doble del marketshare y con una estructura enorme. (ver anexo a. Brochure de productos Bachema Ltda.)

Redes sociales y estrategias de marcas (ver anexo b. Documento informe de desempeño de redes sociales Bachema Ltda.)

En cuanto a las redes sociales utilizadas por la empresa se encuentran Instagram y Facebook. En ambas plataformas, se propone que sus marcas estén presentes a través de contenido que se elabora en función de lo que se desea comunicar.

De este modo, el objetivo principal de la empresa en relación a lo anterior es maximizar el presupuesto e incrementar el reconocimiento de marca mediante estrategias de comunicación que se adecuen a los fondos disponibles.

En este sentido, la empresa tiene un alcance mensual de 170 mil impresiones de anuncios, 57.4 mil cuentas alcanzadas y un presupuesto de 49.98 dólares al mes.

El sitio web de la empresa se encuentra como @bachemaltda, sus publicaciones fueron compartidas en el mes de julio del año 2019 y desde ese momento no se realizó ninguna más. Cuenta con 17 publicaciones, 58 seguidores y 11 seguidos. Desde ese año tomaron la estrategia de poner foco en las marcas que trabajan, ya sean propias o representadas en lugar de la cuenta general de la empresa.

Además, tienen cuatro marcas que son trabajadas cada una de manera independiente con objetivos adecuados al tipo de producto, lo que permite medir como ejemplo si se está llegando al público potencial o cual es el alcance e impresiones de los videos compartidos.

A continuación se presenta a modo ilustrativo el Instagram y facebook de la empresa y sus marcas trabajadas.

@griseldauruguay

@tangouruguay

@gotalimpauruguay

@airsunuruguay



**Griselda Uruguay**  
Artículos para el hogar  
¡Los espacios de tu cocina limpios y relucientes!  
Conocé todos nuestros productos que hacen a Griselda tu aliado más...



**Bachema Ltda**  
Negocio local  
Empresa importadora y distribuidora de productos para el hogar y la familia  
Ver traducción  
bachema.com.uy/  
Eduardo Carbajal 2834, Montevideo, Uruguay



**AirSun**  
Salud/belleza  
¡Cuidá tu piel con nuestra línea sin parabenos, pH neutro, y productos hipoalergénicos!  
Ver traducción



**Tango Uruguay**  
Artículos para el hogar  
¡Tu ambiente habla de vos!  
Acompañá tus espacios con notas intensas de la fragancia que más te representa.  
Ver traducción  
bachema.com.uy/



**Gota Limpá Uruguay**  
Productos/servicio  
¡Gota Limpá, está limpio!  
Conoce todas nuestras variedades de productos para ropa, cocina, institucional, baño y limp... más  
Ver traducción  
www.bachema.com.uy/gotalimpa





**Griselda Uruguay**  
374 Me gusta · 394 seguidores

Mensaje Me gusta

Publicaciones Información Más

**Detalles**

Página · Artículos para el hogar

Aún sin calificación (0 opiniones)

Ver la información de Griselda

Publicaciones de Griselda Uruguay

Griselda Uruguay

**Gota Limpá**  
50 mil Me gusta · 50 mil seguidores

Mensaje Me gusta

Publicaciones Información Más

**Detalles**

Página · Producto/servicio

gotalimpa.com.br

097 080 460

info@bachema.com.uy

Ver la información de Gota

**Airsun**  
1,3 mil Me gusta · 1,4 mil seguidores

Mensaje Me gusta

Publicaciones Información Más

**Detalles**

Página · Artículos para el hogar

bachema.com.uy

2203 1183

info@bachema.com.uy

Aún sin calificación (1 opinión)

Ver la información de Airsun



Airsun  
Publicidad

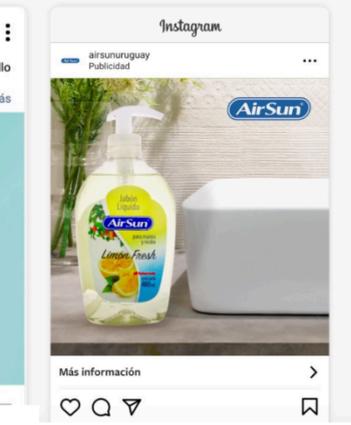
Toallitas Húmedas para bebés hipoalergénicas, sin alcohol ni parabenos

Airsun Artículos para el hogar



Airsun  
Publicidad

¡Acompañá la pasta dental Airsun con el cepillo dental!



Instagram

airsunuruguay  
Publicidad

Airsun

Fuente: Cuenta de Instagram y Facebook. Mayo 2024

## d. Necesidades y problemas identificados

De las diferentes reuniones mantenidas y del análisis de los documentos brindados por la empresa surgen las siguientes necesidades identificadas:

- Elaboración del organigrama empresarial

La elaboración del mismo es crucial para establecer la estructura jerárquica de la empresa y definir claramente las funciones y las responsabilidades de cada miembro del equipo. Permite visualizar de manera sencilla la distribución de autoridad y la comunicación dentro de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones y mejora la eficiencia en la coordinación de tareas. También permite identificar posibles duplicidades de funciones o áreas de mejora en la organización, optimizando así la eficiencia y productividad.

- Establecer cuales son los valores organizacionales

Si bien saben con qué valores quieren trabajar, no están explícitos. Es necesario establecerlos ya que son los que deben guiar el comportamiento de la organización, estableciendo principios éticos y morales que orienten las acciones de todos sus miembros. Ayudan a definir la identidad de la empresa, creando una cultura organizacional sólida y coherente, sirviendo a la toma de decisiones y a la resolución de conflictos internos. Además fomentan la colaboración, la confianza y la lealtad entre los miembros, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo y productivo.

- Construcción de la Misión y Visión de la empresa

El establecer claramente la misión y la visión de la empresa ayudará a definir el rumbo y las decisiones en el día a día y aquellas estratégicas que acompañarán el camino de la empresa, alineados en los valores organizacionales para crear un ambiente de trabajo coherente y motivador.

Por otro lado, a la falta de las herramientas previamente mencionadas, se han identificado algunos problemas en la organización, los cuales se pueden mejorar con el análisis y la aplicación de herramientas metodológicas que permitan enriquecer la realidad de la empresa.

En este sentido, los problemas apriori que se detectaron como prioritarios son los siguientes:

- Dificultad en la comunicación entre los grupos de trabajo (sector depósito y administración).
- Errores en los despachos de pedidos (sector depósito).
- Falta de planificación en la recepción de mercadería (sector depósito).

### e. Pregunta de investigación

¿Cómo gestiona la comunicación interna la empresa Bachema Ltda?

## 2. Objetivos

---

---

### a. Objetivo General

Analizar el estado de la comunicación interna de la empresa, con el fin de fortalecer los procesos de gestión para el logro de sus objetivos.

### b. Objetivos específicos

- Explorar los canales de comunicación interna
- Relevar las capacidades de comunicación presentes en la empresa.
- Identificar mejoras en la comunicación dentro de los diferentes procesos internos.

### 3. Antecedentes

---

A partir del relevamiento realizado sobre antecedentes, se entiende pertinente el aporte de conocimiento sobre comunicación interna y empresas familiares de tres casos que se presentan a continuación:

#### a. Aspectos fundamentales en la gestión de empresas familiares. La importancia de la comunicación en su profesionalización.

Debido a la importancia que tienen mundialmente en la economía de los países las empresas familiares, nos parece relevante mencionar el trabajo de grado acerca de la “Profesionalización de la empresa familiar uruguaya” realizado en el 2012 por integrantes de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Ana Laura Fernández Fernández, Santiago Martín Orellano Abal y Leandro Francisco Scévola Escobar donde abordan los desafíos y las estrategias para profesionalizar las empresas familiares en Uruguay y profundizan aspectos fundamentales de la gestión, equilibrando la asignación de recursos entre la familia y la empresa, así como también en la aplicación de herramientas específicas y generales de administración.

Uno de los aspectos cruciales para la profesionalización, es el establecimiento de una comunicación interna efectiva, es decir que el flujo de información dentro de la empresa, debe ser claro, consistente y alineado con los objetivos estratégicos para la organización, de lo contrario puede llevar a malentendidos, conflictos y una toma de decisiones ineficaz. El trabajo enfatiza que para mejorar la comunicación interna, es fundamental desarrollar estructuras organizativas claras y formalizadas, lo que incluye definir roles y responsabilidades, establecer canales de comunicación formales y fomentar una cultura de transparencia y colaboración.

El documento propone la utilización de modelos y herramientas específicas para gestionar la comunicación. Por ejemplo, el Protocolo Familiar es una herramienta que puede ayudar a definir las reglas y normas de comunicación entre los miembros de la familia y los empleados, estableciendo un marco para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Además sugiere la realización de reuniones regulares y el uso de plataformas digitales para facilitar la comunicación en tiempo real, siendo que estas prácticas no solo mejoran la eficiencia operativa sino que también fortalecen la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Es un factor muy importante en la creación de una cultura propensa al cambio, la importancia de la existencia de ámbitos de comunicación e intercambio. Cúneo (2009) señala que las habilidades de comunicación y negociación, junto con la estructura de gobierno, son fuertes mecanismos de prevención y gestión del conflicto.

Dentro de las recomendaciones del trabajo realizado, vinculadas a la estructura tomamos el punto 5.1.3 sobre Desarrollo de ámbitos de comunicación y órganos de gobierno, sosteniendo que en la medida que la familia y la empresa crezca, es necesario regular la organización, composición y funcionamiento de todos los órganos familiares para que tengan fluidez en su funcionamiento. La construcción de sistemas de gobierno corporativo debe entenderse como la creación de un sistema institucional donde las reglas deben ser consensuadas y no impuestas. Cuando aumenta la complejidad de la empresa y de la familia debe existir una tendencia hacia lograr la institucionalidad, mejorando la comunicación a través de los ámbitos adecuados. A continuación se detallan algunos de los ámbitos de comunicación en los cuales se puede trabajar o desarrollar con el fin de lograr en una mejor comunicación familiar-empresarial, estos son:

- Ámbitos de comunicación familiar informales
- Consejo de familia: Conforme la empresa y la familia crecen en complejidad, se deben formalizar ámbitos de comunicación, y tener en cuenta todas las expectativas que pueden ser muy diferentes. Su éxito radica en una actitud para comunicarse franca y abierta, compartir intereses y errores con una mentalidad constructiva.

- Foro familiar: con rol informativo, que vele por la formación de los familiares más jóvenes, sea o no que vayan a trabajar en la empresa, es imprescindible formarlos sobre los aspectos de gobierno de la empresa familiar ya que tendrán parte de la propiedad en el futuro.
- Consejo de administración: definir las grandes líneas estratégicas de la organización y realizar un profundo control sobre la manera en que se está gestionando la empresa a fin de proteger los intereses de los accionistas.
- Asamblea de socios o accionistas: Órgano máximo a quien se debe todo el resto de la organización. Se debe promover la participación activa de todos sus miembros.

La profesionalización de la comunicación interna es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas familiares. Al adoptar prácticas y herramientas efectivas se puede mejorar significativamente su gestión interna, lo que redundará en una mayor cohesión y eficacia organizativa.

## **b. La relación de la empresa familiar y las fallas en la comunicación interna en Econovo**

De este modo, se presenta otro antecedente por Vitale (2022), y su investigación en una empresa familiar que se dedica a la producción de equipos para la higiene y soluciones ambientales sustentables.

El foco principal está puesto en la comunicación interna y su impacto en la empresa, estableciendo que una correcta gestión empresarial que contemple la comunicación entre todos los integrantes es fundamental para el logro de los objetivos.

Asimismo, la problemática detectada indica que la falta de comunicación interna formal se debe al formato de empresa familiar donde la comunicación es más fluida, y esto no debería suceder en el área que no posee familiares a cargo, por eso la autora menciona que la comunicación no está desarrollada de manera eficiente.

El trabajo parte de un análisis de situación para adentrarse en un Diagnóstico organizacional que incluye el análisis FODA, presentando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Organización. Su marco teórico repasa los conceptos de Organización, Comunicación organizacional, cultura, comunicación interna y relaciones públicas.

La investigación plantea que crear un plan de comunicación interna implica diseñar una estrategia que le dé coherencia a todas las acciones que intenten mejorar la comunicación dentro de una organización. En este sentido, el trabajo presenta un plan de comunicación que pone atención a que se logre una comunicación fluida tanto en forma ascendente como descendente y que tenga un impacto positivo en el día a día de la empresa.

### c. La Comunicación Organizacional como Agente Dinamizador de la Mejora Continua en los Sistemas de Gestión

El documento al que hacemos referencia en el título, desarrollado por Fontalvo Quejada y Puello en el año 2011, aborda la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y cómo ésta actúa como un agente catalizador para la mejora continua de los procesos de gestión, siendo fundamental para la gestión del conocimiento. El mismo indica que la alta gerencia debe implementar estrategias de comunicación organizacional que motiven y formen a los trabajadores en la importancia de nuevos o mejorados productos, procesos o métodos, contribuyendo a la mejora continua de los sistemas de gestión, fortaleciendo la competitividad y diferenciación de la empresa en el mercado.

A modo de resumen, el documento se centra en los antecedentes teóricos y prácticos de la comunicación organizacional y su relación con la gestión del conocimiento y la innovación, entendiendo a esta última como la introducción de nuevos o mejorados productos, procesos o métodos, aspectos clave para la mejora

de la comunicación interna en Bachema a través de una adecuada gestión del conocimiento. Se trata de la interacción dinámica entre el capital humano, estructural y relacional que es facilitada por una comunicación eficaz, que a su vez ayuda a estructurar innovaciones en procesos. Una comunicación fluida y bien gestionada asegura que la información relevante llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la coordinación efectiva de las actividades empresariales.

## 4. Marco Teórico

---

En el presente marco teórico establecemos algunas bases conceptuales y corrientes de pensamiento que sustentan la comunicación en las organizaciones con el fin de lograr una comprensión más profunda de cómo la comunicación influye en el funcionamiento interno y externo aplicado a este trabajo de grado.

Se fundamenta en 5 categorías de análisis que abarca la comunicación interna, las empresas familiares, los públicos, la identidad de las organizaciones y la comunicación estratégica. A continuación desarrollamos diferentes conceptos que hacen al trabajo.

### a. La importancia de la continuidad de las Empresas familiares

Como mencionamos anteriormente, la empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial y constituye la esencia de la economía del mercado, siendo entre un 90% a un 70% del mundo empresarial. De acuerdo con Echezárraga y Martínez en su libro *Empresas familiares: Reto al destino* (2010), una de las amenazas que tienen este tipo de empresas es la continuidad como tal, ya que según estudios, en Estados Unidos solamente el 13% de las empresas familiares se mantiene en una tercera generación de la misma familia. En Argentina por ejemplo un 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación. En Brasil solamente un 30% se mantiene hasta la segunda generación y un 5% a la tercera generación.

Las fortalezas más destacadas de las empresas familiares son:

- Visión a más largo plazo
- Mayor velocidad de decisión
- Cultura empresarial más fuerte
- Mayor dedicación a la empresa y menor rotación de sus principales ejecutivos.

- Mayor permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores
- Mayor responsabilidad social
- Menores costos asociados para dirigir las operaciones ya que generalmente son los mismos dueños quienes dirigen puestos claves de gestión, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad.

