



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

Vinos, Alimentos y Licores (VALSA):
"La implantación de una estrategia de comunicación interna"

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. AARÓN HERNÁNDEZ ROMERO

ASESOR: CLAUDIA IVETT ROMERO DELGADO

INDICE

Vinos, Alimentos y Licores (VALSA)	
La implantación de una estrategia de comunicación interna.....	2
Nace una nueva Empresa.....	2
Campo de Acción de la Empresa.....	2
Organigrama de la Empresa.....	3
La realidad muestra su verdadera cara.....	4
Marco Teórico.....	5
<i>VALSA</i> se enfrenta al origen del conflicto.....	7
Soluciones claras y efectivas ante la situación, una buena comunicación.....	9
Hechos, no palabras.....	13
Conclusiones del caso.....	15
Bibliografía.....	17
Anexo.....	18

Vinos, Alimentos y Licores (VALSA) **“La implantación de una estrategia de comunicación interna”**

A finales de julio de 2010, José Miguel Vergara Garay, Presidente de *Vinos, Alimentos y Licores (VALSA)*, se percató que recientemente habían tenido dificultades serias de comunicación interna entre el personal del almacén y los administrativos, por lo que se preguntó qué haría para solucionar el conflicto.

Nace una nueva Empresa.

Vinos, Alimentos y Licores (VALSA), era una empresa fundada en el año de 1982 por José Miguel Vergara Garay y Ramón Torá Gil. La compañía desde un inicio se dedicó a la importación y distribución de alimentos gourmet, como latería de importación, chocolates, turrónes, entre otros; y bebidas principalmente vinos y licores, ofreciendo productos de alta calidad para poder satisfacer las necesidades tanto de proveedores como de exigentes consumidores.

Campo de Acción de la Empresa.

VALSA distribuía a la mayoría y principales cadenas de autoservicio, tiendas departamentales y establecimientos gourmet de la capital mexicana.

Los productos que manejaba la organización eran líderes en calidad y tenían diversos reconocimientos a nivel internacional, como el caso del *Vino Cantaburras Crianza*, que ganó el premio internacional “Bachus de oro” en España, diversas medallas de oro para el *Tequila Leyenda Del Milagro*, el *Ron Santa Teresa 1796* “Catalogado como el mejor Ron Premium del mundo” y los demás productos líderes que se ofrecían al público como café, chocolates, salsas y aderezos, platos preparados (fabada asturiana, paella valenciana, entre otros) y productos bajos en calorías (jugo de nopal, licuados en polvo).

VALSA contaba con dos bodegas dentro del Distrito Federal y unas oficinas administrativas las cuales albergaba a más de 40 personas, brindando un servicio efectivo a sus proveedores, clientes y consumidores.

La empresa se distinguía por sus productos de calidad, por lo que deseaba en un futuro seguir satisfaciendo las exigencias del mercado mexicano. A corto plazo se buscaba atacar en el mercado de centros de consumo como restaurantes, bares, centros nocturnos y discotecas para dar a conocer la variedad de los productos exclusivos que manejaba la compañía.

Organigrama de la Empresa.

En este organigrama podemos observar de manera clara el nivel jerárquico que se mantenía dentro de la empresa *VALSA*. Observamos en donde se localizaban los departamentos donde se identificó el conflicto a solucionar. Era de suma importancia que mejorara la comunicación entre ellos para que el funcionamiento de la organización pudiera seguir trabajando correctamente y alcanzar los objetivos planteados con el trabajo continuo.

(Anexo 1)

La realidad muestra su verdadera cara.

El principal problema identificado dentro de la organización se encontró entre el personal que laboraba en el almacén y los que lo hacían en oficinas administrativas.

Las personas que trabajaban en el departamento de almacén se dedicaban a recibir el producto que llegaba de los distintos proveedores, a contabilizarlo y acomodarlo en lugares que los identificara rápidamente, es decir, anaqueles de vinos de mesa, licores (vodka, ron, tequila, brandy, entre otros) y alimentos gourmet.

