



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario - Campus Roca

Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Carrera.

Título:

La comunicación en las organizaciones y su impacto en la rentabilidad.

Estudio de caso realizado en Alberto Berardi S.A. – CIFAS.-

Período Enero 2023 - Junio 2023

Analizar como la comunicación en las organizaciones impactan en sus ganancias.

Visualizar los costos directos e indirectos de la comunicación.

Alumno: Valeria Soledad Fabrizio valeriafabrizio@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Raggio, María Laura

Tutor Metodológico: Carrancio, Magdalena

Julio 2023.

Agradecimientos.

A lo largo de mi camino académico, me he enfrentado a la pregunta de si realmente quería continuar con esta carrera. Al inicio, me preocupaba la idea de lidiar con tareas impositivas y trabajos administrativos rutinarios, que suelen ser la percepción en las primeras experiencias laborales. Sin embargo, descubrí que mi pasión está en la gestión, en resolver problemas, y coordinar equipos. Fue entonces cuando comprendí que finalizar esta carrera me abriría la oportunidad de especializarme en la parte “blanda de la profesión”, de unir diferentes miradas, de aprender a humanizar los conceptos, de integrarlos y de compartir este conocimiento. Para mí, la carrera representa mucho más que la simple experiencia en la facultad, es un proceso en el que no solo se adquieren conceptos, sino también la capacidad de convertirlos en realidad y hacer que sean un aporte valioso al lugar en el que decidimos permanecer.

La empresa donde se realizó el estudio de caso que se expone a continuación, es el lugar que desde hace 15 años me permitió crecer, entender y decidir lo que quería. Es el sitio que me impulsa a continuar especializándome, y es gracias a mi jefe, quien se ha convertido en un maestro para mí, por su historia, por su perseverancia, por cumplir sus sueños, por empezar las veces que sean necesarias; a Julia que sabía antes que yo y me dio la oportunidad que lo descubra, y a mis compañeros que me enseñan, me contienen, acompañan y generan en mí el deseo constante de aprender y mejorar tanto en mi vida personal como profesional.

El propósito principal del trabajo que se presenta a continuación es comprender la importancia de la comunicación, una lección que he aprendido también en mi viaje personal. La inversión en esta carrera fue altamente rentable, gracias al apoyo incondicional de mi equipo de vida: las chicas de siempre, mis amigas de Pergamino, mis primas, amigos que encontré en este largo camino y se quedaron, mi familia, mi madrina, mi tía Ale que me inspiro para elegir esta carrera, mis sobrinas, mis sobrinos de corazón por elección, mi ahijado Bautista, Marta y Noelia. Mi papá que siempre era el primero en escucharme llorar por los fracasos de la facultad, y al primero en contarle mis logros, este también.

Creo firmemente, que en la vida todo sucede por una razón, agradezco haber elegido otro camino para llegar, ya que encontré dos personas excepcionales, ahora tres: Fernanda, Alejandro y Sofia. Ellos han compartido conmigo la valentía de soñar y la determinación de no renunciar a los sueños, y hoy celebramos juntos nuestros logros.

Expreso mi sincero agradecimiento a los profesores y a mis tutores por leerme, por acompañarme y por brindarme apoyo. También agradezco a la institución por proporcionarme un entorno propicio para crecer y desarrollarme.

En resumen, mi gratitud es profunda y sincera. Cada paso en este camino ha sido significativo y enriquecedor gracias a las personas que han sido parte de mi vida y de mi desarrollo profesional.

Gracias, Valeria.

Resumen.

El objetivo de este estudio de caso es resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones y su impacto en la rentabilidad de la organización llevando, así la comunicación a una perspectiva cuantitativa.

A menudo, las empresas contratan consultoras o implementan estándares y sistemas de gestión para mejorar la comunicación. Sin embargo, estas prácticas suelen ser adoptadas principalmente por grandes organizaciones con matriz en otros países, que están a la vanguardia en habilidades blandas. Pero en nuestro país, la mayoría de las empresas son Pymes, donde los directivos desempeñan múltiples roles y se busca generar la continuidad con un cambio generacional.

Este estudio de caso será realizado en una empresa clasificada como, pequeñas y medianas empresas (Pymes). Buscando como objetivo demostrar cómo una adecuada planificación y definición de la estructura organizativa, así como la comunicación como un objetivo estratégico, pueden tener un impacto tangible en la rentabilidad de la empresa.

Las Pymes tienen su enfoque en aspectos como la productividad, los clientes, las alianzas comerciales y el contexto económico, es decir, en todo lo que se pueda cuantificar. En este sentido, los contadores, aunque tienen una sólida formación para analizar el contexto general de una organización a nivel micro y macro, no siempre cuentan con la preparación necesaria para abordar el análisis integral de la comunicación en las organizaciones.

Palabras clave: Comunicación, Organizaciones, Rentabilidad, Titulares, Colaboradores, Costos, Clientes.

Índice

Introducción.	6
Contexto del Caso de Estudio.	8
Problematización del estudio de caso.	10
Marco teórico.	14
Resultados	21
1. Análisis de Datos.	21
2. Desarrollar alternativas o cursos de acción.	38
Conclusión.	43
Anexos.	44
Bibliografía.	57

Introduccion.

En el presente estudio de caso, se analizará el papel fundamental de la comunicación y su influencia en la rentabilidad. La comunicación efectiva dentro de una organización se ha reconocido ampliamente como un elemento clave para el éxito empresarial, y comprender cómo afecta directamente a las ganancias se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas.

La comunicación en el entorno empresarial engloba todos los procesos y medios utilizados para transmitir información, ideas, objetivos y estrategias entre los miembros de la organización, tanto interna como externamente.

El estudio de la comunicación en las organizaciones y su impacto en la rentabilidad es esencial debido a que una comunicación eficaz contribuye a mejorar la productividad, la cohesión del equipo, la satisfacción de los clientes y la toma de decisiones acertadas.

Por el contrario, una comunicación deficiente puede generar problemas de coordinación, conflictos internos, malentendidos y disminución del desempeño, lo cual puede afectar negativamente la rentabilidad de una organización.

El objetivo principal de este estudio de caso es analizar cómo la comunicación impacta en sus ganancias, centrándose en los costos directos e indirectos asociados a la comunicación. Se buscará identificar los factores que contribuyen a una comunicación efectiva y los posibles obstáculos que obstaculizan este proceso, con el fin de proporcionar recomendaciones para mejorar la comunicación interna y externa en las organizaciones y, en última instancia, su rentabilidad.

Este estudio de caso se estructurará de la siguiente manera: en la sección siguiente, se ocupará el marco teórico sobre la comunicación en las organizaciones, incluyendo conceptos clave y teorías relevantes. Posteriormente, se describirá la metodología utilizada para recopilar datos, como encuestas, entrevistas o análisis de documentos. A continuación, se terminarán y analizarán los resultados obtenidos en relación a los costos directos e indirectos de la comunicación y su impacto en la rentabilidad. Se examinarán ejemplos reales y se discutirán los factores que contribuyen a una comunicación efectiva y los obstáculos comunes. Finalmente, se presentarán conclusiones sólidas y prácticas recomendaciones para mejorar la comunicación en las organizaciones y maximizar su rentabilidad.