Por otra parte, dentro de sus debilidades o desventajas ante otro tipo de empresas son:

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Falta de planificación
- Exceso de desconfianza, control y secreto
- Resistencia al cambio y a la profesionalización
- Falta de una mentalidad orientada a resultados
- Liderazgo demasiado largo
- Coadmisión muy frecuente
- Dificultad para atraer a gente talentosa
- Estancamiento estratégico
- Tasa de reinversión inadecuada
- Nepotismo: la preferencia por uno de los miembros de la familia, concediendo privilegios por el solo hecho de pertenecer a ella, en lugar de por su competencia o méritos profesionales.

También un posible problema a futuro, y muy característico en compañías manejadas por hermanos o por primos es que si la generación siguiente es muy numerosa, será muy difícil escoger a un líder; y el coliderazgo puede no ser compatible en sus filosofías de negocios y estilos de dirección.

En cuanto a las etapas que atraviesan este tipo de organizaciones, normalmente avanzan desde tener un solo dueño hasta ser propiedad de varios accionistas, pasando desde dueño controlador, sociedad de hermanos y finalmente consorcio de primos.

Actualmente Bachema Ltda., en cuanto a su propiedad, se encuentra en la etapa de sociedad de hermanos por sucesión natural, siendo dos de sus hermanos socios ejecutivos y los otros dos hermanos socios junto a su madre, los cinco integran el comité directivo. Se estima que de un 70% de empresas familiares a nivel mundial y extrapolables a Latinoamérica, un 20-25% son sociedades de hermanos, mientras solo un 5-10% están en la etapa de los primos.

Como empresa en cuanto al desarrollo del negocio, Bachema Ltda, pasada la etapa de expansión y formalización, se encuentra en una etapa de madurez, caracterizada por un período de consolidación, donde el crecimiento requiere más recursos y coordinación. También suele ser la etapa de institucionalización, aún cuando cambian las personas la institución queda, permanece en el tiempo y es capaz de sobrevivir a sus propietarios y gestores.

El saber en qué etapa de desarrollo o momento específico se sitúa la organización, nos permite predecir con certidumbre algunos de los desafíos que va a tener que resolver para su continuidad.

## **b. Siempre hay comunicación interna, ¿por qué no gestionarla para mayor beneficio?**

Las organizaciones son sostenidas por los procesos comunicacionales en donde intervienen varios actores según esté destinada la comunicación, puede ser interna o externa. Todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de canales informales o formales, siempre se generan formas de comunicación, también en los silencios y omisiones. Estos vacíos en la comunicación son llenados de alguna forma y compensados por diferentes actores (empleados, proveedores, familiares) de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto. En el presente trabajo abordamos la comunicación interna como punto estratégico a través de la gestión de los valores como puntos diferenciadores y competitivos.

Por otro lado, Brandolini (2009) destaca la importancia de la cultura organizacional - valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales -, basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado que radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información.

El principal riesgo para no incorporar la comunicación como un proceso cultural es la falta de motivación del público interno, generando una cultura de desconfianza.

A partir de la falta de planificación en la circulación de mensajes, se producen malos entendidos, rumores, equivocaciones al no contar con las fuentes de comunicación oficiales que proveen las comunicaciones.

Un factor clave es generar una actitud comunicativa en los integrantes de la empresa para que se sientan integrados, puedan hacer sus aportes, sugerencias y que estén abiertos tanto a escuchar como a comunicar. De esta forma se puede ver a la comunicación interna como una herramienta de gestión o una técnica para alcanzar un fin, que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes para generar un entorno productivo, armonioso y participativo que permita enfocar su trabajo a los objetivos éticos y productivos de la empresa.

Normalmente la mayoría de las organizaciones comerciales, tienen su enfoque en incrementar el nivel de ventas y para esto Aljure (2015) menciona que solo hay dos posibles formas: se vende más a los clientes actuales o se le vende a clientes potenciales. En el caso de los potenciales, es de suma importancia que ellos conozcan la organización, qué hacen y para qué, así como también los productos o servicios que ofrecen ya que de otra forma es imposible. Para ello es necesario una imagen apropiada que lleve a querer conocer, buscar y comprar.

### c. Tener en cuenta las dimensiones de la comunicación y sus ámbitos para la mejora en la gestión.

Asimismo, es posible seguir profundizando en lo que respecta a comunicación con las ideas de Restrepo (1995), que desde su perspectiva distingue cuatro dimensiones de los procesos de comunicación en una organización. Estos por lo general se encuentran cercanos, no uno por sí solo. Tampoco todos tienen que estar presentes para que ese proceso, fluya y funcione.

De este modo, la primera dimensión es la comunicación como in-formacion, en tanto configurador de las operaciones propias de cada entidad, la segunda como divulgación, dar a conocer a otros, se busca interesar, persuadir, apelar a los gustos y deseos de los otros para que compartan eso que se les ofrece. La tercera como generador de relaciones encaminadas a la formación, la socialización y/o el esfuerzo de procesos culturales y la cuarta como participación, acción de comunicación del otro, es aquí donde se completa el ciclo de la comunicación, se le da la palabra al otro, se le escucha y se le reconoce.

Por otro lado, las dimensiones antes mencionadas se presentan en cuatro ámbitos, en los procesos administrativos, implican acciones de coordinación de los procesos para realizar las tareas que la entidad propone en las relaciones de trabajo, esto refiere a la interacción humana de los miembros de la organización, en los vínculos con consumidores o usuarios, donde las acciones de servicio o los procesos de venta son centrales. Y por último, en la proyección de la organización como cuerpo (corporación), esto implica que establece un vínculo de interacción directo o indirecto con accionistas, familias de los empleados, proveedores, distribuidores, competencia, los medios de comunicación, el Estado, la comunidad en general.

#### **d. Identificar los diferentes públicos para lograr acciones dirigidas y eficaces.**

En una organización es de vital importancia lograr identificar a sus públicos, saber quienes son y donde se encuentran, tener presente cuales son sus características e

intereses, eso condiciona al momento de pensar y planificar la estrategia de comunicación que se pretenda abordar.

En este sentido, se puede expresar que el público de una organización es o son “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (Capriotti, 2009).

Es posible seguir profundizando agregando que los públicos se encuentran todo el tiempo interactuando con la organización y es por ello la importancia de caracterizarlos correctamente cuando se requiere un análisis organizacional.

Asimismo, “es imprescindible distinguir en medio del gran número de públicos tan diferentes los unos de los otros, aquellos que se pueden considerar verdaderamente estratégicos para cada organización” (Ferrari y Franca, 2011). Así, cada organización tiene sus propios públicos, los que cambian con el tiempo y hacen visibles distintas perspectivas de comunicación que darán buenos resultados para la permanencia en el tiempo de las empresas.

De esta forma, los autores antes mencionados expresan que el punto de partida de los públicos se vincula a la necesidad de intercambiar experiencias entre las personas, también bienes y/o servicios entre los grupos; o entre una organización y los públicos, de quienes depende la organización para su constitución.

En el presente trabajo se toma como referencia también lo que menciona Aljure (2015) en la definición de los públicos con base a los objetivos de comunicación que se planteen, se identifican los mismos y se toma ese criterio, según los hallazgos que surjan como consecuencia del análisis de la situación y del FODA.

#### **e. Identidad de las organizaciones, características perdurables.**

Por otra parte, con referencia a las categorías que hacen a este marco teórico, está la identidad corporativa, que tiene un peso decisivo en los aspectos de la gestión de una organización. Así, se entiende que la identidad organizacional está conformada por sus características centrales, que son elementales y esenciales, son perdurables, con permanencia en el tiempo, y distintivas de una organización que se relaciona, a lo diferente que tiene la misma en relación a otras entidades (Capriotti, 2009).

Ese grupo de características permite que las organizaciones construyan su especificidad, pongan foco en la estabilidad y las guíe una coherencia particular. A pesar de ello, las organizaciones con el pasar del tiempo y por razones diversas pueden enfrentarse a cambios en su entorno. Por lo tanto, mantenerse flexibles y abiertos es parte del proceso organizacional.

Del mismo modo, cada accionar de una organización va mostrando las características centrales antes mencionadas, por lo cual es fundamental que se tenga claro qué es lo que se quiere comunicar o decir, por qué canal y con qué estrategia.

Asimismo, es importante mencionar que la identidad de una organización estará influenciada por un conjunto de aspectos que aportan a la formación de la misma. En la siguiente tabla se presentan los factores que influyen en la identidad de una organización.

Personalidad y normas del fundador	La personalidad y las normas establecidas por sus fundadores.
Personalidad y normas de personas claves	Por personas claves se entiende a los CEOs o Directores Generales.
Evolución histórica del fundador	Las diversas situaciones que a lo largo de la historia ha pasado la organización.
Personalidad de los individuos	Características personales de los miembros de la organización. Carácter, creencias y valores.

El entorno social	Los atributos de la sociedad donde se desarrolla la organización también limitarán la construcción de la identidad.
-------------------	---

Fig. 2: Tabla de factores que influyen en la identidad de una organización. Elaboración propia.

## f. Comunicación estratégica para el logro de los objetivos.

Se considera que la comunicación es parte del conjunto de las ciencias sociales y humanas, lo que implica interpretar los procesos no solo mediante el lenguaje, símbolos e imágenes sino también a través de lo no verbal. Ferrari y Franca (2011) mencionan que la comunicación despliega una función sinérgica, con flujos de información en diversos sentidos, hacia arriba, hacia abajo, por medio de los niveles jerárquicos y de los límites entre la organización y del ambiente externo.

Además, la comunicación en las organizaciones se hace estratégica al momento de servir de medio para el cumplimiento de la misión y de los objetivos organizacionales, del mismo modo cuando crea significado en las acciones hacia los diferentes públicos. En este sentido, las organizaciones con el pasar del tiempo y con la experiencia, van integrando maneras de comunicar que las lleva a pensar y planificar de diversas formas de acuerdo a sus objetivos.

Los mencionados autores expresan que la comunicación en una organización no siempre es estratégica, sino que pasa a ser estratégica cuando sirve de medio para ejecutar la misión y los objetivos organizacionales, así como también cuando se utiliza para la producción de significados en aquellas acciones dirigidas a sus públicos.

Del mismo modo, Castañeda y Melgar (2016) expresan que el concepto de comunicación estratégica refiere a la práctica que tiene como objetivo, convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses objetivos.

De acuerdo a lo conversado con los directores de Bachema Ltda., la empresa viene trabajando muy bien y en constante y sostenido crecimiento en los últimos años. Si bien tiene procesos de comunicación, los mismos son informales así como también sus objetivos y procedimientos entre otros, de acuerdo a lo comentado en la etapa inicial.

Es importante para lograr el éxito sostenido en la organización, contar con una planeación para poder establecer claramente los objetivos, los procesos o actividades necesarias para lograrlos, los recursos financieros, equipos, materiales, talento humano, los proveedores de los recursos y la forma en que se mide el logro de los objetivos planificados. Tener en cuenta los objetivos estratégicos definirá el sentido de la comunicación hacia los problemas, desafíos y resultados.

El diseño de un Plan Estratégico que acompañe el crecimiento de la empresa con las decisiones que sus Directores han adoptado para los próximos 3 a 5 años, con acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo y necesarias para alcanzar los objetivos propuestos beneficiará enormemente a la empresa.

También es bueno aclarar que es posible tener planes estratégicos de un mes, seis meses o un año como para mencionar algunos períodos y estos serían un gran comienzo para la empresa, asegurándose de entender en cada objetivo, desde donde se parte, hacia donde se quiere llegar y cómo se va a lograr llegar al mismo, en coherencia y alineados con las necesidades en el marco de la organización.

## 5. Metodología

---

---

### a. Abordaje de la intervención.

El presente trabajo se trata de una intervención con el fin de iniciar un proceso hacia la mejora u optimización de la comunicación en la empresa Bachema Ltda. La misma fue abordada desde la investigación, a partir de un trabajo diseñado en forma sistemática que implicó la recopilación, organización y análisis de la información recogida, con el objetivo de comprender el funcionamiento de la empresa desde lo comunicacional y ayudar desde nuestro ámbito a encontrar una solución a determinados problemas que surgieron a través de las diferentes técnicas de recolección de la información y que requieren mejorar.

En este sentido, la investigación que se presenta es de tipo exploratoria y descriptiva, en la cual se pretende ahondar en un campo de estudio amplio que implicó abarcar categorías de análisis como la identidad, la comunicación estratégica y las dimensiones de la comunicación. De esta forma, la intervención en la empresa, comenzó con el relevamiento de información necesario a los efectos de tener un diagnóstico en materia de comunicación interna.

En una primera inmersión de campo se conocieron a parte de sus integrantes, sus instalaciones y a través de una reunión mantenida con los directores, tuvimos una aproximación a su forma de trabajo. En la misma, se repasó su historia, sus productos, los hitos destacados desde su creación, sus estrategias de venta y distribución, así como también, de qué forma gestionan la comunicación, cómo está comprendido su personal, como se distribuyen, entre otros temas, con el énfasis en identificar las necesidades y los problemas que conviven en la organización.

Una vez analizada la primera etapa de entrevistas a los directores, se les planteó la posibilidad de realizar entrevistas y un censo a todo el personal, con hincapié en recoger los puntos de vista de los 22 empleados que forman parte de Bachema

Ltda. a fin de realizar un acercamiento a la comunicación interna en ese momento y poder visualizar de forma clara las oportunidades de mejora asociadas. También nos pareció interesante aprovechar las entrevistas para ahondar en los valores que destacan quienes forman parte de la empresa, y tener una buena oportunidad para evaluar - una vez realizada la encuesta con el personal - los valores organizacionales que surgen por parte de los empleados y, junto con los directores, definir y establecer los valores fundamentales como marco general de referencia que guíe a la organización en su funcionamiento.

A partir de la aceptación de los directores, diseñamos un formulario de entrevista y uno de senso. Una vez definidos los puntos a tratar y conversado con los directores sobre la importancia de ahondar en los diferentes temas, en las siguientes dos semanas se realizaron el 100% de las entrevistas personales a los empleados y se pudo conocer la totalidad de las percepciones respecto a las oportunidades de mejoramiento potencial en cuanto a la comunicación interna. En dicha etapa recabamos información cuantitativa y cualitativa con el objetivo de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno y detectar las fortalezas y las debilidades de la organización en su gestión de la comunicación.

## b. Diseño metodológico

El diseño que se presenta corresponde a una investigación mixta que aporta la planificación y las distintas etapas metodológicas pensadas con el fin de integrar herramientas de comunicación interna a la organización. Se utilizó la categoría de análisis de las dimensiones de la comunicación por Restrepo (2015), con énfasis en la información y participación.

El diseño metodológico se fundamenta en una estructura sistemática que combina el análisis de los públicos, la planificación estratégica y la implementación de un plan de comunicación enfocado en fortalecer la cohesión interna de la empresa. La

metodología aplicada se basó en teorías de comunicación organizacional, como las propuestas por Capriotti (2009), Aljure (2015), y Brandolini (2009), que fueron adaptadas para responder a las necesidades específicas de una empresa familiar como lo es Bachema Ltda.

El primer paso en el diseño metodológico fue realizar un diagnóstico detallado de la situación actual de la comunicación interna en la empresa que, como lo mencionamos anteriormente, se llevó a cabo mediante la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos que incluyeron entrevistas con empleados, encuestas de satisfacción interna, y un análisis de los canales de comunicación existentes. La finalidad de esta fase fue identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que influían en la efectividad de la comunicación dentro de la empresa.