Los administrativos se enfocaban a realizar el inventario de los diferentes productos que manejaban, a llevar las cuentas de los gastos de la empresa además de las de crédito y cobranza; y sobre todo a realizar la facturación de los pedidos que el almacén tenía que entregar a los clientes diariamente.

Para poder aumentar la eficacia del equipo de trabajo en los dos departamentos mencionados, debieron de sentirse cómodos e integrados dentro de la organización y esto sólo es posible si los empleados estaban informados acerca del lugar donde laboraban diariamente; conociendo su misión, visión, valores, estrategias y lo más importante, se sintieran parte de ella y tuvieran bien puesta la camiseta de *VALSA*. De esa manera las personas se hubieran sentido tomados en cuenta, activos para realizar sus tareas y con la confianza de expresar libremente cualquier inquietud que tuvieran para que el trabajo fluyera de la manera más sana posible.

Marco teórico.

De acuerdo a varios autores, “la comunicación requiere sólo de cuatro elementos: un mensaje (emisor), una fuente de mensaje, un canal de comunicación y un receptor”. Con esto se lograría tener una comunicación efectiva necesaria entre los empleados de la empresa.¹

Actualmente uno de los puntos clave dentro de cualquier organización laboral es la comunicación interna y algunos autores la definen como:

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”.²

“La comunicación interna es la administración de todas aquellas estrategias, políticas y acciones orientadas a agregar valor a la organización, a través de su contribución al proceso de creación, consolidación y/o desarrollo de una identidad, imagen y cultura corporativa. El propósito es conseguir la máxima colaboración de los públicos de la Corporación para el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. La responsabilidad de su conducción recae en la alta dirección”.³

“Algo que muchas organizaciones en nuestro país no terminan de comprender es que para que la comunicación interna sea efectiva, no basta con tener medios impresos o electrónicos, por muy sofisticados que puedan ser. Se requiere también de una buena comunicación interpersonal, es decir, de la que se establece entre las personas de manera vertical u horizontal, individual o grupal. Abarca entonces la interacción cara a cara entre jefes y colaboradores (y viceversa), entre pares, entre proveedores y clientes internos, entre los integrantes de los diferentes tipos de equipos de trabajo que existen

1 Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. *Fundamentos de Marketing*. McGrawHill Interamericana, 2007.

2 Muñiz, González, Rafael. *Marketing en el siglo XXI, tercera edición*. CEF, 2010.

3 Calderón, Cristian. *Artículo “Comunicaciones modernas en organizaciones de vanguardia”*. Chile.

en las empresas hoy en día, entre los miembros de un equipo y los de otro”.⁴

Con la descripción de estos conceptos nos queda más claro lo que necesitan reforzar dentro de la Empresa para mejorar las dificultades detectadas, crear una estrategia factible de comunicación interna entre los departamentos involucrados.

⁴ Andrade, Rodríguez, Horacio. *Publicado en su columna “Perfiles y Rasgos” de la página Capital Humano del periódico Reforma.* 10 de junio de 2008.

VALSA se enfrenta al origen del conflicto.

Felipe Rangel, Jefe Administrativo de VALSA comentó: “No se contaba con una comunicación interna eficiente y necesaria, causando que los administrativos no tuvieran la facturación de los pedidos a tiempo por lo que el almacén no podía surtir los productos a los clientes; por ende estos nos llegaban en la hora y fecha estipuladas a su destino final”.⁵

Identificaron que las personas que laboraban en el departamento administrativo no tenían la facturación de los pedidos el día y hora requeridos por falta de comunicación, lo que causaba que los empleados del almacén no pudieran surtir los productos a los clientes como se había estipulado anteriormente con ellos.

La clave para solucionar el problema era crear una buena y efectiva comunicación interna a través de buenas estrategias, principalmente en los departamentos donde detectaron mayor desorganización por parte de los empleados.

“La planeación estratégica es el proceso de determinar objetivos (lo que se quiere cumplir), decidir acerca de estrategias (cómo lograr los objetivos), e instrumentar las tácticas (con lo que se concreta un plan). Todo esto ocurre dentro de un marco de tiempo específico”.⁶

Necesitaban motivar a la gente, ya que de esta manera alentaban a que se pudiera tener una fidelidad empleado – empresa, en pocas palabras, un mayor compromiso que se apegara a los objetivos de la organización.