Este estudio de caso ha sido diseñado y desarrollado siguiendo los principios éticos aplicados a la investigación científica. Se ha respetado la confidencialidad de la información recopilada y se ha obtenido el consentimiento informado de los participantes involucrados en la recolección de datos.

Es importante tener en cuenta que este estudio de caso tiene ciertas limitaciones, como el tamaño de la muestra y la especificidad de los contextos organizacionales estudiados. Estas limitaciones pueden influir en la generalización de los resultados a otras organizaciones y sectores específicos. Sin embargo, se han tomado medidas para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

En conclusión, este estudio de caso tiene como objetivo proporcionar una visión profunda sobre cómo la comunicación en las organizaciones afecta directamente a su rentabilidad. Al analizar los costos directos e indirectos de la comunicación y su impacto en las ganancias, se busca brindar a las organizaciones una comprensión más clara de la importancia de la comunicación efectiva y ofrecer recomendaciones prácticas para mejorarla. Se espera que los resultados de este estudio sean de utilidad para las empresas y contribuyan a maximizar su rentabilidad a través de una comunicación estratégica y eficiente.

Contexto del Caso de Estudio.

El estudio del caso se realizó sobre una empresa situada en la ciudad de Rosario, Santa Fe, Argentina. El objeto de la empresa a nivel jurídico e impositivo es: “Asesoramiento y gestión a empresas destinadas a la Agroalimentación”.

Quien fue su Fundador y actual presidente de la empresa llegó a Rosario en el año 1972 en busca de oportunidades y de su formación como profesional. De 1973 a 1982 se desarrolló en el sistema bancario financiero argentino. En 1982 Inicia su trayectoria en la industria frigorífica de consumo interno y exportación. En 1985 comienza su participación en las cámaras empresariales de la provincia de Santa Fe.

En 1992 Comienza a desarrollarse su actividad gremial empresarial como gerente de la Cámara de Frigoríficos de Santa Fe, con la cual logró integrar toda la industria frigorífica regional de la Provincia. Junto a cámaras de igual índole de otras provincias como Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Capital federal, se conformó la Federación de Industrias Frigoríficas Regionales Argentinas (FIFRA). Esto le dio experiencia en el orden gremial y empresarial.

En 1999 decide por motus proprio retirarse del desarrollo gremial empresario y darle inicio a la consultoría en base a sus conocimientos y fundamentalmente a sus relaciones. Inicia así sus comienzos en la actividad de industrias frigoríficas para luego desarrollarla en todo el ámbito relacionado con lo agroindustrial, chacinados, molinos harineros, alimentos balanceados para animales, desarrollo de productos veterinarios para pequeños y grandes animales, entre otros, logrando una visión integral del negocio. Así es como en 1999 nace CIFAS, una consultora formada por un equipo de profesionales que abarca todo el aspecto agroalimentario.

Es una empresa prestadora de servicios, siendo su propósito brindar un asesoramiento integral a empresas dentro del rubro, que elija los servicios y se sientan satisfacción en los resultados y confianza de que el trabajo se lleva a cabo por un equipo de profesionales, especializados, con experiencia. Que ambas partes tengan un beneficio, la empresa contratante en lo comercial e impositivo y esto sea un resultado económico positivo para la consultora en estudio, gracias a la capacidad de respuesta, rapidez y calidez de la solución.

MISION: Contribuir en las empresas con el asesoramiento y gestiones; tanto adentro de las empresas (modificando su forma de trabajo y eficientizando), como así también en lo externo, con todo aquello que se relaciona con los distintos organismos estatales o

sectores gremiales (Laborales y/o Empresariales), para que obtengan sus habilitaciones sanitarias, impositivas, industriales, comerciales, de calidad, tanto en los mercados internos como en los internacionales para su desarrollo y crecimiento.

VISION: Mejorar la imagen, calidad y futuro de las empresas clientes, con la aplicación de bases fundamentales que son la trayectoria, el profesionalismo; la tecnología y fundamentalmente el aspecto humano, brindando el asesoramiento profesional e integral.

La organización seleccionada cuenta con un equipo de 18 colaboradores encargados del asesoramiento y la gestión diaria. Después de la pandemia, se ha implementado un modelo de trabajo mixto, en el cual algunos días se trabaja desde casa (home office) y otros desde la oficina. Además de los colaboradores internos, la organización cuenta con 6 profesionales independientes que forman parte del personal disponible para ofrecer a los clientes un asesoramiento integral por parte de especialistas en el campo de acción. Es importante destacar que estos profesionales tuvieron su experiencia mientras trabajaron como colaboradores internos en la organización y hoy en día han optado por ser independientes. Además, la organización busca brindar un servicio integral a sus clientes, es por eso que cuenta con alianzas estratégica. Estas alianzas permiten llevar a cabo proyectos conjuntos o externalizar ciertas tareas a estudios de abogados o contadores especializados en el rubro. De esta manera, la organización se beneficia de la experiencia y el conocimiento de estos socios estratégicos para complementar sus servicios y ofrecer una solución completa a sus clientes.

En resumen, la organización se compone de un equipo interno de 18 colaboradores, 6 profesionales independientes que forman parte del personal ofrecido a los clientes, y establece alianzas estratégicas con socios especializados para brindar un servicio integral y diversificado.

Problematización del estudio de caso.

La problematización del estudio de caso tiene como objetivo analizar el impacto de la comunicación en las organizaciones en términos de ganancias y costos directos e indirectos asociados. Se seleccionó esta empresa debido a que su eficacia y excelencia en la prestación de servicios dependen en gran medida de una comunicación asertiva en todos los niveles.

En primer lugar, la empresa cuenta con diferentes actores que colaboran para ofrecer un servicio integral. Esto implica que la comunicación efectiva es esencial para coordinar las tareas y garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados en cuanto a los objetivos y metas comunes. Si la comunicación falla, pueden surgir malentendidos, errores y falta de coordinación, lo que puede afectar negativamente la calidad del servicio y, en última instancia, las ganancias de la empresa.

Además, la comunicación también desempeña un papel crucial en la relación con el cliente. Es importante transmitir de manera clara y efectiva quiénes somos como empresa y cómo podemos satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. La comunicación no se limita únicamente a las palabras que utilizamos, sino que también incluye el lenguaje corporal y las señales no verbales. Es fundamental transmitir al cliente nuestro compromiso con su beneficio y demostrar que compartimos un objetivo común.

A continuación, se presentan algunas cuestiones relevantes a considerar:

Efectividad de la comunicación interna: ¿Cómo influye la calidad y eficacia de la comunicación interna en la productividad, la colaboración y la toma de decisiones dentro de la organización?, ¿Existen barreras o problemas de comunicación que empeoran la eficiencia y generan costos indirectos, como malentendidos, falta de alineación y disminución de la motivación del personal?

Gestión del equipo mixto de trabajo: La implementación de un modelo de trabajo mixto, con algunos días en home office y otros en la oficina, puede plantear desafíos en términos de coordinación, comunicación y productividad del equipo. ¿Cómo se maneja la distribución equitativa de tareas y la supervisión efectiva del trabajo remoto? ¿Existen dificultades para mantener una colaboración fluida y eficiente entre los colaboradores internos y los profesionales independientes?