Tras haber efectuado un análisis del entorno y de las características propias de la organización, que nos llevó a identificar el estado al momento con el fin de plantear un plan de comunicación con enfoque estratégico para así poder gestionar la comunicación en pos a los objetivos planteados, elaboramos un informe detallado de hallazgos y posibles sugerencias, así como también, como lo mencionamos anteriormente, a través de la realización de un análisis FODA que buscó identificar aspectos claves que son necesarios para definir los objetivos y potenciar las fortalezas, oportunidades y tratar de minimizar el riesgo que se asocia a las debilidades y amenazas para posteriormente, presentar al Directorio junto con el plan estratégico de comunicación, al que acompañan indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la misma a través de la comunicación.

Para la realización del Plan Estratégico de Comunicación nos basamos en las etapas básicas del método presentado por Aljure (2015) para elaborar un PEC, enfocado en el análisis de la situación, análisis FODA, el establecimiento de los objetivos de comunicación, la definición de los públicos, así como también a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias para cumplir con los objetivos, entre otros.

Luego de definidos los objetivos que fundamentan el PEC, pasamos a la definición de los públicos y para ello nos basamos en la teoría de públicos de Capriotti (2009). Finalizado un análisis exhaustivo, a los públicos identificados para la organización en general, los clasificamos en tres bloques. Esa manera de presentarlos propone la siguiente estructura: a) *públicos del entorno interno* (empleados y accionistas), b) *públicos del entorno de trabajo* (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.), y c) *Públicos del entorno general* (fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socioculturales).

Capriotti (2009) establece que un “público” se define no simplemente como un grupo demográfico sino como un conjunto de personas u organizaciones que comparten un interés en común y mantienen una relación con la organización, implicando que los públicos no son agrupaciones homogéneas sino que se forman en función del vínculo y las expectativas compartidas respecto a la organización.

Aplicando esta definición al caso de Bachema Ltda., se puede identificar que los públicos internos clave incluyen a los empleados, la gerencia y los propietarios, cada uno desempeñando roles específicos dentro de la empresa y con expectativas particulares en relación a su función y con la organización en general.

Entorno interno	Entorno de trabajo	Entorno general
Empleados en general (Empleados Comercial Empleados Administración Empleados Depósito y Logística).  Gerencia.  Socios accionistas o propietarios.	Trabajadores tercerizados Familia de los empleados Fábricas exportadoras Proveedores Distribuidores Personal tercerizado (contadores, químicos, importaciones) Vecinos / Comunidad Entes financieros Medios de comunicación masivos Redes sociales Intendencia	Cliente final Clientes actuales micro Clientes actuales macro Clientes potenciales Ex Clientes Competidores Canales de distribución Influencers Líderes de opinión

Fig. 3 - Tabla de públicos generales clasificados en base al relevamiento realizado en Bachema Ltda.

Analizando más en profundidad el público interno clave para este trabajo están los empleados, cuyo vínculo se da en función de su rol laboral y sus expectativas en términos de ambiente de trabajo, crecimiento profesional y comunicación efectiva. A su vez la comunicación interna juega un papel crucial en este contexto, ya que facilita la alineación de los empleados con los objetivos de la empresa y mejora su compromiso y desempeño.

A su vez, para poder entender mejor al público de empleados, realizamos una clasificación por área y los segmentamos por generación, ya que se trata de una organización donde varios empleados han estado en la empresa desde sus inicios.

Públicos	Baby Boomers 1945 - 1964 mayor 60	Generación X 1965 - 1981 59 a 43	Generación Y, Millenials 1982 - 1994 42 a 30	Generación Z, Centennials 1995 - 2009 29 a 15
Comercial	1	3		
Administración			3	
Logística / Depósito		3	8	2
Intendencia	1	1		
Empleados	9%	32%	50%	9%

Fig. 4 - Públicos. Empleados por área, segmentados por generación.

Por otro lado, la Gerencia que posee una posición clave - ya que no solo deben comunicar las estrategias y decisiones corporativas a otros públicos, sino que también son responsables de recibir retroalimentación - debe asegurarse de que las políticas y la cultura organizacional se comuniquen adecuadamente para que sean comprendidas y aplicadas por los empleados.

Finalmente los propietarios, que si bien no tienen interacción diaria con la empresa, tienen un interés vital en el éxito organizacional ya que su rol está ligado a la toma de decisiones estratégicas y la supervisión de la dirección general de la empresa.

Con base en los hallazgos del diagnóstico inicial y el análisis de públicos, se desarrolló un plan estratégico de comunicación siguiendo el marco teórico propuesto

por Aljure (2015), estructurado en tres fases principales: planificación, implementación y evaluación.

En la etapa de implementación y una vez realizados los pasos mencionados, definimos un plan de acción donde planteamos tácticas y herramientas que apoyen al cumplimiento de los objetivos planteados, desarrollando estrategias de comunicación más efectivas que no sólo consideren las necesidades y expectativas de sus públicos internos, sino que también fortalezcan los vínculos y relaciones que son esenciales para el éxito organizacional a largo plazo.

Posteriormente, en la fase de implementación, nos centramos en poner en marcha las acciones de comunicación planificadas y para ello desarrollamos un cronograma detallado para la ejecución de estas acciones. Del mismo modo, definimos los indicadores, aspectos fundamentales en la elaboración del plan estratégico de comunicación, ya que permiten organizar y medir la efectividad de las acciones de comunicación interna en la empresa.

Con el cronograma establecemos un marco temporal para la implementación de las actividades en comunicación así como también, se facilita la coordinación de las tareas, asegurando que se ejecuten en el momento adecuado y que todas las etapas del plan se cumplan de manera eficiente. Según Aljure (2015), el cronograma ayuda a estructurar el plan táctico, estableciendo las fechas límites para cada acción y permitiendo un seguimiento más efectivo del progreso del plan.

Por otro lado, la definición de indicadores es crucial para medir el éxito del plan de comunicación. Éstos, nos permitirán evaluar si las acciones implementadas están logrando los objetivos establecidos. Aljure (2015) destaca que los indicadores deben ser claros, cuantificables y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Estos indicadores no solo ayudan a medir el impacto de las acciones, sino que también proporcionan información valiosa para realizar ajustes en tiempo real y mejorar la efectividad del plan de comunicación interna.

Dentro de las acciones asociadas para la mejora en el Plan Estratégico de Comunicación, acompañamos a la empresa en la realización de talleres para

desarrollar algunos productos asociados al Plan de Comunicación interna, los cuales fueron desarrollados en el capítulo 8, punto c, aquí solo se hace una presentación de los mismos. El taller de misión y visión con el objetivo de lograr conceptualizar esas herramientas a través de la reflexión y la respuesta a preguntas sobre la propia organización que los directores fueron respondiendo como parte del proceso de creación.

También, con respecto a los valores de la empresa, otra instancia de trabajo a través de los resultados de las entrevistas a la totalidad de los empleados, en la cual una de las preguntas era mencionar “tres valores que consideraba de la organización”. Con estos resultados se establecieron y definieron los valores de la empresa los cuales fueron validados por los directivos y para darles una bajada más tangible, se pensaron frases que representen los mismos.

Finalmente, cerrando esta etapa de realización de productos asociados al PEC, la creación del Organigrama de la empresa en conjunto con los directores, fue un elemento fundamental que no existía en la organización, y un punto clave para establecer la estructura jerárquica entre los empleados y definir responsabilidades en los equipos de trabajo.

### c. Técnicas utilizadas

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizó una combinación de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, con un diseño adaptado a la empresa, que sirvió como insumo en el análisis que posteriormente llevó al diseño del plan de comunicación. La realización del mismo, tuvo como herramienta metodológica las siete etapas abordadas por Aljure (2015) y mencionadas en el capítulo de diseño metodológico del presente trabajo.

Se tomaron como herramientas, la entrevista semiestructurada, la observación participante y la realización de un censo. De esta manera, la elección de las técnicas se sustenta en la idea de abarcar la intervención desde una perspectiva

más amplia ya que las mismas se complementan para lograr resultados más completos. Esa composición proporcionó un acercamiento a la interna de la organización.

Asimismo, las técnicas cualitativas permitieron sensibilizarse con el entorno que se pretendía explorar, y nos brindó un acercamiento a las perspectivas y puntos de vista de los integrantes de la organización mientras que el censo realizado complementa los resultados, los cuales fueron representados por números y posteriormente graficados. Se recogieron datos respecto a los procesos de comunicación existentes entre las diferentes áreas que hacen al funcionamiento de la organización y esto permitió explorar qué tanto, los empleados, conocen el funcionamiento de la empresa en cuanto a las diferentes áreas.

## 1. Entrevista y censo

Una vez definido el objeto de estudio y con qué teoría se va a abordar, el siguiente paso es definir las herramientas metodológicas que se van a utilizar para poder responder a los objetivos propuestos. Para tal fin se planificó y desarrolló un formulario dirigido a los empleados, consistía en dos partes, una de entrevista cualitativa (*ver apéndice b*), donde se recogió información general y preguntas más abiertas y una segunda parte que consistía en la realización de un censo (*ver apéndice c*), con el fin de recabar información general de cada una de las áreas y los puntos de vista individuales.

Con ese fin desarrollamos un cuestionario de 10 preguntas, donde se buscó profundizar conocimientos de las áreas de trabajo para acercarnos a sus percepciones, así como también qué conocimiento tienen de sus propias tareas y como es la comunicación entre los diferentes sectores. Se desarrolló una escala de 5 puntos que van desde su percepción a estar totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, dejando una última pregunta final más abierta para poder indagar sobre cuáles son las dificultades que se encuentran en el trabajo diario.

Con respecto a las entrevistas cualitativas, se buscó generar preguntas más íntimas, flexibles y abiertas, dónde a través del intercambio de preguntas y respuestas es posible una comunicación y la elaboración conjunta de significados sobre un tema. Las mismas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas.

En las primeras, el entrevistador realiza su trabajo con una guía de preguntas y se afirma a ellas con el foco en seguir un orden.

En el caso de las segundas, las que se eligieron para recabar información, se apoyan en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para establecer conceptos y obtener más información. En tercer lugar, las abiertas se basan en una guía de preguntas y el entrevistador tiene libertad de ser flexible en su tarea (Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P.; 2014).

En una primera instancia de trabajo de campo, se realizó la entrevista a los directores de la organización (*ver apéndice a*), donde pudimos recabar información general de la empresa, historia, hitos, documentación asociada, problemas que surgen en el trabajo diario, sus objetivos, entre otros.

Luego de analizada la información recabada de la entrevista a los Directores, sugerimos realizar una entrevista cualitativa y censar al 100% de empleados de Bachema Ltda. ya que se tomó en cuenta que, en base a lo que mencionaron los directores, iba a ser de gran ayuda para obtener un diagnóstico más completo para planificar la estrategia. Se les explicó en qué consistía la entrevista y el censo y una vez que estuvieron de acuerdo, comunicaron al personal sobre nuestro trabajo y solicitaron la participación de todos en las distintas áreas de la empresa.

Debido a la demanda de trabajo en algunas áreas, las entrevistas se realizaron a lo largo de dos semanas, donde se estableció un cronograma de días y horarios con las diferentes áreas a fin de cubrir el 100% sin alterar el normal funcionamiento. Los encuentros tuvieron una duración de unos 25 minutos aproximados por cada uno, se les contaba el propósito del trabajo, se les hacía la entrevista cualitativa y finalmente

el formulario de preguntas cuantitativas, asimismo, se dejaba una parte final abierta a cualquier otra consulta o tema que quisieran destacar de su labor diaria.

## 2. Observación participante

Otra de las técnicas utilizadas fue la observación participante (*ver apéndice d*), que según Taylor y Bogdan, (1992) es el componente primordial de la metodología cualitativa. Sin embargo, y en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014), “no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”.

De este modo, trabajar con este tipo de herramientas permitió involucrarse en el ambiente con todos los sentidos activos. Optar por eso brindó una idea general de lo que sucedía. Además, el escenario perfecto para la investigación es aquel donde la persona que toma el rol de observador, puede ingresar de manera fácil, establecer una buena relación inmediata con los informantes y recoger datos relacionados con los intereses de la investigación. Taylor y Bogdan (1992).

La observación participante se aplicó a todas las entrevistas realizadas, implicó tomar nota de los detalles que daban lugar, en el presente trabajo se expone como adjunto la planilla de observación aplicada en el contexto del encuentro con dirección de la empresa con motivo del taller para la creación de su misión y visión.

## 6. Análisis

---

A partir del relevamiento realizado con las técnicas utilizadas, se pudo explorar cómo funciona la comunicación interna de la organización y de qué manera se puede fortalecer para la mejora de la gestión y apoyo al crecimiento empresarial. Como se mencionó en los capítulos dedicados al marco teórico y la metodología, dos dimensiones resultaron particularmente relevantes para el análisis de la comunicación interna en esta organización. Estas dimensiones, extraídas de los estudios de Restrepo (1995), son la comunicación como información y la comunicación como participación, ambas fundamentales para la consolidación de un entorno de trabajo colaborativo y eficaz.

### a. Las dimensiones de la comunicación, información y participación

Al utilizar las técnicas mencionadas anteriormente, y bajo la dimensión de la *información* como pilar en la comunicación organizacional - ya que permite a los empleados conocer el estado de la empresa, las decisiones que se toman en la dirección y cómo éstas impactan en su labor diaria - se pudo observar que la falta de información clara y fluida entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa generaba incertidumbre y, en algunos casos, desmotivación.

Dentro de los datos recogidos, en las Fig. 5 y 12 de este capítulo, se evidenció que más de la mitad de los empleados consideran que no están totalmente informados tanto las novedades de la empresa como de los resultados y las actividades diarias. Estos datos indican la importancia de estar adecuadamente informados sobre lo que sucede en la empresa, ya que esto influye directamente en su desempeño, en las relaciones laborales y en su percepción de estabilidad laboral.

Además, se ha encontrado que los directores, al comunicar sus mensajes por email o en persona sin un canal definido, como se indica en el hallazgo G2, no siempre

logran mantener una gestión adecuada de los canales de comunicación. Esto puede afectar la base de la confianza y la seguridad laboral. Establecer canales definidos con mensajes claros reduce la incertidumbre y fomenta la confianza en la gestión de la empresa. En este sentido, la información se convierte en una herramienta que no solo mantiene informados a los empleados sobre las decisiones y los cambios en la empresa, sino que también refuerza su sentido de pertenencia y compromiso.

Otro aspecto relevante de la comunicación como *información* es su impacto directo en la eficiencia operativa de la empresa. Cuando los empleados están informados sobre los objetivos de la organización, las metas a corto y largo plazo, y los cambios en los procesos internos, son capaces de ajustar sus acciones de manera que se alineen con las expectativas de la empresa. Durante el relevamiento de datos, los empleados destacaron que una mejor información sobre los objetivos y las directrices de la empresa les permite desempeñar sus tareas de manera más eficiente y precisa, evitando errores y malentendidos que pueden afectar el desempeño global de la empresa.

Las entrevistas revelaron que, cuando los empleados no cuentan con la información adecuada, se generan fallos en la cadena operativa, lo que puede provocar demoras en la distribución o incluso la insatisfacción de los clientes. Por lo tanto, la información debe ser gestionada de manera estratégica para asegurar que todos los miembros de la organización tengan acceso a ella en el momento oportuno.

La segunda dimensión analizada en este trabajo es la comunicación como *participación*, que se refiere a la involucración activa de los empleados en los procesos de toma de decisiones y en las actividades de la organización. En Bachema Ltda., el fomento de la participación de los empleados en los procesos internos ha demostrado ser un factor clave para mantener un sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo.