Compromiso que se definiría a partir de las nuevas estrategias que se llevarían a cabo y a través del reforzamiento de los diferentes canales de comunicación que ya existían dentro de la Compañía.

“En función de construir confianza con las comunicaciones, es imprescindible

⁵ Entrevista realizada a Felipe Rangel, Jefe Administrativo de VALSA, el 20 de junio de 2010.

⁶ Wells, William, Burnett, John, Moriarty, Sandra. *Publicidad, principios y prácticas*. México, Pearson Prentice Hall, 1996.

que las corporaciones fortalezcan e inciten a managers y supervisores a servir como fuente primaria de información y comunicación”.⁷

Soluciones claras y efectivas ante la situación, una buena comunicación.

Todo proceso de comunicación comienza con un emisor el cual le enviará un mensaje a través de un canal efectivo a un receptor. La idea es abrir espacios de diálogo con tus públicos clave, hablar con ellos de los temas que les interesan y preocupan, informarlos e influenciarlos de manera positiva cuando estén listos.

“Lo más importante del mensaje en el proceso de comunicación organizacional es que debe tener la capacidad de ofrecer información coherente y articulada con los distintos elementos de la administración para aportar eficacia en la organización”.⁸

También es sumamente importante que realizarán la acción de retroalimentación en el proceso, ya que siempre existía la posibilidad de que hubieran malos entendidos entre las personas, así se lograba aclarar el verdadero propósito del mensaje inicial.

La comunicación era clave para este caso, ya que gracias a ella íbamos a poder:

- Crear relaciones.
- Promover el entendimiento y apoyo a la organización entre sus públicos clave.
- Ayudar a gestionar los riesgos de la organización.
- Promover la buena reputación de la empresa.
- Favorecer el entendimiento del negocio y del trabajo.
- Apoyar la comunicación mercadotécnica.

La comunicación que manejaríamos para este caso tiene que ser sin duda alguna la interna o institucional, donde el mensaje iba a fluir en el interior de la organización para atacar de raíz el problema mencionado y se trabajara bajo los lineamientos establecidos.

Con este plan se buscaría contra restar las dificultades mencionadas a través de una comunicación interna efectiva, dirigida a los empleados de la organización para responder a las necesidades que manifestaban. Buscaríamos motivar y establecer una

⁸ León, Duarte, Gustavo A. *Convergencia global y comunicación organizacional en México*. Departamento de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Sonora, México, 2005.

línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección del lugar y los diferentes departamentos de la empresa, principalmente administrativos y almacén, para poder seguir cumpliendo el objetivo principal y sobre todo mantener un clima laboral estable.

Es importante tener muy claro que el diálogo entre la dirección y los empleados tiene que ser constante para que se tenga una retroalimentación exitosa y que beneficie a ambas partes. No debemos olvidar que para que exista una buena comunicación se necesita una respuesta por parte el receptor.

Necesitaban implementar las herramientas necesarias para solucionar el conflicto al cual se enfrentaban los trabajadores de *VALSA* para poder seguir cumpliendo el objetivo de la Empresa.

Tendrían que mejorar la comunicación que se manejaba en el interior de la organización a través de la transmisión e intercambio útil de información.

Como primer paso los directores, gerentes y supervisores de cada área tendrían que conocer las políticas de la Empresa, como su visión, misión, valores, objetivos, estrategias comerciales, entre otras; y transmitir las a cada uno de los empleados que están a su cargo para que todos estén en el mismo canal con la información correcta. Para solucionar esto podríamos crear un manual para los empleados muy bien elaborado que pudiera ser usado y compartido en diferentes áreas de trabajo y ante cualquier circunstancia que pudiera surgir.

Para el buen funcionamiento de este, cada persona debería estar comprometido en sus actividades laborales para sentir el desarrollo y cambios que permitieran evaluar su funcionamiento teniendo un pensamiento crítico, justo y objetivo.