Integración de los profesionales independientes: Aunque los profesionales independientes aportan experiencia y especialización, ¿cómo se logra su plena

integración en el equipo y la cultura organizacional? ¿Existen barreras o conflictos relacionados con su estatus de "externos"? ¿Cómo se asegura la coherencia y calidad en el asesoramiento brindado por estos profesionales en comparación con el equipo interno?

Gestión de alianzas estratégicas: Establecer alianzas con socios estratégicos implica la necesidad de una gestión eficaz de estas relaciones. ¿Cómo se seleccionan, evalúan y mantienen las alianzas con estudios de abogados y contables especializados? ¿Existen desafíos en términos de coordinación, comunicación y reparto equitativo de responsabilidades entre la organización y los socios estratégicos? ¿Cómo se asegura la calidad y confidencialidad en el trabajo conjunto?

Costos directos de la comunicación: ¿Cuáles son los costos directos asociados a las actividades de comunicación en la organización, como la contratación de personal especializado, la inversión en tecnología y herramientas de comunicación, y los gastos de marketing y publicidad? ¿Cómo se gestionan y evalúan estos costos en relación con los resultados obtenidos?

Costos indirectos de una comunicación ineficiente: ¿Qué impacto tienen los costos indirectos de una comunicación ineficiente en la organización?, esto puede incluir pérdida de tiempo y recursos debido a malentendidos, errores de comunicación, falta de alineación y conflictos internos. ¿Se han evaluado los costos asociados a la falta de claridad en las instrucciones, la comunicación deficiente entre equipos, y la falta de retroalimentación efectiva?

Tecnología y herramientas de comunicación: ¿Cómo influye el uso de tecnologías y herramientas de comunicación en los costos asociados a la comunicación organizacional?, ¿Existen inversiones en infraestructura y software que han impactado positivamente en la eficiencia y reducción de costos?, ¿Se han identificado desafíos en términos de capacitación y adopción de nuevas herramientas por parte del personal?.

Comunicación externa y generación de ingresos: ¿Cómo afecta la comunicación externa, como la publicidad, las relaciones públicas, y la atracción y retención de clientes?, ¿Se han realizado análisis de retorno de inversión (ROI) para evaluar la eficacia y los costos directos asociados a las actividades de comunicación externa?.

Al abordar estos problemas, se pueden identificar las áreas clave de mejora en la comunicación dentro de la organización, así como también evaluar el impacto financiero de una comunicación efectiva y los costos asociados a una comunicación deficiente. Esto brindará información valiosa para implementar estrategias y soluciones

que optimicen la comunicación y maximicen las ganancias mientras se minimizan los costos directos e indirectos relacionados con la comunicación.

Se plantean los siguientes objetivos de investigación:

Analizar el impacto de la comunicación interna en la productividad y eficiencia de los colaboradores en la organización.

Evaluar la eficacia de la comunicación interna en la coordinación de tareas y el logro de los objetivos comunes dentro de la empresa.

Investigar cómo la comunicación externa influye en la relación con los clientes y en la percepción de la empresa como proveedora de servicios de calidad.

Identificar los costos directos asociados a las actividades de comunicación en la organización y su relación con los resultados obtenidos.

Investigue los costos indirectos de una comunicación ineficiente y su impacto en la eficiencia operativa y el clima laboral.

Identificar las principales barreras o desafíos que rompen la comunicación en la empresa y proponer estrategias para mejorarla.

Evaluar el papel de los diferentes canales de comunicación utilizados en la empresa y su eficacia en la transmisión de mensajes claros y efectivos.

Explorar el impacto del lenguaje corporal y las señales no verbales en la comunicación con los clientes y cómo estos contribuyen a establecer relaciones sólidas y satisfactorias.

Analizar cómo se logra la integración efectiva de los profesionales independientes en el equipo y la cultura organizacional, asegurando la coherencia y calidad en el asesoramiento brindado.

Indagar sobre la gestión de las alianzas estratégicas y su impacto en la comunicación y los resultados empresariales.

Evaluar la influencia de la tecnología y las herramientas de comunicación en los costos asociados a la comunicación organizacional y su eficiencia.

Evaluar cómo la comunicación externa influye en la generación de ingresos y la retención de clientes.

Proponer recomendaciones concretas para fortalecer la comunicación en la empresa y maximizar su impacto positivo en las ganancias y la eficiencia operativa.

Con estos objetivos de investigación, se busca obtener una comprensión más profunda de cómo la comunicación en la organización afecta sus ganancias y los costos directos e indirectos asociados. Estos objetivos permitirán guiar la investigación y brindar

recomendaciones prácticas para mejorar la comunicación y optimizar los resultados económicos en la organización.

Los sujetos o unidades de análisis en este estudio podrían ser los colaboradores internos de la organización, los profesionales independientes, los clientes de la organización y los socios estratégicos. Estas son las principales partes involucradas en la comunicación y los procesos que impactan en las ganancias y los costos de la organización.

Para recolectar los datos necesarios, se pueden utilizar diferentes estrategias de recolección, como:

Entrevistas: Realizar entrevistas individuales o grupales con los colaboradores internos, los profesionales independientes, los clientes y los socios estratégicos. Estas entrevistas pueden ser semiestructuradas para permitir una exploración más profunda de las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes.

Cuestionarios: Diseñar y administrar cuestionarios para recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre la comunicación, los costos y las ganancias. Estos cuestionarios pueden preguntas cerradas y abiertas para incluir datos específicos y comentarios detallados.

Análisis documental: Revisar documentos internos de la organización, como informes financieros, registros de comunicación interna y externa, y acuerdos con socios estratégicos. Esto proporciona información objetiva sobre los costos directos e indirectos de la comunicación y los resultados financieros.