Durante el proceso de recolección de datos, se observó que los empleados que participaban activamente en la toma de decisiones o en las actividades organizacionales experimentaban un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa. Este sentido de pertenencia no solo se traduce en una mayor motivación,

sino también en un compromiso más profundo con el éxito de la empresa. Los empleados manifestaron que cuando se les brinda la oportunidad de participar en las decisiones, sienten que sus opiniones son valoradas. Esto no solo fortalece su sentido de pertenencia, sino que también ayuda a mantener una cultura organizacional cohesionada.

La *participación* también es esencial para la integración de equipos de trabajo. Durante el relevamiento de datos, se observó que la creación de equipos colaborativos en donde se fomenta la participación activa de los involucrados, ha mejorado significativamente la productividad y la cohesión interna. Del mismo modo, esta participación ha ayudado a desarrollar un sentido de responsabilidad compartida por los resultados del equipo. Esto ha resultado en una mayor eficiencia y en una reducción de los conflictos internos.

## b. Entrevista con los Socios Directores

En una primera etapa, realizamos un acercamiento a la empresa a través de la reunión presencial con sus directores donde ahondamos acerca del origen, hitos, filosofía de la organización, cambios, objetivos estratégicos y funcionales, productos que comercializan, proveedores, clientes y potenciales clientes, competencia, estructura organizacional, características del personal, cómo está funcionando el sistema de comunicación interna, qué canales utilizan o utilizaron, acciones implementadas y donde detectan necesidades de apoyo.

Asimismo, se detectó la necesidad de apoyar en la elaboración y establecimiento del Organigrama empresarial, como punto de partida para la identificación clara de las áreas y del personal que trabaja en cada una de ellas. Por otro lado, evaluamos la posibilidad de hacer un taller para la creación de la Misión y Visión de la empresa, con el fin de poder enfocar los objetivos de la organización más claramente y que sea foco para las decisiones estratégicas, ya que no cuentan con esa definición básica donde apoyarse.

Si bien se trata de una empresa exitosa en cuanto a su trayectoria y crecimiento, de acuerdo con el estudio realizado sobre la situación de empresas familiares en Uruguay en noviembre de 2022 por KPMG (mencionado en los contenidos introductorios), no tienen establecidos formalmente ni misión, ni visión, valores u objetivos en general. Como lo mencionamos anteriormente cuando comentamos en una primera instancia las necesidades y problemas identificados, dichas herramientas son fundamentales para la empresa actualmente y el desarrollar estos conceptos fortalecerán los procesos de gestión para el logro de los objetivos y brindarán un mayor acercamiento a sus empleados y a su público.

### c. Censo realizado al personal

Como mencionamos anteriormente, luego de la entrevista con los directores vimos la necesidad de realizar en una segunda etapa entrevistas personales y censar al 100% de los empleados. Para ello diseñamos la misma en base a los objetivos conversados con los directores, una vez definida solicitamos autorización y a continuación podemos destacar los siguientes resultados obtenidos de las mismas (*ver apéndice g - documentos completos de encuestas realizadas al personal de Bachema Ltda.*).

El cuestionario de 10 preguntas buscó profundizar conocimientos de las áreas de trabajo para tener un acercamiento a sus percepciones, así como también, saber qué conocimiento tienen de sus propias tareas y como es la comunicación tanto en su sector de trabajo como entre los diferentes sectores de la organización.

Para la parte del censo, se desarrolló una escala de 5 puntos que van desde su percepción a estar totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, se deja una última pregunta abierta para poder indagar sobre cuáles son las dificultades que se encuentran en el trabajo diario.



Figura 5 - Datos recolectados a partir del censo realizado. Elaboración propia.

El 45% de los encuestados respondió a esta pregunta con “medianamente de acuerdo”, seguido por el 40% “bastante de acuerdo”. Esto muestra que los empleados están en conocimiento de las novedades de la empresa en un nivel medio y que un 9% está “bastante en desacuerdo” con la afirmación planteada. Es importante en este punto tomar como input la entrevista cualitativa realizada, donde se le pregunta cómo se entera de los hechos o acontecimientos de la empresa y la mayoría menciona que lo hacen a través de “radio pasillo” y/o de conversaciones informales. Por lo tanto, si bien se enteran en su mayoría de lo que está sucediendo, en general no es una bajada de información fiel o que parta del directorio.

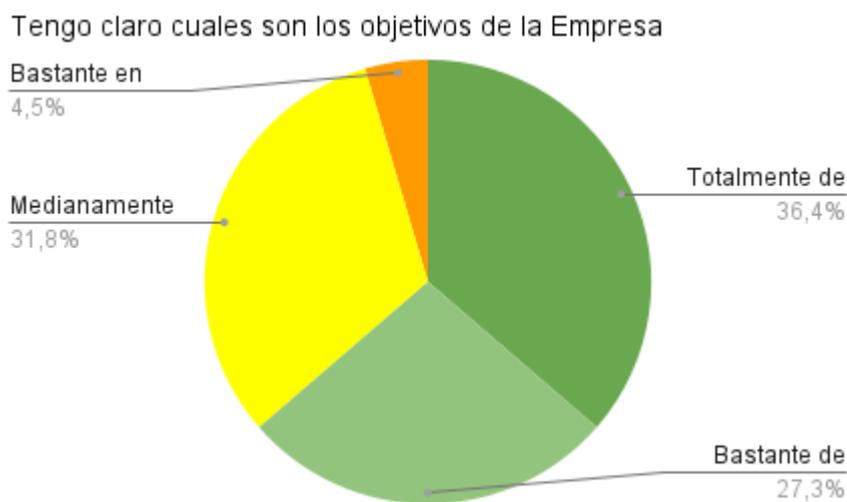


Figura 6 - Datos recolectados a partir de las encuestas. Elaboración propia.

Al preguntar sobre los objetivos de empresa, si el personal los tiene claro, un 36% contestó que está “totalmente de acuerdo” seguido de un 32% que está “medianamente de acuerdo” y un 27% que está “bastante de acuerdo”.



Figura 7 - Datos recolectados a partir de las encuestas. Elaboración propia.

Esta pregunta recogió resultados llamativos con un 100% de respuestas positivas. Un 84% respondió que está “totalmente de acuerdo” ante la consulta si Bachema es un buen lugar para trabajar, y un 13% está “bastante de acuerdo”.



Figura 8 - Datos recolectados a partir de las encuestas. Elaboración propia.

El conocimiento de las distintas áreas que forman la empresa es fundamental, por lo tanto incluimos en el cuestionario la pregunta de la figura 4, y aportó que el 63% está “totalmente de acuerdo” respecto al conocimiento de las áreas de la empresa donde trabajan y un 22% se encuentra “bastante de acuerdo”.



Figura 9 - Datos recolectados a partir de las encuestas. Elaboración propia.

En esta figura es posible visualizar que el 50% del personal de la empresa está “medianamente de acuerdo” ante la consulta sobre la comunicación entre las áreas y un 4,5% se refirió a estar “totalmente en desacuerdo”. Por lo que es un punto que debemos tomar en forma estratégica en la mejora de la comunicación.

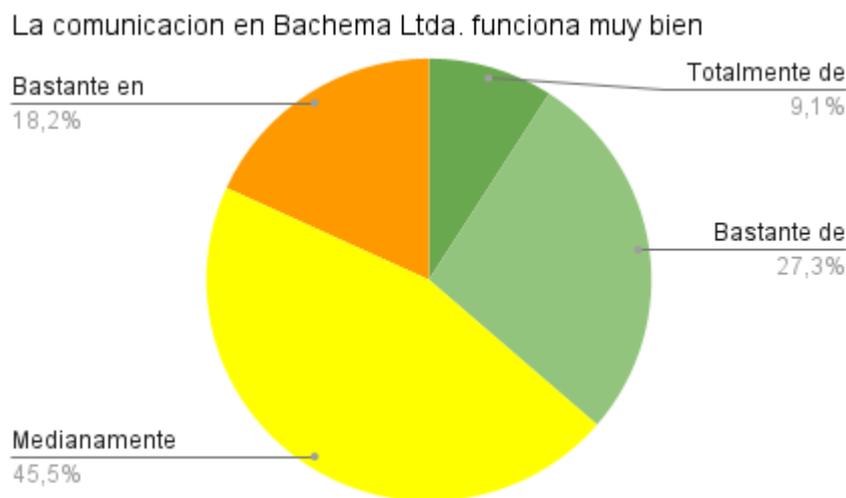


Figura 10 - Datos recolectados a partir de las encuestas. Elaboración propia.

En este caso, un 45% está “medianamente de acuerdo” ante la consulta sobre la comunicación y cómo funciona en la empresa, y el 18% manifestó estar bastante en desacuerdo a que funcione bien. Reforzando los resultados de la figura 9 sobre la comunicación.

Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna

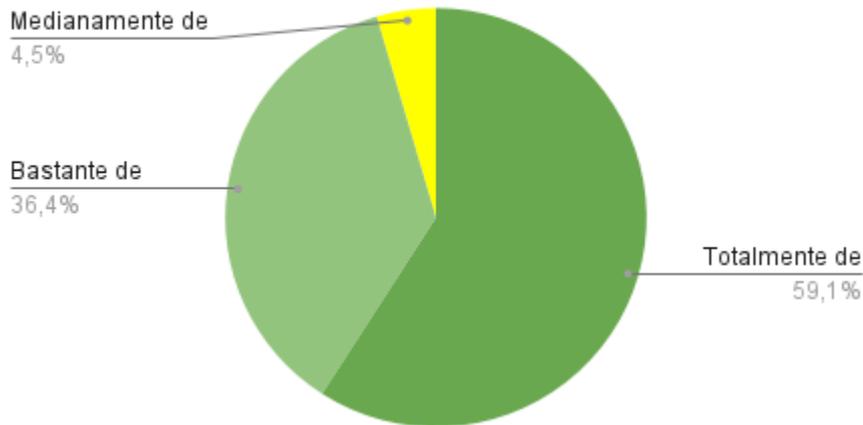


Figura 11 - Datos recolectados a partir de las encuestas. Elaboración propia.

Asimismo, se les preguntó al personal de Bachema Ltda si es importante trabajar más la comunicación interna y se obtuvo que el 59% está “totalmente de acuerdo” y un 36% “bastante de acuerdo”. Resultados interesantes que reflejan una necesidad de comunicación acertada y fluida para todos.

Estoy muy informado sobre resultados y actividades diarias de la empresa

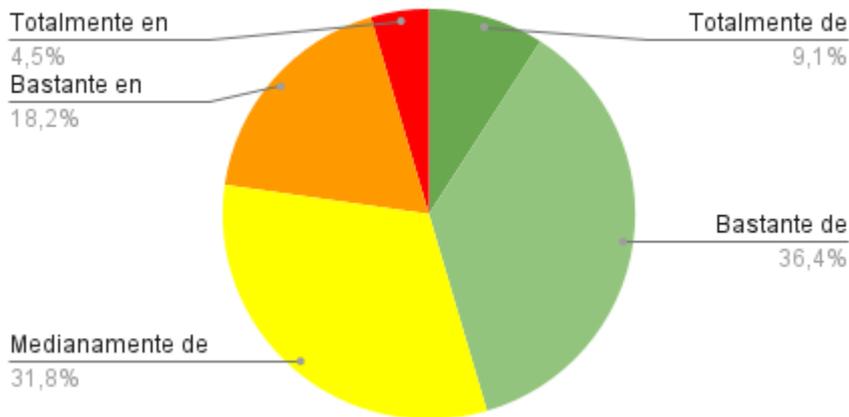


Figura 12 - Datos recolectados a partir de las encuestas. Elaboración propia.

Saber el grado de información que el personal de la organización tiene respecto a resultados y actividades de la empresa donde trabajan es un gran aporte para este trabajo y para ellos mismos. De este modo, menos de la mitad de los empleados considera que está informado de los resultados y de las actividades diarias, y más de la mitad considera que no lo está.

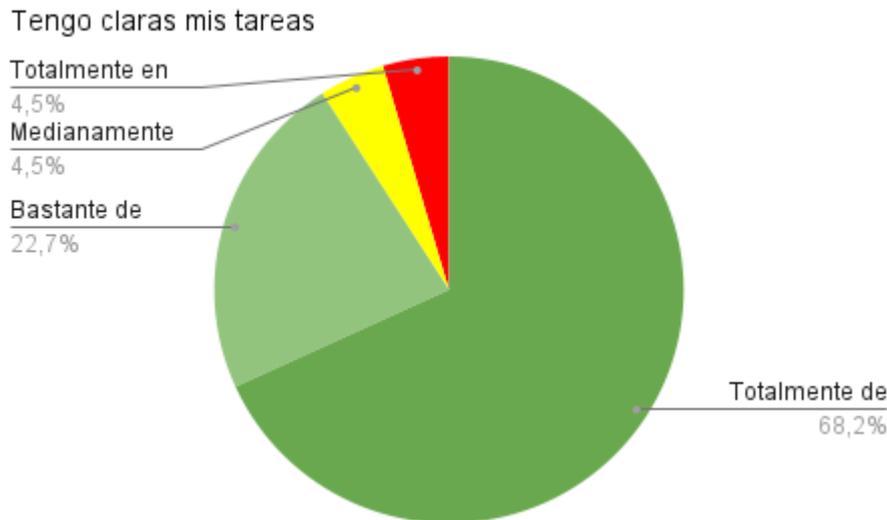


Figura 13 - Datos recolectados a partir de las encuestas. Elaboración propia.

Ante la consulta sobre si el personal de la empresa tiene claras sus tareas, se puede observar que el 68% respondió que está “totalmente de acuerdo” y el 22% que está bastante de acuerdo. Son números importantes que muestran que gran parte del personal de la organización trabaja con las tareas diarias claras. De todas formas hay un 9% de empleados que trabajando en una comunicación clara seguramente se logre más productividad.



Figura 14 - Datos recolectados a partir de las encuestas. Elaboración propia.

Para esta pregunta, se les consultó si la falta de información dificulta su trabajo y los resultados muestran que para casi el 70% la respuesta es afirmativa, dejando en evidencia la importancia de la dimensión de la comunicación información.

En conclusión, los resultados obtenidos a través de las técnicas aplicadas al personal, nos han proporcionado una visión integral de las áreas de trabajo dentro de la organización. Este análisis ha permitido acercarnos a las diferentes percepciones de los empleados en cuanto a la organización, donde destacamos que las dimensiones de la comunicación como información y la comunicación como participación son esenciales para fortalecer la comunicación interna en Bachema Ltda.

La información, cuando es clara y fluída, permite a los empleados sentirse seguros, motivados y alineados con los objetivos de la empresa. A su vez, la participación activa de los empleados y en los procesos internos fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso, lo que contribuye al crecimiento sostenido.

Esto subraya el potencial de la empresa para seguir creciendo en términos de comunicación interna y mejorar aún más el ambiente laboral al implementar estas dimensiones en su estrategia de comunicación, creando una cultura organizacional más cohesionada, productiva y orientada al éxito a largo plazo.

#### d. Entrevistas realizadas al personal

A continuación se exponen algunas de las respuestas que surgieron a las preguntas realizadas (ver apéndice h. - *Documentos completos de entrevistas al personal de Bachema Ltda.*), las cuales las agrupamos por temas:

Por un lado aquellas respuestas que surgieron a partir del crecimiento que han tenido en los últimos años.