El manual que se propone debería de contener lo siguiente:

- Información útil y necesaria para que la persona realizara sus funciones laborales apegadas a las condiciones y reglamentos de la empresa.
- Establecer los derechos y obligaciones de cada uno de los integrantes de la

organización, desde el puesto más bajo hasta el más alto.

- Informar a los supervisores la forma de evaluar el trabajo de su personal, de forma objetiva. Cualquier anomalía o caso específico se presenta al director general para evitar futuros conflictos y descontentos.

Con este manual el empleado se comprometería a realizar su trabajo de manera satisfactoria para que en un futuro no se presentara una situación incómoda que pudiera causarle pérdida de capital y, sobre todo, desprestigio a la empresa.

En segundo lugar la creación de un “intranet” que permitiera integrar en una red interna y de acceso restringido toda aquella información que las áreas de una organización necesitan compartir para el mejoramiento laboral.

Esta solución dentro de las áreas de comunicación interna de la empresa ofrecerían los siguientes resultados:

- ◆ Reducción considerable de los gastos destinados para la comunicación interna dentro de la Empresa, nos referimos a gastos de papelería y administración.
- ◆ Desarrollo de una buena comunicación interna en los departamentos, principalmente administración y almacén, donde compartirán información útil acerca de los pedidos que se realizaron y de la fecha de entrega de estos, para tener a tiempo la facturación del producto a entregar.
- ◆ Agilizar significativamente la circulación de la comunicación entre los departamentos de almacén y el administrativo, para favorecer positivamente la disminución en los tiempos de respuestas.
- ◆ Frenar la demora en la entrega de pedidos con los clientes para entregarlos en la fecha y hora establecidas.

Esta creación de intranet ayudaría a que los procesos de la distribuidora fueran más eficientes y mejorarían notablemente el problema planteado. Es una herramienta de comunicación muy útil para cualquier empleado y sobre todo básica para el problema

inicial.

Otra propuesta que se tiene para *VALSA*, es impulsar mucho más el uso de la comunicación electrónica de la compañía, ya que va de la mano con la creación de una intranet. Las ventajas que encuentro al usar esta importante herramienta son:

- Los empleados de la empresa podrían comunicarse de manera rápida y sencilla.
- Podríamos informar a los empleados de noticias recientes, resultados de la empresa y acontecimientos que involucrarán a toda la organización.
- Manera fácil de poder enviar información sobre cualquier acontecimiento a la persona solicitante.

Este es un medio con el que la empresa contaba, lo que buscaría es que la distribuidora aprovechara mucho mejor la herramienta electrónica y la utilizara para cuestiones laborales principalmente, sin dejar de lado el capital humano.

Hechos, no palabras.

A través de todas las propuestas descritas, el objetivo principal es que mejore el problema planteado al principio del caso entre el departamento de almacén y administrativos.

Los resultados tendrían que irse modificando con las herramientas que utilizaríamos ahora, principalmente el intranet, ya que de esa manera el personal de almacén podría pasarles la orden del día a los administrativos para que estos entreguen la facturación de los pedidos en el día establecido. Así el problema se iría modificando y la comunicación entre estos departamentos mejoraría notablemente para el bien de ellos y de la empresa en general.

Es importante que para que el proceso de comunicación sea más eficiente y completo, debiera existir una retroalimentación para asegurar que el sistema sea congruente, coherente y consistente con la compañía. Una buena retroalimentación alienta la comunicación con los colaboradores, reduce el tiempo de formación fomentando la productividad, orienta a los miembros de su equipo cuando lo necesitan, facilita la delegación de responsabilidades, aumenta tu credibilidad ante los colaboradores e incrementa el desempeño efectivo.

Es a través de la retroalimentación que conocemos a las demás personas, sus sentimientos, valores, hechos y pensamientos. La comunicación no solo se trata de informar, sino de asegurarse que la información que se quiere transmitir está siendo bien recibida por las personas con el entendimiento suficiente para comprenderlo en su totalidad; es por ello que es de suma importancia una retroalimentación entre las personas involucradas dentro de un proceso.