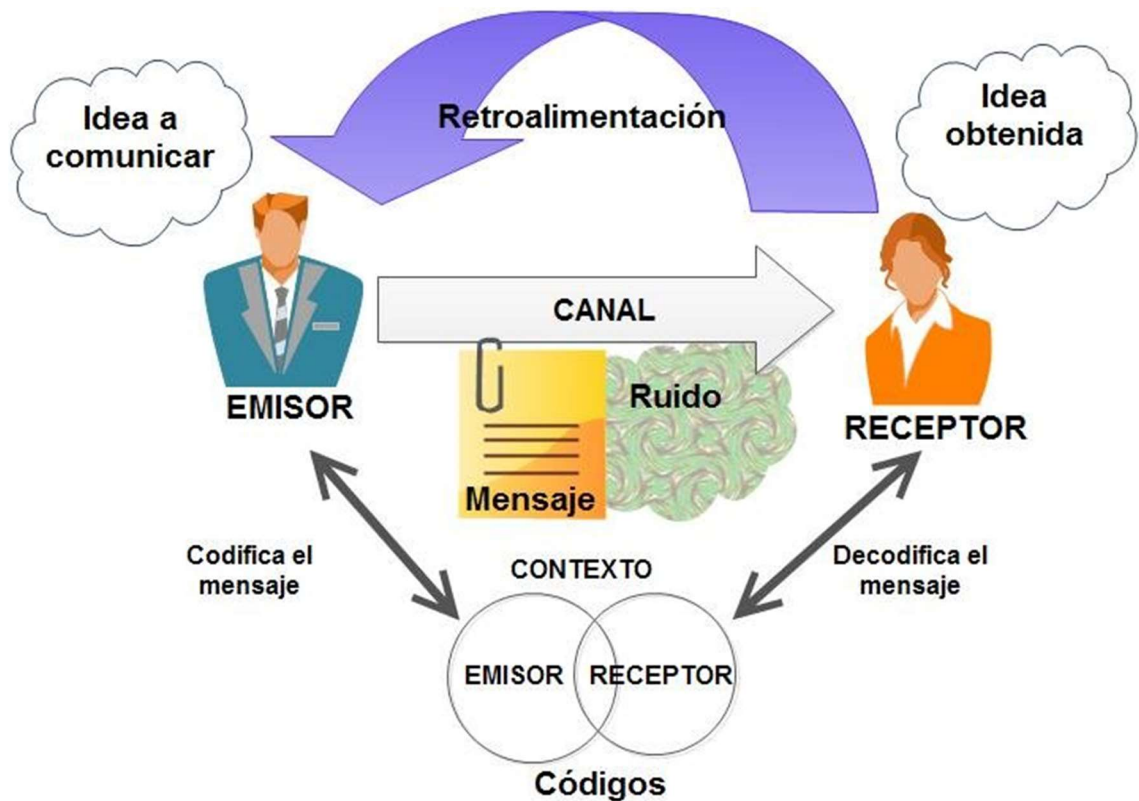
Observación participante: Observar y participar en situaciones de comunicación interna y externa dentro de la organización, como reuniones, presentaciones e interacciones con clientes. Esto permitirá una comprensión más contextualizada de la comunicación y sus efectos.

Análisis de datos existentes: Utilizar datos existentes, como métricas de rendimiento, informes de ventas y datos financieros, para analizar la relación entre la comunicación y los indicadores de ganancias y costos.

La combinación de estas estrategias de recolección de datos permitirá obtener una visión completa y rigurosa de cómo la comunicación impacta en las ganancias y los costos de la organización. Es importante adaptar las estrategias de recolección de datos a las características y necesidades específicas de la organización y los sujetos de análisis.

Marco teórico.

Es importante comenzar mostrando y entendiendo cual es el esquema de comunicación más utilizado y conocido en las teorías de las organizaciones.



El proceso de la comunicación humana. Fuente: Leyva, R.J. (2012).

El teorema de la comunicación es un modelo desarrollado por Claude Shannon y Warren Weaver en 1949 que se utiliza para comprender y mejorar la comunicación en diversos contextos, incluyendo el empresarial. Este modelo se basa en varios elementos clave que son esenciales para una comunicación efectiva. A continuación, explicaré cada uno de estos elementos en el contexto empresarial:

Emisor: En el contexto empresarial, el emisor es la persona o entidad que desea transmitir un mensaje. Puede ser un líder, un gerente, un empleado o incluso la propia empresa como entidad.

Receptor: El receptor es la persona o grupo que recibe el mensaje. En una empresa, esto podría ser un empleado, un equipo, un cliente o cualquier otra parte interesada en la comunicación.

Canal: El canal es el medio a través del cual se transmite el mensaje. En un contexto empresarial, esto puede incluir reuniones presenciales, correos electrónicos, mensajes de texto, llamadas telefónicas, videos, redes sociales, entre otros.

Mensaje: El mensaje es la información que el emisor quiere transmitir al receptor. Puede ser una idea, una instrucción, un informe, una solicitud o cualquier tipo de contenido comunicativo relacionado con los objetivos de la empresa.

Contexto: El contexto se refiere al entorno en el que se produce la comunicación. En una empresa, el contexto podría incluir factores como la cultura organizativa, el entorno competitivo, los cambios en la industria, los eventos actuales y las circunstancias específicas relacionadas con el mensaje.

Ruido: El ruido son las interferencias o barreras que pueden afectar la calidad de la comunicación. En el ámbito empresarial, el ruido podría manifestarse como malentendidos, distracciones, falta de claridad en el mensaje, problemas de comunicación interpersonal o problemas técnicos en los canales de comunicación.

Códigos: Los códigos son los sistemas de símbolos y reglas que se utilizan para codificar y decodificar el mensaje. En una empresa, los códigos pueden incluir terminología específica de la industria, jerga empresarial y convenciones de comunicación interna.

Feedback: Aunque no es parte del modelo original de Shannon y Weaver, es crucial en el contexto empresarial, implica la retroalimentación del receptor al emisor para confirmar la comprensión del mensaje o para aclarar dudas. Esto ayuda a garantizar una comunicación efectiva y evita malentendidos.

En un contexto empresarial, la aplicación efectiva del teorema de la comunicación implica que los emisores deben ser claros y precisos en sus mensajes, teniendo en cuenta el contexto y utilizando los códigos apropiados. Los receptores deben estar dispuestos a prestar atención y proporcionar retroalimentación cuando sea necesario.

Resaltar la importancia en las organizaciones de la claridad, la adaptación al contexto y la gestión del ruido para lograr una comunicación efectiva. Las empresas deben ser conscientes de las barreras de comunicación que podrían surgir y esforzarse por seleccionar los canales y códigos adecuados para garantizar que el mensaje se transmita de manera precisa y comprensible a través de los diferentes niveles y áreas de la organización.

Desde una mirada Filosófica y sociológica Rafael Echeverría en su libro "Ontología del Lenguaje", proporciona un enfoque profundo y reflexivo sobre la eficacia de la

comunicación y su impacto en la construcción de la realidad. A lo largo del libro, Echeverría presenta conceptos clave que influyen en la forma en que nos relacionamos con el lenguaje, nuestras observaciones y, en última instancia, en la eficacia de nuestras interacciones comunicativas.

Rafael Echeverría destaca cómo el lenguaje no solo es un medio para transmitir información, sino que también es un vehículo para construir nuestra percepción de la realidad. Afirma que "la construcción que hago del mundo, yo la hago con el lenguaje que utilizo" (Echeverría, 1994, p. 25). En este sentido, la forma en que utilizamos el lenguaje influye en la manera en que experimentamos y comprendemos el mundo que nos rodea.

El autor introduce el concepto de "observador" como un elemento fundamental en la ontología del lenguaje. Echeverría sostiene que "nuestra comprensión de lo que ocurre no se deriva del hecho sino de la interpretación que hacemos de él" (Echeverría, 1994, p. 50). Esto resalta la importancia de reconocer cómo nuestras interpretaciones y perspectivas personales influyen en la manera en que nos comunicamos y en cómo percibimos los eventos.

Echeverría propone que nuestras conversaciones tienen un impacto directo en la realidad que experimentamos. Él argumenta que "la realidad se construye en la convivencia del lenguaje" (Echeverría, 1994, p. 63)., sugiriendo que nuestras interacciones verbales no solo reflejan la realidad, sino que también la cocrean.