- “ Los directores deberían empezar a delegar algunos temas, es un proceso de crecimiento”
- “Mejorar el espacio, la infraestructura para el crecimiento actual y futuro”
- “Estaría bueno que se supiera a donde apunta y a donde quieren llegar.”
- “Poder crecer con la Empresa”.
- “El crecimiento ha dejado chico el espacio de depósito”.
- “El gran crecimiento que tuvo provoca sobrecarga de trabajo, Falta gente en armado de pedidos y los choferes apoyan (en lugar de repartir). El tercer camión de repartos, amerita más gente en el armado de pedidos”.

Otro tema que se destacó fue la necesidad de información necesaria para la correcta realización de la tarea.

- “Sería bueno saber si lo que hacemos es correcto”.
- “Colocar carteles donde están ubicados los productos que no están en su zona ya que el armado de los packs muchas veces no tienen salida y pasan a ser promo”
- “sin la información de los productos que llegarán no podemos tener una buena preparación para recibirlos”
- “Suben pedidos especiales a última hora. Sería bueno generar reuniones para ver diferentes visiones o formas de trabajo, ver cómo venimos trabajando, si está bien o no.”
- “Ver de rotar al personal para que la gente de depósito conozca a los clientes, o en caso de cubrir licencias”.
- “Las reuniones de ventas, deberían dedicarle a cada una de las partes.”

Finalmente, algunas frases que surgieron en cuanto a problemas detectados por el propio personal.

- “Se facturan mal pedidos, se sacan o se controlan mal. Si alguno del eslabón falta se atrasa el pedido”.
- “Indecisiones sobre cantidades (stock) y precios”.
- “Que se pongan de acuerdo los encargados, sobre todo de tarde, hay más trabajo y apura o colapsa en la tarde. No están definidas las tareas de cada uno de los encargados”.
- “Ver responsabilidad de cada puesto, ser claras las tareas que deben hacer (ejemplo, reponedores)”.
- “Vendedores y encargados (de depósito y logística), falta de conocimiento que generan ciertas confusiones. Que cada uno tenga claro la forma de comunicación para que no falte”.
- “Identificar tareas y roles claramente”.
- “Interacción entre áreas, conocer de las otras áreas, como trabajan. Atrasos en las entregas”.
- “Todos deberían conocer sus tareas, respetar el trabajo del otro, para que no haya discordia entre los compañeros”.

El análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas al personal de Bachema Ltda. revela temas clave que afectan tanto al desempeño organizacional como el bienestar de los empleados. Estas respuestas se agrupan en tres grandes áreas: el crecimiento de la empresa, la necesidad de mayor información para la correcta ejecución de las tareas y los problemas operativos detectados. Estos aspectos son críticos para comprender las dinámicas internas de la organización y proponer mejoras que fortalezcan la comunicación interna y optimicen los procesos.

En primer lugar, el crecimiento experimentado por Bachema Ltda. en los últimos años ha generado una serie de desafíos relacionados con la capacidad operativa y la infraestructura. Los empleados señalaron la necesidad de delegar tareas por parte de los directores, lo que refleja la sobrecarga que ha resultado del crecimiento. Esta situación sugiere que el modelo de gestión debe adaptarse a una estructura más descentralizada, donde las responsabilidades puedan ser compartidas de manera efectiva.

La segunda área destacada es la necesidad de mayor y mejor información para la correcta realización de las tareas diarias. Las declaraciones de los empleados reflejan incertidumbre respecto a si su trabajo está alineado con los objetivos de la empresa. La falta de información clara y oportuna genera confusión, errores operativos y un sentimiento de desorientación. Por ejemplo, la falta de carteles o de comunicación sobre la ubicación de los productos y los pedidos especiales que se ingresan a última hora dificultan la logística y el armado de pedidos. Este problema subraya la importancia de establecer canales de comunicación más efectivos que permitan a los empleados obtener la información necesaria para cumplir con sus tareas de manera eficiente y alineada con los objetivos de la organización.

Finalmente, los problemas operativos detectados, como la falta de definición de roles y responsabilidades, afectan tanto la productividad como el clima laboral. La falta de claridad en las tareas asignadas genera confusión, retrasos en los procesos y, en algunos casos, discordias entre compañeros. Los empleados han manifestado la necesidad de una mayor coordinación entre las distintas áreas y una definición más clara de las tareas de cada puesto.

En conclusión, las entrevistas revelan áreas críticas de mejora para Bachema Ltda., todas ellas relacionadas con la necesidad de una comunicación interna más sólida y eficaz. El crecimiento de la empresa exige una reorganización tanto en la estructura operativa como en la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales. Implementar estrategias que mejoren el flujo de información, clarifiquen roles y responsabilidades, y promuevan la participación activa de los empleados en la toma de decisiones será clave para abordar los desafíos detectados y continuar con un crecimiento sostenido.

## e. Análisis FODA

Este análisis parte de la información recopilada en el estudio de la situación organizacional y ayuda a identificar los aspectos más destacados para poder definir objetivos organizacionales, lo que potencia las fortalezas y oportunidades. Se busca minimizar el riesgo asociado a las debilidades y amenazas.

Las Fortalezas son factores internos que favorecen el cumplimiento de objetivos.

Oportunidades son factores externos a la empresa (no controlables) que favorecen el cumplimiento de los objetivos.

Las Debilidades son factores internos, propios de la empresa que perjudican el logro, y finalmente las Amenazas son un factor externo que perjudica al logro de los mismos.

A continuación elegimos la presentación del análisis FODA en forma de listado y no de tabla, con el fin de ampliar la información en base a los hallazgos identificados en la empresa.

### **Fortalezas**

- Compromiso del Personal.

Los empleados muestran un alto grado de compromiso y lealtad hacia la empresa, lo que es crucial para la implementación de nuevos canales de comunicación.

- Cultura Organizacional Familiar.

La empresa cuenta con una estructura familiar que facilita la toma de decisiones rápida y flexible.

- Experiencia en el Mercado.

La empresa tiene una vasta experiencia en su sector, lo que le da una ventaja competitiva y conocimiento profundo de las necesidades del mercado.

## **Oportunidades**

- Implementación de nuevas herramientas de comunicación.
- Crecimiento del Negocio.  
La mejora en la comunicación puede llevar a una mayor eficiencia y, en consecuencia, a un crecimiento empresarial sostenido.
- Capacitación y Desarrollo  
Ofrecer programas de capacitación para mejorar las habilidades de comunicación del personal.

## **Debilidades**

- Falta de coordinación interdepartamental.  
Existen problemas de coordinación y colaboración entre diferentes áreas de la empresa, lo que afecta la eficiencia operativa.
- Canales de Comunicación informales.  
La dependencia de canales informales como el “radio pasillo” y WhatsApp personal puede llevar a la falta de coherencia y claridad en la comunicación.
- Resistencia al Cambio.  
Algunos empleados pueden mostrar resistencia en la implementación de nuevos sistemas y procesos de comunicación.

## **Amenazas**

- Competencia en el Mercado.  
La competencia puede aprovechar las debilidades en la comunicación interna para captar talento y clientes.
- Cambios en el entorno regulador.

Las regulaciones gubernamentales pueden requerir cambios en los procesos internos que no se comunican adecuadamente, afectando la conformidad y eficiencia.

- Impacto de la Globalización.

La necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado global puede ser un desafío si la comunicación interna no es efectiva.

El análisis FODA muestra que la mejora en la comunicación interna no solo es necesaria sino también estratégica para Bachema Ltda. Las fortalezas y oportunidades identificadas pueden ser potenciadas para alcanzar los objetivos planteados, mientras que las debilidades y amenazas pueden ser mitigadas mediante una planificación y ejecución cuidadosa del plan estratégico de comunicación interna.

Implementar estas mejoras asegurará que la empresa no solo mantenga su posición en el mercado, sino que también esté preparada para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y enfrentar desafíos futuros con una base comunicacional sólida.

Como conclusión general con el análisis realizado, se puede apreciar que el diagnóstico de la situación de la empresa reveló que, aunque Bachema Ltda. contaba con una cultura organizacional sólida basada en los valores familiares, existían desafíos significativos en cuanto a la formalización de los canales de comunicación y la falta de un sistema de retroalimentación efectivo, entre otros.

## 7. Hallazgos y Recomendaciones

### a) Propuesta de mejora

En las entrevistas personales con el 100% de los empleados de las diferentes áreas de la empresa se destacaron algunos puntos que mencionamos a continuación y en los cuales se destaca el compromiso y sentido de pertenencia de los mismos con la empresa para la búsqueda de soluciones.

Ante la consulta sobre los tres valores fundamentales de Bachema Ltda., los empleados destacaron los siguientes, por orden de más cantidad de veces mencionados:

- La consideración del trabajador en todos los aspectos por parte de los Directores. La comunicación directa, el trato personal y la rápida resolución que se da a partir de la presencia en el momento preciso.
- Estabilidad y seguridad laboral. Pago en fecha. Confianza, se ve un crecimiento importante y constante con proyección a futuro.
- Buena onda y relación descontracturada, compañerismo e integración, se sienten parte de la empresa. Buen ambiente de trabajo, se trabaja cómodo.
- Respeto hacia el trabajo del otro (que puede mejorar) y hacia la organización.
- Orgullo ante la oferta de productos, su calidad y precios así como también en el posicionamiento que están teniendo los productos en nuestro mercado.

Esto va en consonancia con la pregunta recogida en la Figura 7 sobre los datos recolectados a partir de las encuestas, donde se preguntaba si Bachema Ltda es un buen lugar para trabajar y ante la misma el 100% respondió en forma positiva y muy positiva, estando el 86,4% totalmente de acuerdo. Cabe destacar que ante esta consulta que los hacía pensar en lo positivo de la empresa, hubo en tres

oportunidades mucha emoción por parte de los empleados que solo tenían palabras de agradecimiento a la empresa y a los directores, recordando algunos momentos de gran significación para ellos.

Esta fortaleza de la organización hace que no solamente los empleados trabajen cómodos sino que también asuman la responsabilidad y las ganas de mejorar en cada uno de los sectores así como también su predisposición para trabajar en equipo en pos de la mejora empresarial.

Por otro lado, destacamos los siguientes hallazgos, los cuales dividimos en hallazgos generales a toda la organización y particulares por áreas. La gestión de los mismos por parte de la dirección, ayudará a mejorar la comunicación, las tareas y organización de los empleados.

Con respecto a los hallazgos generales, destacamos los siguientes que van en línea con los canales de comunicación existentes ( se enumeran a los efectos de identificarlos fácilmente ):

- **Hallazgo G1:** Los empleados utilizan, por su cuenta, WhatsApp personal para grupos de mejora a raíz de algunos errores que se dan en la práctica.
- **Recomendación:** Asegurar que todas las personas involucradas en los temas a tratar en dichos grupos están integradas a los mismos para una correcta gestión de los temas.
  
- **Hallazgo G2:** No existe un canal de comunicación general definido. Las noticias importantes se comunican por email o en persona, lo cual no siempre es efectivo.
- **Recomendación:** Implementar carteleras en lugares de tránsito (ej. comedor) para favorecer la información de interés general y nombrar un responsable de mantenerlas actualizadas.
  
- **Hallazgo G3:** La comunicación entre áreas requiere mejorar, está causando malentendidos y discordias.
- **Recomendación:** Fomentar reuniones presenciales de equipos de mejora para que todos conozcan el trabajo y los tiempos de las diferentes áreas.

- **Hallazgo G4:** Reuniones establecidas del área Comercial con directores, los días lunes, son muy positivas, fomenta el trabajo en equipo.
- **Recomendación:** Destinar tiempo durante las mismas, ya sea al principio o al final para incorporar otras partes interesadas. Evaluar la pertinencia de participación del Encargado de Administración y de Logística cuando traten temas sobre lanzamientos, productos próximos, información de productos, problemas interáreas que se pueden solucionar, entre otros.
  
- **Hallazgo G5:** No se tiene conocimiento de próximos ingresos de mercadería de importación en forma anticipada.
- **Recomendación:** La comunicación de fechas de próximos ingresos de mercadería de importación así como también datos de la misma, como cantidad, tamaño, packaging y otros datos que estimen importantes comunicar:
  - Facilitará la correcta preparación de espacio físico y tiempos de recibimiento en el área de Logística.
  - La información al área Comercial beneficiará ir gestionando las mismas y dándole expectativa al cliente y tiempos estimados de entrega.
  - Tiempos de ingreso de mercadería en el área de Administración. Con datos brindados con anterioridad
  
- **Hallazgo G6:** No hay un programa o procedimiento que facilite la veracidad de la información en cuanto a la mercadería en stock, faltantes, próximos arribos, reservas y devoluciones en tiempo real
- **Recomendación:** Mejorar la calidad de los datos de stocks optimizará los tiempos de logística para armados de pedidos, Comercial para veracidad de la información en el momento de la venta y Administración en cuanto a la respuesta real de la información solicitada, entre otros
  
- **Hallazgo G7:** Se detectan problemas en cuanto a optimización de rutas tanto comerciales como logísticas. Más allá de la gestión que se puede optimizar en las diferentes áreas, es un tema más que nada de base y políticas institucionales, de forma de trabajo con los vendedores que actualmente está

repercutiendo en toda la organización empresarial y que también está llegando al Cliente de Bachema Ltda.

- **Recomendación:** El conocer las diferentes rutas de vendedores en la semana y trabajar en equipo junto con la planificación de logística así como también las rutas y días de despacho, optimizando los camiones de entrega para una misma área en determinados días. Ver si puede ser viable y más conveniente para la organización segmentar áreas de venta por vendedor, redistribuyendo clientes entre el equipo en las mismas áreas, lo que facilitaría también el día de despacho y seguimiento de pedidos hacia una misma zona, repercutiendo en tiempos de entrega y optimización de los camiones que viajan para determinado lugar.

## ÁREA COMERCIAL

- **Hallazgo AC1:** No todos los vendedores conocen las rutas de cada vendedor en cuanto a los días de recorrido por zonas, algunos vendedores trabajan en la misma zona en días diferentes. Se detecta poca organización en recursos humanos y logísticos, incrementa retrasos en entregas.
- **Recomendación:** La definición de rutas de ventas para optimizar tiempos de entrega y recursos de vehículos.
- **Hallazgo AC2:** Hay cierto miedo al crecimiento debido a que no se sienten respaldados en la correcta gestión de la entrega de sus ventas desde el área logística, lo que hace que pierdan credibilidad ante el cliente.
- **Recomendación:** La comunicación entre Logística y Comercial puede ser muy positiva para mejorar ciertos aspectos en conjunto. Se sugieren reuniones Comerciales, ya sea al principio o al final de la reunión pautada, para integrar a miembros de Logística y Depósito a las mismas con el fin de buscar mejoras.  
Ver la posibilidad de reorganizar las rutas de los vendedores para optimizar los tiempos y zonas.

## ÁREA ADMINISTRATIVA

- **Hallazgo AA1:** Tareas que requieren más atención y que son prioritarias para la organización no deberían ocuparse mientras se atiende un teléfono o se recepciona un cliente.
- **Recomendación:** El establecimiento de tareas claras en el día a día así como la separación de responsabilidades claras en el área ayudará a minimizar los errores de facturación.
  
- **Hallazgo AA2:** Se han dado errores o desacuerdos cuando quien hace la tarea diaria no se encuentra en oficina.
- **Recomendación:** El establecimiento de tareas claras en el día a día así como la separación de responsabilidades claras en el área y la definición de backups ayudará a minimizar los errores o malentendidos.
  