Para realizar esta acción se llevarían a cabo mensualmente reuniones que fomentarán el diálogo entre supervisores y empleados, para que estos puedan expresar sus ideas e inquietudes respecto a la labor que realizan. Con esto queremos crear un

ambiente de confianza para que cualquier duda o comentario, los trabajadores se dirijan a los supervisores sin temor alguno.

Posteriormente los supervisores tendrían una reunión con el director de su departamento para mostrar los resultados obtenidos y sobre todo comentarles como van marchando las cosas y si necesitan brindarle mucha más atención a algún aspecto en particular.

Queremos y buscamos que la productividad dentro de la empresa mejore notablemente y que todos se sientan parte de uno mismo, es decir, que todos tengan la misma oportunidad de crecimiento laboral lo que desataría un verdadero éxito.

Conclusiones del caso.

Ninguna empresa puede existir si no hay una buena comunicación de por medio dentro de su organización, ya que esta se requiere para acordar el trabajo que se necesita y para intercambiar instrucciones que permitan realizar las tareas correctamente para el logro de las metas y objetivos establecidos.

La comunicación, aunque es algo que se da de manera natural porque constituye una parte fundamental de nuestra naturaleza humana y requiere del desarrollo de habilidades específicas para asegurar su eficacia, es algo que por nacimiento todos poseemos y vamos desarrollando a lo largo de nuestra vida.

El proceso de comunicación interna dentro de cualquier empresa es de suma importancia ya que consolida la cultura organizacional que se tiene, mejora las condiciones de desarrollo del personal y del conocimiento humano para lograr la calidad que se busca en el trabajo que desempeñamos.

Sabemos que es primordial escuchar a los empleados, ya que ellos nos dan la pauta para identificar el problema por el cual podemos estar atravesando y los directivos ignorando. Se busca generar confianza sobre las personas, establecer un compromiso entre ambas partes y sobre todo mejorar el clima laboral dentro de la empresa para tener mayores y mejores resultados.

Llevar a cabo un buen plan de comunicación interna dentro de cualquier organización hace que esta sea eficiente, se note, demuestre importancia, agregue valor, sea atractiva, sea integrada y se relacione con los objetivos estratégicos de la compañía.

Las organizaciones existen para cumplir con uno o varios propósitos, para hacer promesas que son valoradas por los clientes de la empresa y generar un mayor compromiso cuando se amplían las mismas.

Cuando la comunicación es eficaz, es mucho más probable que se logre la

calidad y productividad esperada, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

Recalco que la comunicación interna es una herramienta de gestión porque es una forma de establecer un cambio positivo, de entender la vida de los demás y valorar el objetivo de la organización en la que laboran diariamente.

Siempre debemos de crear un plan estratégico de comunicación que se apegue a nuestras necesidades laborales. Este plan habrá que presentárselo a todo el personal trabajador para que se vea involucrado y formen entre todos un equipo líder que pondrá sus habilidades en práctica con las herramientas necesarias.

Un plan estratégico de comunicación interna, es un instrumento de gestión que se debe realizar con la doble perspectiva de contemplar la historia de la empresa, su misión, visión, valores y objetivos principales teniéndolas muy en cuenta, y de tratar de orientar las estrategias para evitar, en un futuro, posibles dificultades por las que pueda atravesar cualquier empresa.

Bibliografía.

Libros:

- Furnham, A. *Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press. México, 2004.
- Knapp, M. *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Piados Comunicación. México, 2003.
- Collado F. *La Comunicación Humana*. Mc Graw Hill. Madrid, 2005.
- Estanquero, Antonio. *Principios de Comunicación Interpersonal: Para Saber*. Narcea S.A. de Ediciones. Madrid, 2006.
- Fernández, C., Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Segunda edición. Trillas. México, 2002.

Fuentes:

a) Entrevistas.

Entrevista realizada a Felipe Rangel, Jefe Administrativo de VALSA, el 20 de junio de 2010.

b) Webgrafía.

Portal en Internet de la Empresa VALSA, consultado en <http://www.valsasa.com.mx/>

c) Otros.

Datos proporcionados directamente por la empresa como el organigrama.

Anexo 1

Organigrama