En el marco de la efectividad de la comunicación, Echeverría destaca la importancia de la autenticidad en nuestras interacciones. Él señala que "la sinceridad es consecuencia de aceptarse a uno mismo como legítimo otro en el espacio de la convivencia" (Echeverría, 1994, p. 102). Esto implica que la comunicación efectiva se basa en la capacidad de ser genuina y aceptarse a uno mismo en relación con los demás.

Echeverría sugiere que nuestras conversaciones no solo transmiten información, sino que también generan acciones. Afirma que "toda acción tiene su origen en una conversación" (Echeverría, 1994, p. 168). Esto enfatiza cómo nuestras palabras y conversaciones influyen en las decisiones y comportamientos que adoptamos en la realidad.

Aborda la eficacia de la comunicación desde una perspectiva profunda y filosófica, de cómo el lenguaje no solo es una herramienta de transmisión de información, sino que también es un medio poderoso para crear, interpretar y experimentar la realidad. La comprensión de estos conceptos puede mejorar nuestra capacidad de comunicarnos de

manera más efectiva y auténtica, transformando nuestras relaciones y nuestra comprensión del mundo que nos rodea.

Luego de mostrar el poder que tienen las palabras, en otros de sus libros Rafael Echeverría "La Empresa Emergente" (Echeverría, 2005), muestra una perspectiva innovadora sobre la efectividad de la comunicación en el contexto organizacional y empresarial.

Explora cómo la comunicación impacta en la creación y desarrollo de organizaciones exitosas y adaptables. Analizando desde diferentes puntos:

La Comunicación como Pilar Fundacional, se destaca que es un elemento esencial en la formación de una empresa emergente. Afirma que "la empresa nace en la conversación" (Echeverría, 2005, p. 55). Esto subraya cómo las conversaciones y la interacción entre los miembros fundadores son fundamentales para definir la visión, la misión y la cultura de la organización desde el principio.

El Rol de las Conversaciones en la Innovación, argumenta que las empresas necesitan cultivar un entorno propicio para la innovación constante. Señala que "la innovación es un fenómeno de la conversación" (Echeverría, 2005, p. 102), esto sugiere que la comunicación abierta y el intercambio de ideas son fundamentales para fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevos enfoques en la organización.

La Comunicación en la Creación de Redes y Alianzas, la comunicación efectiva es crucial para establecer conexiones y alianzas en el mundo empresarial. Echeverría sostiene que "el mundo moderno se organiza en redes de conversaciones" (Echeverría, 2005, p. 145). Esto resalta cómo la capacidad de establecer relaciones y colaborar con otros actores es esencial para el crecimiento y la adaptabilidad de la empresa.

Liderazgo y Comunicación Efectiva, se explora el papel del liderazgo en el contexto empresarial y su relación con la comunicación. Afirma que "el liderazgo es el ejercicio efectivo de la conversación" (Echeverría, 2005, p. 176). Esta idea sugiere que los líderes efectivos son aquellos que pueden influir y guiar a través de su habilidad para comunicarse y motivar a otros.

La Comunicación y la Resolución de Conflictos: en el ámbito empresarial, los conflictos pueden surgir y afectar la dinámica de la organización. Echeverría plantea que "la gestión del conflicto es la gestión de conversaciones" (Echeverría, 2005, p. 213). Esto resalta cómo la comunicación abierta y la capacidad de abordar los desafíos mediante el diálogo son esenciales para mantener un ambiente saludable y productivo en la empresa emergente.

Este libro resalta cómo las conversaciones y la interacción entre los miembros de la organización son cruciales para definir su identidad, fomentar la innovación, establecer alianzas y liderar con éxito. Estas ideas subrayan la importancia de la comunicación efectiva como una herramienta central para el desarrollo y crecimiento de empresas emergentes. Proporciona un marco teórico sólido sobre la eficacia de la comunicación en el contexto empresarial.

Desde un contexto contable y financiero, se presentan tres conceptos fundamentales para el análisis de la rentabilidad de la comunicación: el Retorno de la Inversión (ROI), los costos directos y los costos indirectos. Estos conceptos son esenciales para evaluar la eficiencia económica y la viabilidad financiera de las estrategias de comunicación implementadas en una organización.

Retorno de la Inversión (ROI)

El ROI es una métrica financiera crítica que permite evaluar la eficiencia y la rentabilidad de una inversión. Se calculará mediante la relación entre la ganancia neta generada por una inversión y el costo total de dicha inversión. Johnson, R. (2019).

Esta métrica brinda a los gerentes y tomadores de decisiones información esencial para comparar distintas oportunidades de inversión y determinar cuál de ellas es más rentable. Un ROI positivo indica que la inversión está generando ganancias que superan su costo inicial, mientras que un ROI negativo señala lo contrario.

Costos Directos

Los costos directos son aquellos gastos que pueden ser directamente atribuidos a la producción de un producto o servicio específico. Según Smith estos costos incluyen los elementos tangibles e identificables que son esenciales para la fabricación o prestación de un bien o servicio. Smith, A. (2017). Ejemplos de costos directos son los materiales empleados en la producción y la mano de obra directa involucrada en el proceso.

Costos Indirectos

Los costos indirectos, también conocidos como gastos generales, son aquellos gastos que no pueden ser asignados directamente a un producto o servicio en particular.

García, M. (2020).

García explica que estos costos son compartidos por diversas actividades o productos en la organización y no son rastreables de manera individual. Ejemplos de costos indirectos son los gastos generales de administración, el alquiler de instalaciones, los servicios públicos y los sueldos del personal de apoyo.

En conclusión, en el análisis contable y financiero, el ROI, los costos directos y los costos indirectos son conceptos esenciales para evaluar la viabilidad financiera de una organización. El ROI brinda una medida de la rentabilidad de las inversiones, mientras que los costos directos e indirectos son cruciales para determinar el costo total de producción. La profunda comprensión de estos conceptos proporciona a los gerentes una base sólida para tomar decisiones informadas y estratégicas en la gestión financiera de la empresa.

El libro "Retorno de la Inversión en Comunicación: Una Guía Práctica para Medir el Valor de los Programas de Comunicación" de Jack J. Phillips y Patricia Pulliam Phillips ofrece un enfoque riguroso y sistemático para medir y evaluar el impacto financiero de los programas de comunicación en las organizaciones.

A continuación, y a través de este enfoque, se comprende cómo medir y demostrar el valor de las inversiones en comunicación:

Importancia del Retorno de la Inversión en Comunicación, los autores introdujeron la idea fundamental de que la inversión en comunicación debe ser cuantificada y evaluada en términos de su impacto financiero. Afirman que “el reto es transformar las actividades de comunicación en inversiones que generan un valor real” (Phillips y Phillips, 2013, p. 2). La medición del retorno de la inversión (ROI) en comunicación es esencial para justificar y mejorar los programas de comunicación en el ámbito organizacional.

La Metodología de Medición del ROI, se muestra una metodología sistemática para medir el ROI en comunicación, que incluye pasos como la identificación de los objetivos, la medición de los costos y beneficios, y el cálculo del ROI. Los autores afirman que "el cálculo del ROI es simplemente una cuestión de restablecer los costos de la inversión de los beneficios generados" (Phillips y Phillips, 2013, p. 40). Este método proporciona una estructura sólida para evaluar el impacto financiero de los programas de comunicación.