- **Hallazgo AA3:** Si bien uno de los fuertes de la empresa es la flexibilidad en los precios, se puede llegar a perder el control de descuentos o precios especiales que se realizan a los clientes. *“El día que no están los directores, quedan pendientes...”*  
 El 32% de la facturación utiliza sistemas de bonificaciones a medida que generalmente dependen de la memoria o hay que fijarse en históricos.
- **Recomendación:** Establecer un mecanismo que permita sectorizar a los diferentes clientes, manteniendo los diferentes descuentos o promociones que se otorgan desde la Dirección.
- Tener una ficha de cliente y no depender de la memoria de pedidos anteriores ayudará a gestionar eficiente y eficazmente la facturación de los mismos. Ayudará también a que los directores puedan delegar las autorizaciones diarias por autorizaciones ya permitidas por ficha de Cliente.

#### ÁREA LOGÍSTICA / DEPÓSITO

- **Hallazgo AL1:** Las tareas no están definidas y hay dos encargados. Eso genera conflictos o delegación de responsabilidades en algunos casos. El resto del equipo no tiene claro a quién le debe responder en determinadas solicitudes o ante formas de trabajo diferente.
- **Recomendación:** Definir los roles o tareas. Comunicarlas a los involucrados

y al equipo de trabajo.

Establecer claramente responsables de controlar la mercadería que sale y entra del depósito.

Evaluar la posibilidad de asignar objetivos específicos para cada uno de los responsables.

- **Hallazgo AL2:** Hay interés en encontrar soluciones a errores y continuar con un proceso de mejora así como también la necesidad de un feedback para quienes trabajan en el área.
- **Recomendación:** Fomentar reuniones de equipos de trabajo (ejemplo los lunes a las 8 hs) para ver fortalezas y oportunidades de mejora en forma semanal, así como también la planificación de la semana entrante, tratar de potenciar la organización y la resolución de problemas.  
El resultado de las reuniones puede tomarse como input para la mejora en las reuniones Comerciales que están pautadas los lunes en la tarde.
- **Hallazgo AL3:** Desde hace tiempo se conoce la noticia de la mudanza de la empresa y durante este tiempo se ha ido procrastinando la organización y los procedimientos necesarios para el mejor funcionamiento del área.
- **Recomendación:** Definir y poner en práctica procedimientos y medidas de logística dentro de la estructura actual, sin esperar a mudarse, seguramente se verá beneficiado más adelante con la mudanza y se podrá mejorar la forma de trabajo. Se sugiere reorganizar el sistema logístico actual, optimizando los espacios y tiempos de traslados.
- **Hallazgo AL4:** No hay rutas definidas y óptimas para las entregas de productos.
- **Recomendación:** Evaluar la pertinencia de definir rutas semanales coordinadas con el área Comercial para poder brindar una información veraz al cliente de tiempos de entrega.  
En caso de que una vez establecidas las rutas, hayan pedidos especiales o urgentes, ver la posibilidad de trasladar al cliente costo por pedidos urgentes que salgan de la ruta semanal de logística.

➤ **Hallazgo AL5:** Debido a que actualmente hay dos depósitos y no se tiene la certeza o información de lo que hay en Liderlog se visualiza un retrabajo de carga y descarga de pedidos así como también traslados muchas veces innecesarios de Liderlog a Bachema Ltda.

➤ **Recomendación:** Evaluar la posibilidad de retirar por parte de los camioneros, pallets enteros cerrados en Liderlog cuando sea posible en lugar de trasladarlos a Bachema Ltda, y desde ahí al camión, se da un retrabajo que puede ser evitado así como también se genera más organización y control de stock.

Quizás los clientes que reciban pallets cerrados se pueden concentrar en una ruta y en otra con consolidados.

➤ **Hallazgo AL6:** Al momento del armado se pierde mucho tiempo en la búsqueda de algunos productos. Esto ocurre sobre todo en aquellos productos que no se encuentran en su zona.

➤ **Recomendación:** La colocación de carteles o planos de ubicación de productos que no están en su zona facilita los tiempos de armado. Ejemplo las promociones.

La información veraz de los productos que se encuentran almacenados en el depósito Liderlog ayudaría al armado.

➤ **Hallazgo AL7:** Cuando se arman packs de productos, no se realiza la salida de la mercadería para tal fin, en el stock figura que hay productos individuales pero en realidad solo está en pack promoción.

➤ **Recomendación:** Evaluar la posibilidad de dar salida de stock a los productos que van a pack promoción y generar nuevo producto de pack promoción.

Identificar claramente la zona de guardado

## 8. Plan Estratégico de Comunicación

El plan estratégico de comunicación que presentamos a continuación es el resultado de un proceso que se ha llevado a cabo a partir del análisis de la situación y de la generación del diagnóstico de la comunicación en Bachema Ltda.

En el mismo se toman como meta los objetivos de comunicación que queremos lograr, obtenidos a través del análisis de la situación de la comunicación interna a través de diferentes técnicas y herramientas, así como también del análisis FODA expuesto en el capítulo anterior. Luego de definidos los objetivos, trazamos una ruta teniendo en cuenta los públicos asociados, identificados y clasificados, a cada uno de los objetivos mencionados; que mensajes debemos transmitir así como también los canales, medios, acciones, actividades o tácticas para implementar con su cronograma e indicadores de control.

### a) Plan estratégico de Comunicación de Bachema Ltda.

Objetivos:

1. Mejorar la efectividad de la comunicación entre todas las áreas de la empresa.

Justificación: Una comunicación clara y eficiente evita malentendidos, reduce conflictos y mejora la coordinación entre departamentos. Esto resulta en procesos más fluidos y en una toma de decisiones más informada y rápida.

2. Integrar a todos los empleados en los procesos de comunicación.

Justificación: Involucrar a todos los empleados asegura que todos tengan acceso a la misma información, promover la transparencia y el sentido

de pertenencia. Esto también facilita la participación activa y la colaboración, lo que es crucial para una cultura organizacional saludable.

3. Asegurar la difusión eficiente de información relevante y actualizada.

Justificación: Mantener a los empleados informados sobre novedades, políticas y procedimientos garantiza que todos estén alineados con los objetivos de la empresa y puedan actuar en consecuencia. Esto también mejora la moral y la motivación al sentir que están al tanto de lo que ocurre en la empresa.

4. Reducir los malentendidos y aumentar la colaboración interdepartamental.

Justificación: Fomentar la colaboración y la comprensión entre departamentos minimiza los errores y duplica esfuerzos. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también crea un entorno de trabajo más armonioso y cohesionado.

5. Fomentar el trabajo en equipo y la participación de todos los niveles de la organización.

Justificación: El trabajo en equipo y la participación activa de todos los empleados, independientemente de su nivel jerárquico, fortalece las relaciones laborales y promueve un enfoque unificado hacia los objetivos empresariales. Esto es particularmente importante en empresas familiares donde la cohesión y la colaboración son vitales para el éxito a largo plazo.

Indicadores:

1. Cantidad de reuniones interdepartamentales realizadas. Se sugiere 1 reunión mensual mínima donde se registre participación y temas tratados (mensualmente)
2. Número de conflictos internos reportados y resueltos. Se sugiere contar con una planilla de temas reportados y resueltos (mensual)

3. Tiempo de respuesta a problemas de comunicación identificados. Se sugiere contar con una planilla de tiempos de problemas resueltos o abiertos (mensual)
4. Frecuencia de actualización de la cartelera. (semanalmente)
5. Participación en reuniones de equipo y actividades de team building (mayor o igual al 80% de participación / registro de asistencia)
6. Participación en grupos de WhatsApp. (mayor o igual al 90% de los empleados integrados / revisión bimensual)

#### Acciones:

1. Establecimiento de canales de comunicación claros y efectivos:
  - Implementación y comunicación al 100% de los empleados de la Misión, Visión, Valores organizacionales
  - Definición y comunicación del Organigrama empresarial.
  - Definición de tareas específicas al personal de coordinación de Depósito y Logística.
  - Implementación de reuniones periódicas entre departamentos
  - Implementación de reuniones periódicas en depósito y logística
  - Establecimiento de canales y uso de herramientas para la comunicación interna (whatsapp general y carteleras de comunicación) que brinden información necesaria para la mejora del desempeño diario.
2. Capacitación y desarrollo:
  - Talleres de resolución de conflictos y trabajos en equipo.
  - Identificar necesidades de capacitación que ayuden a minimizar errores en el puesto de trabajo (logística)
3. Cultura de retroalimentación:
  - Encuestas regulares para recolectar opiniones y sugerencias de los empleados
  - Sesiones de feedback entre empleados y directivos.

Las medidas gubernamentales son esenciales en la asistencia a las empresas familiares en Uruguay, dada su capacidad para ofrecer incentivos y programas especializados para estas organizaciones. Entre las iniciativas que se pueden adoptar para robustecer las empresas familiares se encuentran programas de formación, acceso a financiación ventajosa, y beneficios fiscales. De igual forma, las políticas públicas podrían estimular la profesionalización de la gestión, la transición familiar y la perseverancia de las empresas mediante iniciativas de consultoría y tutoría especializada. En esencia, el respaldo gubernamental a las empresas familiares es trascendental para su evolución y mantenimiento a lo largo del tiempo.

## b) Plan de implementación

<b>Acciones</b>	1 Jun	2 Jun	1 Jul	2 Jul	1 Ago	2 Ago	1 Set	2 Set	1 Oct	2 Oct	1 Nov	2 Nov	1 Dic	2 Dic
Reunión devolución Directorio				■										
Elaboración del organigrama	■	■	■											
Taller de Visión y Misión		■	■											
Taller de Valores		■	■											
Comunicación de roles y tareas					■	■								
Reunión de devolución del trabajo a todo el personal. Misión, Visión, Valores y Organigrama.					■	■								
Documento para gestión de reuniones, temas y participantes					■									
Reunión con encargados de áreas					■		■		■		■		■	
Implementación de reuniones semanales en áreas					■									
Implementación de reuniones semanales interáreas					■									
Definición de encargado de cartelera					■									
Colocación de cartelera						■								
Implementación grupo whatsapp general						■								
Evaluación de indicadores								■		■		■		■

Figura 15: Tabla de cronograma de implementación y seguimiento de acciones por quincena durante 2024.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
Reunión de Comunicación PEC con el Directorio	Directorio	espacio para reuniones, agendas de reuniones
Taller de creación de Misión y Visión	Directorio	reuniones de equipo
Taller de valores	Directorio	reuniones de equipo
Creación de organigrama	Directorio	reuniones de equipo
Definición y comunicación de roles y tareas	Directorio	Documentación, reuniones de equipo.

Reunión con encargado de logística y depósito	Directorio / encargado	reuniones de equipo
Reunión con jefes de logística y depósito por tareas y organigrama	Directorio / encargado / Jefes	reuniones de equipo
Generar estructuras para comunicación de equipos y verificación	Comunicación	documento aprobado
Comunicación de hallazgos y recomendaciones al personal	Directorio / personal	reuniones de equipo, agendas
Reunión con encargado de carteleras	Comunicación, persona encargada	reuniones de equipo
Creación del grupo general de Whatsapp	Administrador responsable	Dispositivos móviles, acceso internet
Colocación de carteleras	Administrador responsable	Materiales para carteleras, espacio en áreas de tránsito
Programación de reuniones interdepartamentales	Jefes de áreas	Espacio para reuniones, agendas de reuniones
Programación de reuniones departamentales	Jefe de área	Espacio para reuniones y coordinación de tiempos

Fig. 16 - Tabla de responsables y recursos necesarios para implementación de acciones.

La implementación de este plan estratégico de comunicación permitirá mejorar significativamente la comunicación interna en Bachema Ltda. y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente.

Queremos destacar que, una vez presentado el plan estratégico de comunicación a los directores en forma detallada, y luego de aprobados los documentos asociados al plan que trabajamos como ser la misión, visión, valores y el organigrama empresarial, continuamos el apoyo a la empresa a través de diferentes acciones.

Por un lado, con la implementación del mismo a través de la coordinación de las carteleras informativas así como también del diseño de documentos que acompañen a las acciones, por ejemplo a establecer las reuniones semanales (*ver apéndice e - Planilla de registro de reuniones*), que se presentó también con motivo de la presentación realizada a los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, a través de reuniones de seguimiento con la persona que será responsable de la comunicación interna de la empresa y tendrá la tarea de la

actualización de la cartelera así como también con el encargado de logística para establecer pasos necesarios para fomentar el trabajo en equipo en el área y la generación de posibles indicadores de mejora, entre otros.

Dejamos constancia también de la presentación utilizada para comunicar las conclusiones del trabajo realizado al personal (*ver apéndice f - Presentación utilizada para reunión de empleados referente a la devolución del trabajo realizado*), esta devolución se realizó en tres instancias para lograr abarcar al 100% de los involucrados y se utilizó también para comunicar la misión, la visión, los valores, el organigrama, entre otros puntos. Cabe destacar que en todas las reuniones tuvimos la participación y el involucramiento de la dirección, apoyando todo el trabajo realizado así como también ampliando la información necesaria ante el personal de la empresa, en cuanto a la importancia de este trabajo para la organización.

Quedará en manos de la empresa la etapa de ejecución de las acciones o propuestas presentadas en el plan estratégico de comunicación interna y la etapa de seguimiento o mediciones para ver como van evolucionando las acciones implementadas.

## c) Creación de productos asociados en el PEC

### 1) Organigrama institucional

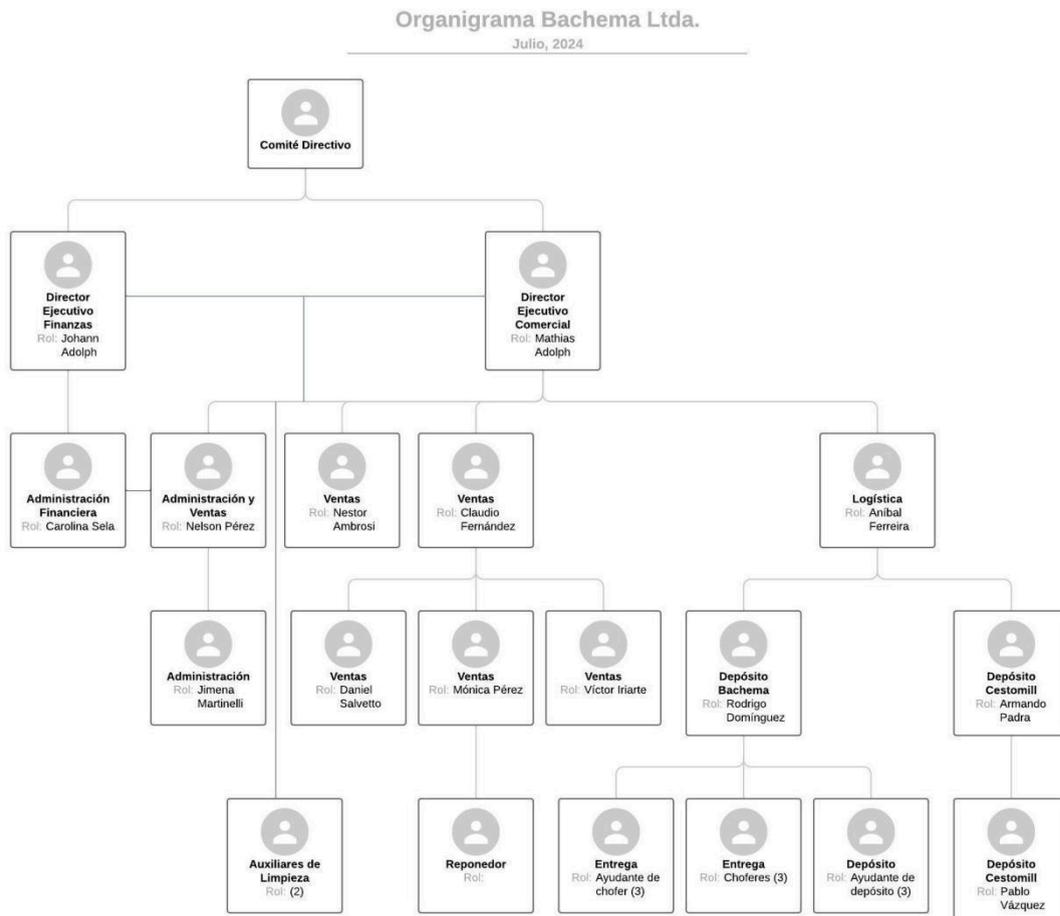


Figura 17: Organigrama de Bachema Ltda. a julio 2024

Cabe destacar que desde el comienzo del trabajo, se sumó al equipo de trabajo de ventas una persona (Victor Iriarte), a partir del mes de julio y se planificó un puesto de reponedor nuevo que aún está abierto.

Por otro lado el trabajo realizado ayudó para redefinir puestos enfocado a la mejora y proyección de la empresa en el área de depósito y logística, por lo que el

establecimiento del organigrama tuvo varias versiones a la fecha debido a movimientos internos del personal.

## 2) Taller de Visión y Misión

Para la realización de este taller, establecimos un cronograma a seguir donde en una primera instancia comunicamos la definición de qué es la visión de una organización

- Es una herramienta estratégica y operativa que propone una meta a largo plazo.
- Define la ruta a seguir y llevará a establecer objetivos a corto y mediano plazo.
- Ayuda a tomar decisiones directivas y le dice a los empleados cuál es el panorama a seguir.

Luego de establecer la importancia de la misma, explicamos a los directores lo necesario para construir la visión y misión de Bachema Ltda., tomando como referencia a Brandolini (2008) cuando menciona que es necesario establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.

Si bien la visión puede cambiar a lo largo del tiempo, debe ser desafiante y altamente deseable, reconfortante a medio y largo plazo. Debe ser cualitativa e invitar a la transformación, en tanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo. Es necesario que sea demandante y alentadora ya que constituye una fuerza vital y poderosa pues significa beneficios para todos.

Si bien es atemporal, es decir, no es fácil definir un período o una fecha precisa para su cumplimiento, se conceptualiza de manera estática en el tiempo, pero su consecución tiene una proyección dinámica. Así como también, requiere un alto nivel de sensibilidad y percepción del presente con sentido de trascendencia. Es sistémica. Involucra múltiples subsistemas asociados y conectados en los que nacen, se transforman, fluyen y mueren los eventos organizacionales.

Entre otros beneficios, ayuda a definir la razón de existencia de la organización, promoviendo acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.

¿Cómo elaborar una visión para una empresa?

En el taller realizado junto con los directores, una vez conversado sobre la importancia de la visión e identificadas las partes interesadas más importantes de Bachema Ltda, se contestaron, entre otras, las siguientes preguntas con el fin de generar la visión que desean de la organización.

- ¿Cuál es el propósito principal de la organización?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?
- ¿Cuáles son los valores de la empresa? Estos fueron mencionados por los directores en una primera reunión pero se prefirió esperar al relevamiento realizado con el personal para establecerlos finalmente con los datos obtenidos.
- ¿Por qué es importante lo que hacemos?
- ¿Qué cultura corporativa queremos fomentar?
- ¿Cuáles son las metas más ambiciosas?

Finalmente se llegó a la siguiente Visión:

**VISIÓN BACHEMA LTDA.**

**Ser reconocida como la Empresa cuyas marcas sean referentes en el mercado, importando productos de alta calidad a precios accesibles y brindando un servicio de excelencia a nuestros clientes. Generando un negocio rentable para todos los integrantes de la cadena comercial y valorando el capital humano que lleva adelante el negocio. Junio, 202**

Por otro lado, también trabajamos una metodología similar a la que desarrollamos para llegar a la visión, para obtener la MISIÓN de la empresa que sintetiza el propósito de Bachema Ltda., y donde se describe los objetivos y funciones de la organización e inspira a los trabajadores para que reconozcan el valor de lo que hacen.

### **MISIÓN BACHEMA LTDA**

**Nuestro propósito es ser una empresa confiable, centrada en el cliente y atenta a las necesidades y exigencias del mercado, impulsada en atender las mismas y asegurando siempre el suministro de los productos con la calidad esperada y comprometida con el bienestar de todo su personal.**

**Junio, 2024**

### 3) Taller de Valores

Una vez finalizada la etapa de entrevistas y obtenidas las respuestas de todos los colaboradores, se identificaron los valores organizacionales que serán los principios de acción para todos los niveles de la empresa y la guía para la toma de decisiones diarias. Son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Los valores dirigen las organizaciones.

*“Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos”. (Jiménez, 2010)*

#### **VALORES BACHEMA LTDA**

**RESPONSABILIDAD:** Nos comprometemos a actuar de manera responsable en todas nuestras acciones, asumiendo las consecuencias de nuestras decisiones.

“Asume la responsabilidad por tus acciones, nadie más que tú tiene culpa de sus consecuencias”

**INTEGRIDAD:** La transparencia y la honestidad son pilares fundamentales en el comportamiento de la empresa, garantizando relaciones basadas en la confianza y respeto. Sinceridad y transparencia a la hora de actuar.

“Ser íntegro es hacer lo correcto, incluso cuando nadie esté mirando”

**TRABAJO EN EQUIPO:** Se fomenta la colaboración y el apoyo mutuo entre todos los miembros de la empresa, reconociendo la importancia de trabajar juntos hacia un objetivo común.

“Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos”

**RESPECTO:** Respetar a todas las partes interesadas, en especial empleados, clientes y proveedores. Tolerancia hacia todas las personas, independientemente de su procedencia, identidad, cultura, diferencias, entre otros.

“El respeto es la base del entendimiento entre los seres humanos; tenemos que aprender a respetar para que los demás nos respeten”

**COMPROMISO CON LA CALIDAD:** La aceptación del producto ofrecido es una prioridad para la empresa, garantizando la satisfacción de sus clientes y la mejora continua.

“La Calidad nunca es un accidente. Siempre es el resultado de un esfuerzo de inteligencia”

## 9. Conclusiones y Reflexiones ind.

---

---

### a. Conclusión general

Luego del trabajo realizado, a través de la lectura de diferentes marcos teóricos y antecedentes de estudios realizados, sabemos que la implementación del plan estratégico de comunicación interna en Bachema Ltda. puede llevar a:

#### 1. Mejorar la Coordinación de Actividades.

Estableciendo canales de comunicación claros y eficientes, los equipos de trabajo pueden coordinar mejor sus actividades, reduciendo errores en los despachos de pedidos y mejorando la planificación en la recepción de la mercadería.

#### 2. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional.

La comunicación interna puede ayudar a construir y fortalecer una cultura organizacional basada en los valores y la misión de la empresa. Esto es especialmente importante para una empresa familiar, donde los valores familiares y empresariales deben estar alineados.

#### 3. Aumento de la Motivación y Compromiso del Personal.

Una comunicación efectiva puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados al involucrarse en los procesos de toma de decisiones y mantenerlos informados sobre los objetivos y logros de la empresa.

#### 4. Facilitación de la Innovación y Mejora Continua.

Al fomentar un ambiente de comunicación abierta y colaborativa, los empleados se sentirán más inclinados a compartir sus ideas y sugerencias para la mejora de los procesos, lo que puede conducir a una mayor innovación y mejora continua.

Así mismo, es de suma importancia el monitoreo y la evaluación del progreso de las estrategias de comunicación, esto permitirá adaptar la estrategia en tiempo real, identificando lo que funciona bien y lo que no, y ajustando las acciones para alcanzar los objetivos deseados.

Para ello, la observación sistemática del comportamiento de los indicadores son necesarios para generar la evidencia fiable así como también en el desempeño global de la intervención, analizando la pertinencia, eficacia, sostenibilidad e impacto del proyecto, lo que permitirá identificar área de mejora y ajustar las estrategias para fomentar una comunicación más abierta y efectiva entre los empleados. Esto no solo mejorará el flujo de información, sino que también contribuirá a una mayor cohesión y colaboración dentro de la empresa.

## b. Reflexiones individuales

### 1. Reflexión de Claudia Cash Aranco

Como miembro de la familia que dirige Bachema, este proyecto de mejora de la comunicación interna ha sido una experiencia profundamente enriquecedora y significativa para mí, lo que me ha hecho valorar aún más la importancia de una comunicación clara, transparente y efectiva.

Este trabajo no solo me dio la posibilidad de conocer la empresa familiar desde adentro, ya que si bien hace más de 20 años conozco los productos que importan y el crecimiento que ha tenido desde afuera, no la conocía en la interna (más allá de saber o haber visto en alguna despedida de fin de año a quienes forman y formaron parte de ella), sino que también fue la oportunidad de poder brindarle un producto de valor que ayude a fortalecerla a través de lo que me apasiona desde hace años, la comunicación organizacional.

Al trabajar en este proyecto, reafirmo la importancia de tener los canales de comunicación bien definidos, lo que ayuda a toda la gestión de la empresa, ya sea en la coordinación de las actividades diarias, la reducción de errores que tiene un impacto inmediato en la eficiencia operativa y más importante aún, gestionar correctamente la comunicación genera un ambiente donde cada empleado se siente escuchado y valorado, esencial no solo para la motivación y el compromiso del personal, sino también para mantener viva la esencia familiar.

Según Brandolini (2009), la gestión adecuada de la comunicación interna implica no solo la implementación de canales formales de comunicación, sino también la creación de un ambiente donde los empleados se sientan escuchados y valorados. Esto fomenta la motivación y el compromiso del personal, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de la empresa. En Bachema Ltda., estoy segura que involucrar a los empleados en los procesos de toma de decisiones y mantenerlos informados sobre los objetivos y logros de la empresa puede aumentar significativamente su lealtad y productividad.

Poder implementar un sistema de monitoreo y evaluación constantes de las estrategias de comunicación son igualmente importantes. La observación sistemática y el análisis del desempeño de los indicadores permitirán ajustar las acciones en tiempo real, asegurando que la estrategia de comunicación sea siempre relevante y efectiva, más aún pensando en próximas etapas que van a venir, como lo es una mudanza y al mismo tiempo, una integración con otra empresa hermana de Bachema. Este enfoque proactivo no solo mejora el flujo de información, sino que también contribuye a una mayor cohesión y colaboración dentro de la empresa, como lo destaca Calandria (2019).

Este proyecto ha sido más que una mejora operativa, ha sido un proceso de fortalecimiento de la identidad de la empresa familiar. Ver el compromiso de los empleados y sentirse más conectados en su tarea diaria, observar cómo la gestión de la comunicación ha mejorado el ambiente de trabajo y saber que sembré ganas de generar bases para un futuro próspero, me llena de satisfacción.

En conclusión, trabajar en la mejora de la comunicación interna de Bachema Ltda. ha sido un camino apasionante de aprendizaje y crecimiento profesional así como también me llena de orgullo haber conocido desde adentro la empresa que han construido, primero a través de mis suegros y luego con la continuidad de mi esposo y sus hermanos; creo que con las mejoras implementadas están mejor preparados para enfrentar los desafíos del futuro y asegurar su éxito a través de las generaciones. Me di cuenta que aún hay mucho por seguir trabajando en comunicación, a través de la mejora, el seguimiento de indicadores, la preparación para futuros cambios, la integración de las nuevas generaciones, queda mucho más por hacer y considero que estoy lista para seguir brindando más.

## 2. Reflexión de María Clara Ricardi Llanes

Presentar el trabajo final de grado con el proyecto de intervención en una organización de formato familiar, como es el caso de Bachema Ltda., fue una experiencia sumamente productiva. Por un lado, fue muy enriquecedor lo que pude conocer del funcionamiento interno de la empresa, así como a sus directores y miembros de cada área de trabajo. Y por otra parte, resulta muy gratificante cerrar un ciclo que inició en el año 2013. Ha sido un recorrido largo que implicó mucha perseverancia y al final, la recompensa de aplicar herramientas académicas adquiridas a lo largo de la carrera en un proyecto de intervención.

Además, trabajar en conjunto con Claudia, quien mantuvo durante todo el proceso un firme compromiso en la organización de reuniones para las instancias de recolección de datos con integrantes de la empresa, permitió que el proceso fuera más dinámico y se pudiera transitar cada etapa del mismo de manera fluida. Esta experiencia fue muy positiva para mí, me proporcionó un valioso aprendizaje, así como un crecimiento tanto académico como personal.

### Comunicar con estrategia en organizaciones familiares

En el ámbito empresarial, existen organizaciones familiares que, a lo largo de varias generaciones, han desarrollado de manera informal y directa su comunicación interna. Esta práctica le ha permitido expresar sus mensajes de forma efectiva tanto frente a sus empleados como a los diversos públicos con los que interactúan a diario, lo que ha contribuido a su crecimiento sostenido, y al presente de la organización.

No obstante, al analizar la empresa desde un enfoque interno pude observar que, aunque es posible que una organización perdure, crezca y se desarrolle sin contar con estrategias de comunicación claras y definidas ni planes estratégicos a largo o mediano plazo, la situación cambia cuando estas organizaciones se enfocan y

destacan la importancia de implementar acciones planificadas a lo largo del tiempo para alcanzar sus objetivos.

Como mencionan Castañeda y Melgar (2018) “la comunicación para ser estratégica debe trascender los proyectos y atravesar el conjunto de intervenciones de la institución. Debe ser transversal en determinados proyectos o actividades” (p.23). Esta forma de entender la comunicación estratégica en la empresa implica una nueva manera de relacionarse fundamentada en valores sólidos y en una misión y visión duraderas. Así, directivos y empleados de cada área de trabajo, mantienen un diálogo continuo, lo que facilita el establecimiento de nuevos canales de comunicación efectivos, fomenta el trabajo en equipo y aumenta el compromiso con la tarea.

Después de llevar a cabo esta intervención en la empresa, tras estudio y reflexión puedo decir que la comunicación con estrategia se vuelve más visible cuando se cuenta con una visión a largo plazo, se planifican objetivos claros y se adopta una perspectiva de trabajo alineada con las metas deseadas. La implementación de planes estratégicos de comunicación, ya sean a corto o largo plazo, con objetivos y líneas de acción específicas para fortalecer áreas de la empresa que requieren atención, resulta fundamental para el crecimiento y desarrollo continuo de la organización.

Quisiera agregar para finalizar que Bachema Ltda., es una empresa con un notable potencial para seguir con el desarrollo de su comunicación interna y alcanzar los resultados deseados. Sus directores, y el personal se muestran atentos y abiertos al cambio, a la renovación, con la intención de seguir comunicándose, de manera más efectiva, ahora con más herramientas y otros puntos de vista. El trabajo final de grado presentado es solo una muestra de lo que se puede lograr en una organización con las características de Bachema Ltda.