La Evaluación del Impacto en los Resultados del Negocio, enfatizan que el ROI en comunicación debe estar vinculado a los resultados comerciales tangibles. Afirman que “el ROI en comunicación debe estar vinculado a los resultados de negocio de alto nivel” (Phillips y Phillips, 2013, p. 64). Esto implica que la medición del valor de la comunicación debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

El Valor Estratégico de la Comunicación, la medición del ROI en comunicación no solo se trata de evaluar el impacto financiero, sino también de demostrar el valor

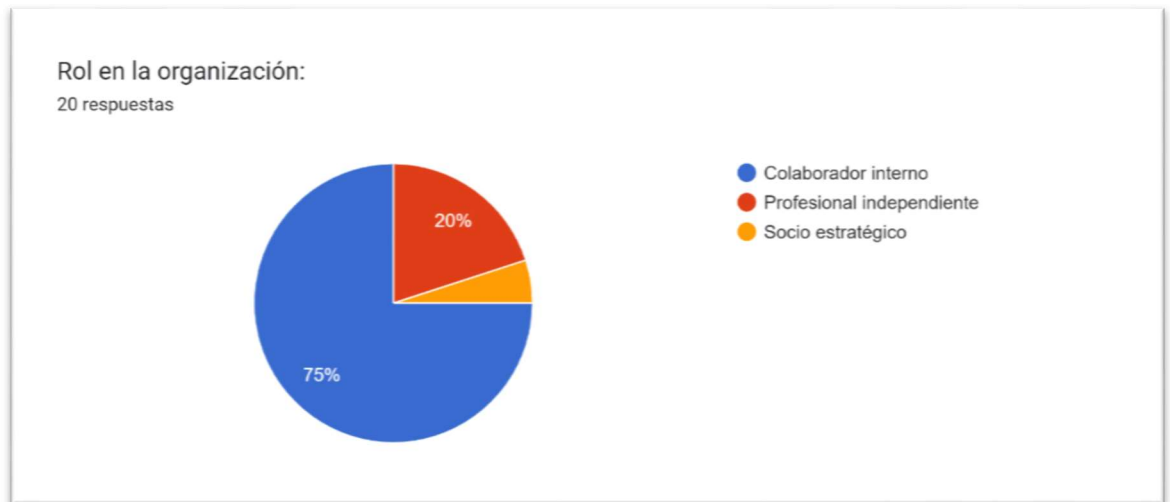
estratégico de la función de comunicación en la organización. Afirman que “la medición del ROI puede demostrar la contribución de la comunicación a los resultados clave del negocio” (Phillips y Phillips, 2013, p. 85). La medición del ROI puede respaldar la toma de decisiones informadas y la promulgación efectiva de recursos.

La Evolución Continua de la Medición del ROI en Comunicación, la medición del ROI en comunicación es un proceso en constante evolución. Afirman que “la medición del ROI en comunicación debe ser un proceso continuo de mejora” (Phillips y Phillips, 2013, p. 123). Esto implica que las organizaciones deben estar dispuestas a adaptar y mejorar sus enfoques de medición a medida que cambian los contextos y objetivos. Se señala la importancia de vincular la comunicación con resultados empresariales tangibles y presenta una metodología práctica para medir el ROI en comunicación de manera efectiva. sólido para medir y evaluar el valor de los programas de comunicación desde una perspectiva financiera y estratégica.

Resultados.

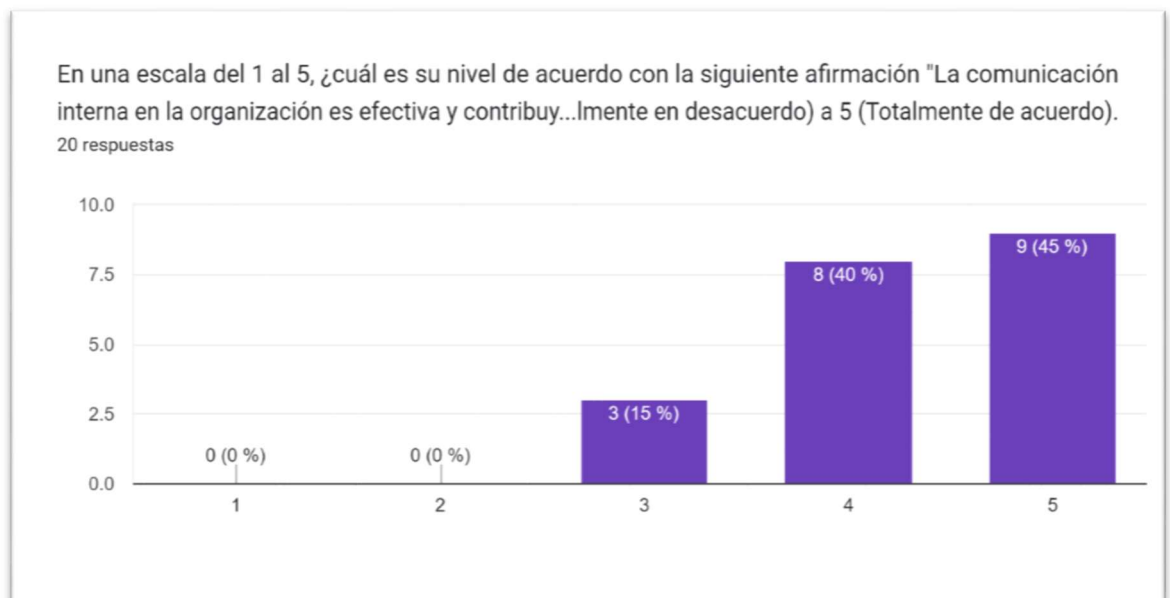
1. Análisis de Datos.

La encuesta fue realizada a 20 personas que tienen entre 22 y 60 años, con una antigüedad entre 1 año y 20 años de participación en la organización, con diferentes roles, internos y externos en la organización:



Fuente: Elaboración propia.

En una escala del 1 al 5, ¿cuál es su nivel de **acuerdo** con la siguiente afirmación "La comunicación interna en la organización es efectiva y contribuye a mi productividad y eficiencia laboral"?



Fuente: Elaboración propia.

Es la primer pregunta relacionada, si bien después se hicieron preguntas similares, lo que llama la atención es solo el 45% cree que la comunicación es efectiva.

Solo el 80% dice que la comunicación es buena, hay que analizar que hace que el 20% no vea una buena comunicación, y trabajar en lograr una comunicación que sea de excelencia ya que como comentamos se trata de una empresa de servicios, se trata de asesoramiento y gestión, y se transmite al cliente mediante diferentes medios y formas de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Que el 15% no conozca el organigrama se relaciona con el 20% que piensa que la comunicación es regular, esto no debería pasar en ninguna organización. Al igual que la misión y la visión, para que alguien pueda trabajar alineados para lograr en el resultado debe conocerla y recordarla.