## 10. Referencias bibliográficas

---

- Aljure Saab A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Universidad de la Sabana - Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España.
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins N., (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía. 1a. ed., Buenos Aires.
- Brandolini, A y González Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Editorial La Crujía. 1a ed., Buenos Aires, Argentina.
- Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Walter Melgar Paz. Bolivia y Perú.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Colección de Libros de la Empresa. Santiago, Chile.
- Cúneo, M. (2009) *La empresa familiar*. Montevideo: Oficina de apuntes. Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración - UDELAR.
- Castañeda M. y Melgar W. (2016-2018). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Una contribución de la Oficina Regional Andina.
- Doderó, Santiago. (2008). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- Echezárraga, J. M., & Martínez, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. 1a. ed. Ediciones Granica SA. Buenos Aires, Argentina
- Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos (1990).
- Eco, U. (2001). *Cómo se hace una tesis*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Fernández Fernández, A, Orellano Abal, S y Scévola Escobar, L. (2012). *Profesionalización de la empresa familiar uruguaya*. (Monografía de grado). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República, Uruguay. Recuperado de:

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/641/1/M-CD4540.pdf>

- Ferrari M.A y Franca F. (2011). *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires.
- Fontalvo Herrera, T. J., Quejada, R., & Puello Payares, J. G. (2011). *La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión*. Encuentros ISSN 1692-5858 No. 2. Universidad de Cartagena. España.
- Formanchuk A. (2011). *Branding interno: una trama inteligente*. Ediciones Formanchuk & Asociados. 1ra. edición, Buenos Aires. Argentina.
- Formanchuk A. *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ra. edición, Buenos Aires. Argentina.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2003). *La empresa familiar: Herramientas para su gestión*. Deusto.
- Güenaga, I., & Riva, V. (2011). *La empresa familiar*. Obtenido de <http://docplayer.es/26755076-La-empresa-familiar-cra-irene-guenagacra-virginia-riva.html>.
- ISO/TS 9002:2017. *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2015*, Madrid: AENOR, 2017
- KPMG. (2022). *Retratos de Familia en Uruguay*. KPMG, 1a edición. Recuperado de: <https://www.cnccs.com.uy/noticia/investigacion-sobre-empresas-familiares-en-uruguay-kpmg-y-cef/>
- Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo (2018), *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*, Lima.
- Hernández. R, Fernández.C y Baptista.M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición.
- PA Arohuanca-Percca - researchgate.net. *Las empresas familiares: una mirada desde la innovación y la sostenibilidad*.
- Restrepo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Revista siglo y pensamiento. Vol.XIV
- Taylor, S.; Bodgan, R.(1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Buenos Aires: Paidós studios.

- Vitale, M.V. (2022). *La relación de la empresa familiar y las fallas en la comunicación interna en Econovo*. (Trabajo final de grado). Universidad Siglo 21.

## 11. Anexos

---

- a. Brochure de productos Bachema Ltda
- b. Documento informe de desempeño de redes sociales Bachema Ltda

## 13. Apéndice

---

---

### **a. Resumen de la entrevista con los Socios directores**

El punto de partida de esta intervención fue la entrevista grupal con los dos directores ejecutivos, hermanos y socios de la empresa, Johann y Mathias Adolph. Conversamos acerca del inicio de la empresa y cómo se fueron incorporando los diferentes productos, al comienzo como representantes exclusivos y con el tiempo fueron anexando y desarrollando productos de marcas propias.

En la reunión surgieron algunos datos a tener en cuenta como que, la única área que cuenta con objetivos es el área comercial, ligado exclusivamente a las ventas realizadas por los vendedores.

Anteriormente en dicha área contaban con personal reponedor que dependía del área de ventas pero hace algunos meses ya no cuentan más con esa persona y están considerando la importancia de tal puesto.

Los Directivos expresaron que existe una gran identificación de los vendedores con la empresa, muchos años formando parte del equipo, dando continuidad a su tarea.

En cuanto a los problemas que manifiestan en la actualidad, se trata del control de la autorización de pedidos con precios especiales ya que el 40% de los pedidos ingresados son negociaciones puntuales que se realizan directamente por los vendedores. Este punto estaría ligado al área Comercial y de Administración ya que desde ésta última es que se emiten las facturas con las puntualizaciones específicas para cada cliente. Consideran que esta flexibilidad en las negociaciones es un punto a destacar pero por otro lado la pérdida de control de las salidas de los pedidos efectuados con los cambios de precios recurrentes, ya sea por cantidad, promoción, necesidad, cliente u otro, está en un punto ciego y demandaría una atención constante que actualmente no tienen.

Enfatizan que las negociaciones de cada pedido, llegando a buenos acuerdos con el cliente, ya sea por el buen precio, servicio, producto, es lo que hace el éxito de la venta y que también ha estado repercutiendo en el consumidor final.

Semanalmente realizan reuniones con el equipo de ventas y el resto de las reuniones son a demanda por problemas generalmente.

Por otro lado, los directores señalan que el proceso de logística propia es clave y diferencial en su negocio ya que el tercerizar quitaría la forma dúctil que tiene actualmente, lo que beneficia a clientes estratégicos para que tengan un servicio rápido y eficiente luego de su pedido.

Éste año el propio equipo de logística creó un chat de whatsapp por errores ocasionados a fin de ser tratados entre ellos y generar una planilla quincenal para ser tratada. Los errores en general son por mala facturación, productos que se enviaron mal o productos que no se enviaron. Si bien este grupo viene funcionando para el corregimiento de errores, no tienen claro quienes están en el grupo y si el mismo realmente es eficaz.

Debido al crecimiento de los últimos años hay una sobresaturación del depósito a tal punto de que no pueden planificar las entregas de los proveedores, no se puede hacer un control físico detallado y obstaculiza el trabajo diario. No se toma el tiempo para reuniones de coordinación o planificación así como tampoco para balances, entre otros. Están esperando una inminente mudanza que estimaban sería hace aproximadamente un año atrás pero que por motivos de permisos legales con la intendencia se fue retrasando y esperan sea para el próximo año. Esto significa una mejora en el área de depósito teniendo más posibilidad de almacenaje y disposición de mercadería.

Su canal primario de comunicación es cara a cara o via email con el área administrativa, con los vendedores en las reuniones semanales y con el encargado de logística cuando surgen inconvenientes. No hay un canal formal para comunicados.

## b. Formulario de entrevista cualitativa para empleados.

### FORMULARIO ENTREVISTA DIAGNÓSTICO PERSONAL BACHEMA LTDA.

- Nombre:
- Área / Puesto:
- Edad:
- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?
- ¿Qué redes sociales utiliza habitualmente?
- ¿Qué actividades o tareas realiza habitualmente?
- ¿Tiene supervisión de su tarea?
- ¿Qué herramientas/canales utiliza para comunicarse con sus compañeros?  
y en caso de que sea algo urgente?
- ¿Identifica quienes son sus clientes, quien le pide el trabajo?
- ¿Cómo te enteras de los hechos o acontecimientos de la empresa?
- ¿Qué información puede ser de interés o utilidad para usted en general o podría servir para mejorar o facilitar en su tarea?
- ¿A través de qué medio te gustaría recibir información sobre temas de la empresa?
- Menciona tres valores más fundamentales de la institución. ¿Puedes explicar porque?

### c. Formulario de encuesta cuantitativa para empleados

A continuación siguen algunas consignas, ¿cuál es su parecer?

	Totalmente de acuerdo	bastante de acuerdo	medianamente de acuerdo	bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me entero siempre de todas las novedades de la empresa?					
Tengo claro cuales son los objetivos y la estrategia de la empresa?					
Bachema Ltda es un buen lugar para trabajar					
Conozco que es lo que hace cada una de las áreas de la empresa					
La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena					
La comunicación interna funciona bien en Bachema Ltda.					
Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna					
Estoy muy informado sobre resultados y las actividades diarias de la empresa					
Tengo claras mis funciones					
La falta de información dificulta mi trabajo *					

\*¿Cuáles son las dificultades que encuentran en el trabajo diario?

#### d. Planilla de observación participante durante entrevista.

Día, mes y año: 28 de mayo 2024

Hora de comienzo: 9:00

Hora de finalización: 10:40

Duración: 1 hora y 40 minutos

**Participantes:** Directores de la empresa

##### **Breve descripción del ambiente:**

El encuentro fue en la sala de reuniones de la empresa. El lugar tenía cortinas altas que se abrieron al comenzar la actividad. La decoración era en su mayoría con cuadros. Sillas de color rojo y una mesa redonda grande donde los directores tenían sus mates. Temperatura agradable brindada por la calefacción.

##### **Temáticas tratadas:**

Misión, visión de la empresa

##### **Frases textuales:**

“Esta bueno saber dónde estamos parados como empresa”, “Desarrollo de marcas”, “Cuando nos mudemos”, “Bachema es verde”.

##### **Impresiones y sensaciones del observador:**

Mantener el rol de observador moderado implica participar en algunas actividades y no en todas. Por lo tanto, da lugar a que se puedan ver detalles y percibir otras cosas. Distinto al rol del entrevistador que toma otra iniciativa.

En esta oportunidad se percibe que los directores estaban abiertos a escuchar.

Se notaba un interés en la temática tratada, dando lugar al encuentro para reflexionar sobre la labor que viene haciendo la empresa y la creación de Misión, visión, pilares fundamentales para seguir creciendo.



- f. Presentación utilizada para reunión de empleados referente a la devolución del trabajo realizado.

## Fortalecimiento de la comunicación interna



### Misión, visión y valores

¿Que es cada herramienta?

**Misión:** Describe los objetivos y funciones de la organización. Su propósito y el valor en lo que hacen.

**Visión:** Es una herramienta estratégica y operativa que propone una meta a largo plazo.

**Valores:** Son principios éticos y morales que orientan la acción para toda la empresa. Definen la identidad de la empresa.

### Misión

**Nuestro propósito es ser una empresa confiable, centrada en el cliente y atenta a las necesidades y exigencias del mercado, impulsada en atender las mismas y asegurando siempre el suministro de los productos con la calidad esperada y comprometida con el bienestar de todo su personal.**

### Visión

**Ser reconocida como la Empresa cuyas marcas sean referentes en el mercado, importando productos de alta calidad a precios accesibles y brindando un servicio de excelencia a nuestros clientes. Generando un negocio rentable para todos los integrantes de la cadena comercial y valorando el capital humano que lleva adelante el negocio.**

Junio, 2024



## Valores

**RESPONSABILIDAD:** Nos comprometemos a actuar de manera responsable en todas nuestras acciones, asumiendo las consecuencias de nuestras decisiones.

"Asume la responsabilidad por tus acciones, nadie más que tú tiene la culpa de sus consecuencias"

**INTEGRIDAD:** La transparencia y la honestidad son pilares fundamentales en el comportamiento de la empresa, garantizando relaciones basadas en la confianza y respeto. Sinceridad y transparencia a la hora de actuar.

"Ser íntegro es hacer lo correcto, incluso cuando nadie esté mirando"

## Valores

**TRABAJO EN EQUIPO:** Se fomenta la colaboración y el apoyo mutuo entre todos los miembros de la empresa, reconociendo la importancia de trabajar juntos hacia un objetivo común.

"Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos"

**RESPECTO:** Respetar a todas las partes interesadas, en especial empleados, clientes y proveedores. Tolerancia hacia todas las personas, independientemente de su procedencia, identidad, cultura, diferencias, entre otros.

"El respeto es la base del entendimiento entre los seres humanos; tenemos que aprender a respetar para que los demás nos respeten"

## Hallazgos y recomendaciones generales

**Hallazgo:** Canales de comunicación organizacionales a través de whatsapp personal.

**Recomendación:** Integración de todas las personas involucradas en los temas a tratar.

**Hallazgo:** No hay canal de comunicación definido. Noticias importantes se dan por email. También "canal radio pasillo" muy activo.

**Recomendación:** Implementar carteleras en lugares de tránsito de los empleados. También puede ser útil aprovechar el canal de Whatsapp para la comunicación de interés general.

## Hallazgos y recomendaciones

**Hallazgo:** Todos deberían conocer el trabajo de las diferentes áreas y tiempos a diario para gestión de tareas.

**Recomendación:** Reuniones presenciales de equipos de mejora en las áreas así como interáreas para ver entre todos fortalezas y oportunidades de mejora, planificación y resolución de problemas.

**Hallazgo:** No se tiene conocimiento de próximos ingresos de mercaderías.

**Recomendación:** Comunicación de fechas de próximos ingresos de mercadería de importación y demás información de interés.

## Área comercial y logística

**Hallazgo:** Los vendedores no tienen rutas definidas ni días de recorrido de zonas, incrementando los tiempos de recursos humanos y logísticos en cuanto a tiempos de entrega por zona.

**Recomendación:** Definición de rutas de ventas y de logística en días pautados, puede optimizar tiempos de entrega y recursos de vehículos y tiempos. Comunicación entre logística y comercial muy positiva para la organización y optimización de tiempos.

## Área Administrativa

**Hallazgo:** Tareas o roles que no están definidos.

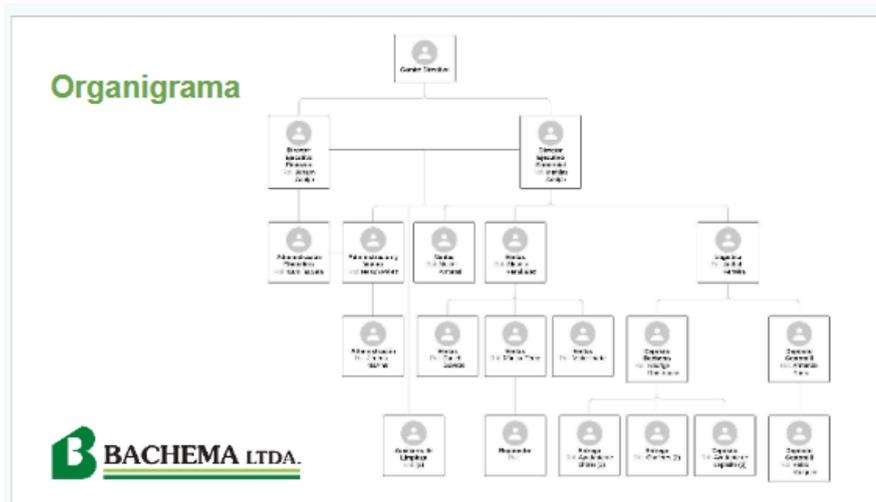
**Recomendación:** Tareas claras en el día a día, definición de roles y establecimiento de procedimientos cuando una persona no se encuentra presente en el momento necesario (Backups).

Identificar tareas críticas para la organización y establecerlas como prioritarias, intentando bajar el índice de fallos y estableciendo indicadores de mejoras.

## Mudanza

**Hallazgo:** Si bien desde hace tiempo se conoce la noticia, se ha ido procrastinando la organización y los procedimientos necesarios para el mejor funcionamiento de la organización

**Recomendación:** Poner en práctica ahora, procedimientos y medidas de mejora dentro de la estructura actual, seguramente se verá beneficiado más adelante con la mudanza.



### Acciones:

Establecimiento de canales de comunicación claros y efectivos:

- Implementación y comunicación al 100% de los empleados de la Misión, Visión, Valores organizacionales
- Definición y comunicación del Organigrama empresarial.
- Definición de tareas específicas al personal de coordinación de Depósito y Logística.
- Implementación de reuniones periódicas entre departamentos (Administración / Comercial / Logística)
- Implementación de reuniones periódicas en depósito y logística
- Establecimiento de canales y uso de herramientas para la comunicación interna (whatsapp general y carteleras de comunicación) que brinden información necesaria para la mejora del desempeño diario.
- Fomentar el trabajo en equipo para la resolución de conflictos.
- Encuestas regulares para recolectar opiniones y sugerencias (empleados, clientes)
- Sesiones de feedback y retroalimentación.

**Muchas gracias!**



g. Documentos completos de encuestas realizadas al personal de Bachema Ltda.