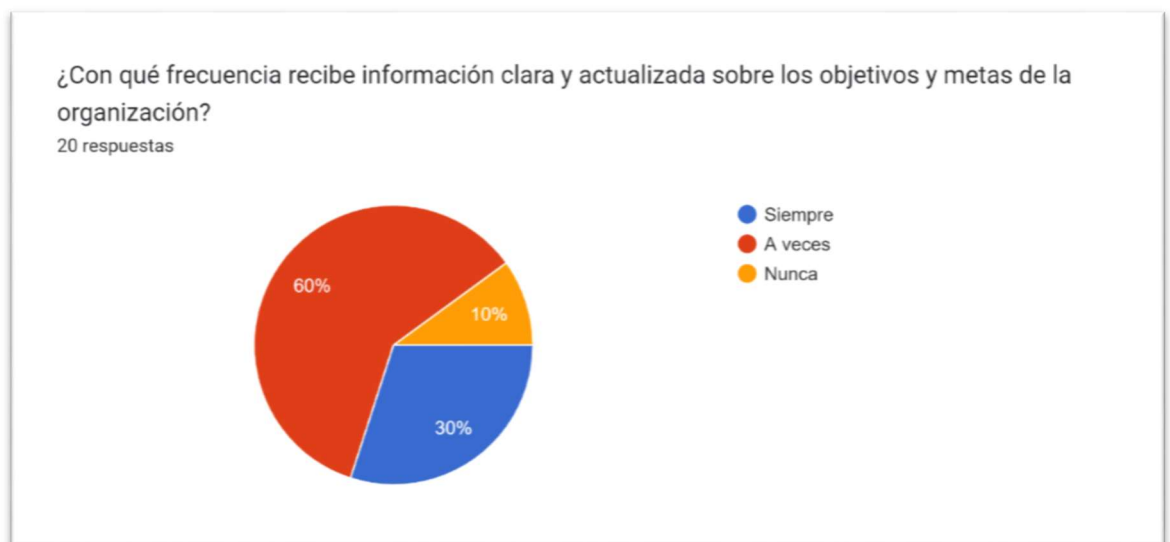
Fuente: Elaboración propia.

Se pidió que se mencionen 5 palabras claves que estén relacionadas con el objetivo de la organización y estas son las que quedaron luego de un filtro para quitar las repetidas: Servicio integral, profesionalismo, optimización, mejora continua, eficiencia, seriedad, fidelidad, confidencialidad, socios estratégicos, consolidar la estructura, mejorar la rentabilidad, soluciones, respuestas, gestión, calidad, acompañamiento, desarrollo, potenciar, trabajo en equipo de forma eficiente y organizada con una mirada integral hacia el cliente, resolución, complemento, atención, objetividad, claridad, disciplina, valores, compromiso, compañerismo, asesoramiento confiable, equipo, colaboración, habilitación, consultoría, efectividad, productividad, análisis, orden, conocimiento, detallar, división de trabajo, combinación de trabajo, coordinación trabajo y seguimiento. Están alineadas con el objetivo de la organización.

En la siguiente pregunta una de las personas que hacen al 5% responde que no conoce el servicio de la consultora, son tres las personas que responden al talvez, es decir el 15%. Quiero marcar la importancia, porque al ser una empresa pequeña y que presta servicios y el servicio debe ser integral, que cuatro personas no conozcan el servicio, y nadie tiene una antigüedad menos a un año, es un aspecto más que importante a tener en cuenta.

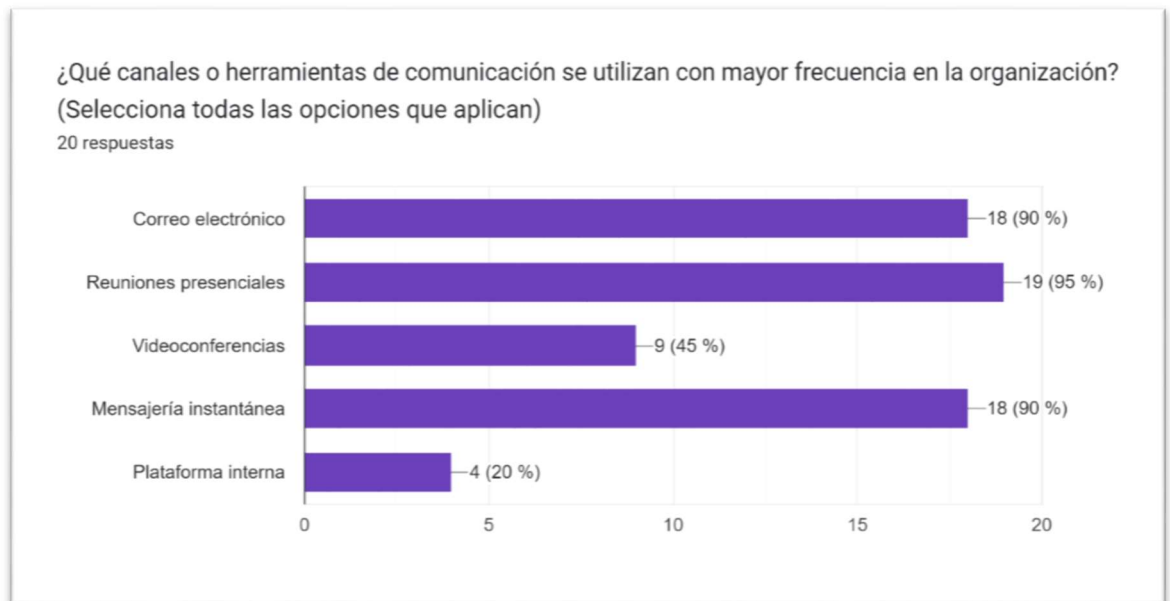


Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje anterior se traduce, “30% Siempre” 6 personas son las que consideran que siempre se brinda información clara y actualizada de los objetivos. “El 60% a veces” se traduce en 12 personas de la organización, y el “10% de nunca” 2 personas, también es una pregunta que se debe tener en cuenta y analizar qué información necesitan, porque hay tanta diferencia de porcentajes.



Fuente: Elaboración propia.



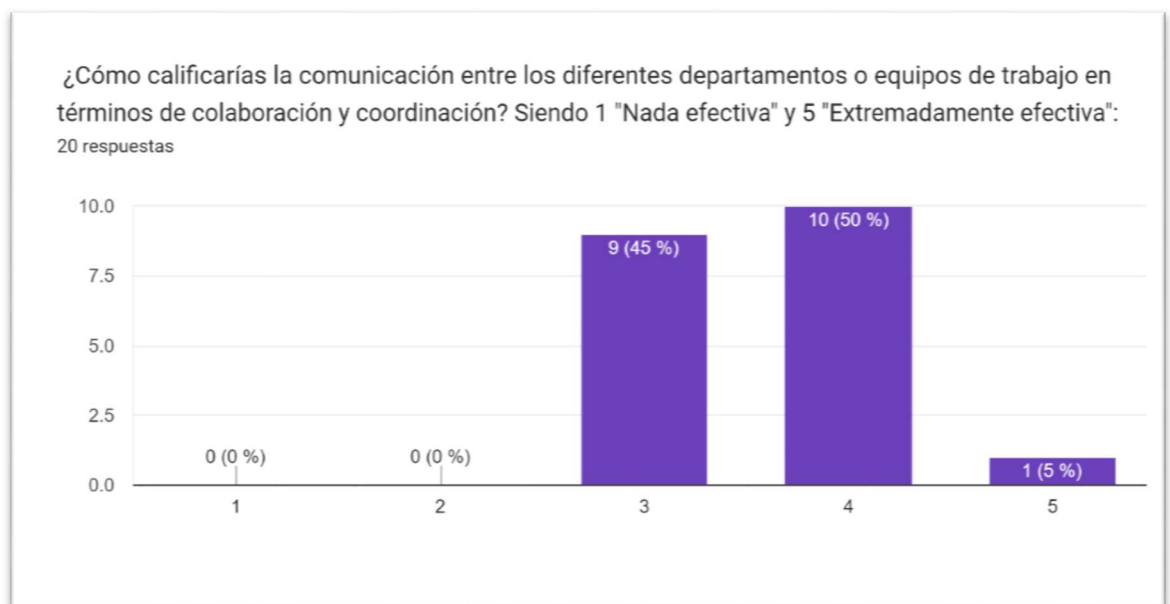
Fuente: Elaboración propia.

De la siguiente pregunta:

¿Ha experimentado barreras de comunicación interna que afectan tu desempeño o la toma de decisiones? En caso afirmativo, por favor describe algunas de ellas.

Las respuestas de esta pregunta, es la más importante para analizar como la comunicación afecta en la rentabilidad de la organización. De las 20 respuestas, 4 de ellas respondieron de que no existen barreras. Y algunas de las barreras que mencionan para la toma de decisiones y son: mails o mensajería instantánea sin respuesta inmediata, no se informó de la incorporación de un compañero al sub-equipo; no llega la totalidad de información sobre clientes por no estar presente al momento de recibirla, en alguna oportunidad no se ejecutó en tiempo y forma una determinada gestión debido

a no haber seleccionado correctamente el canal de comunicación, cambio de personal, no asesoramos correctamente al cliente dado que el mismo omite información que ya proporcionó a la consultora con anterioridad, pero no fue comunicada al equipo en su totalidad, o no quedó la información a disposición de todos, entorpecimientos en el flujo de la información, Ocultamiento de información, falta de claridad en el mensaje, cuando se me ha derivado una tarea sin que se brinde demasiada información, timidez, cuando se aborda un tema y no todos los involucrados están al tanto o tienen la misma información, preguntas en cualquier momento en lugar de hacerlo en los espacios de debates. Muchas de estas barreras, son por falta de comunicación entre equipo.



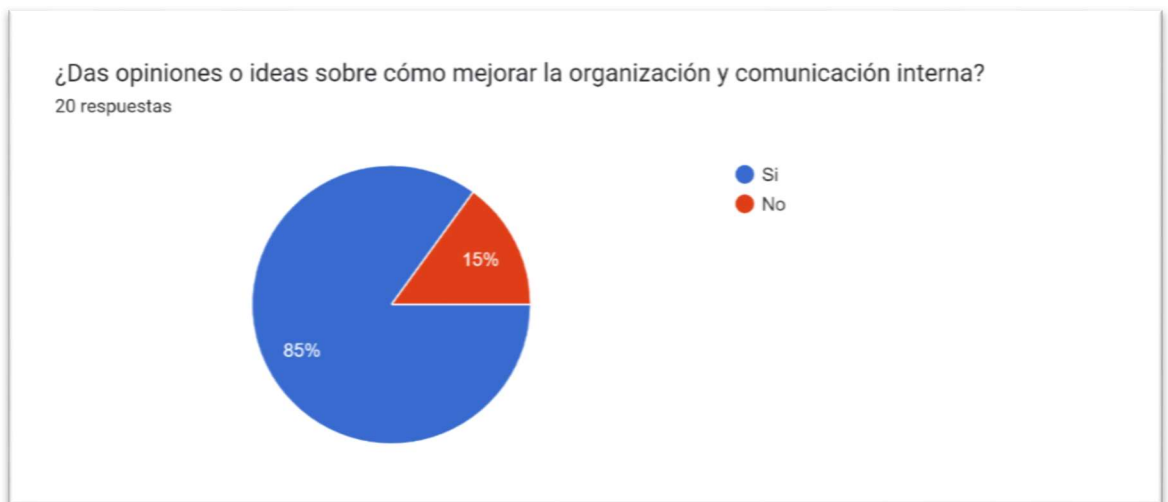
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

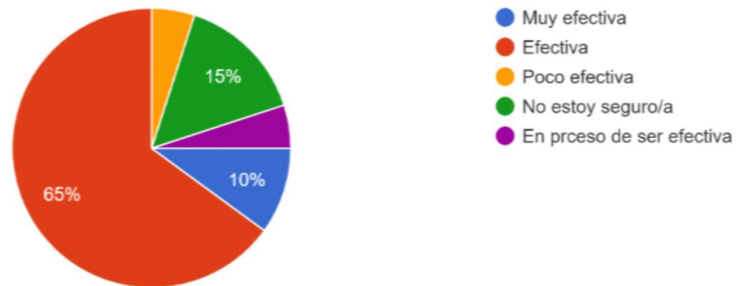
Ese 15% representa a 3 personas que son parte de equipo del servicio que se presta en la consultora.

Ahora vamos analizar las respuestas, desde el conocimiento que tenemos o percepción en respuesta al entorno externo que se vincula con el equipo de trabajo.

Son diferentes preguntas que analizan mirando la relación con el cliente, la diferencia que hay en algunas preguntas son alarmantes, porque como venimos diciendo es una empresa de servicios, donde si bien la comunicación comienza internamente en la organización, también se debe trabajar la comunicación con el cliente, la escucha al cliente.

¿Cómo percibe la efectividad de la comunicación externa de la organización para atraer y retener clientes?

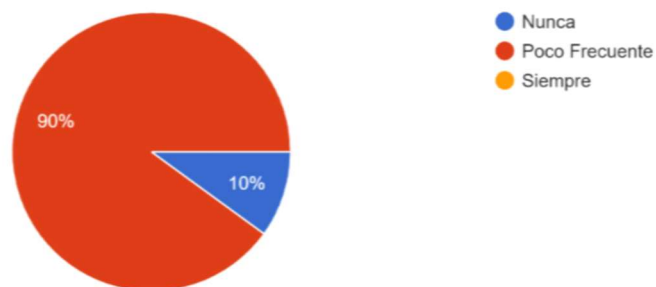
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

¿Te sucede, que los clientes rechazan presupuestos?

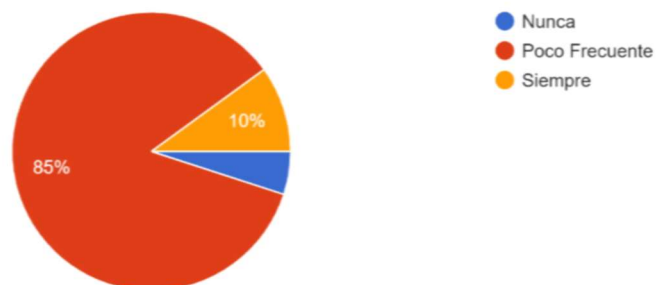
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

¿Con que frecuencia identificas la insatisfacción del cliente?

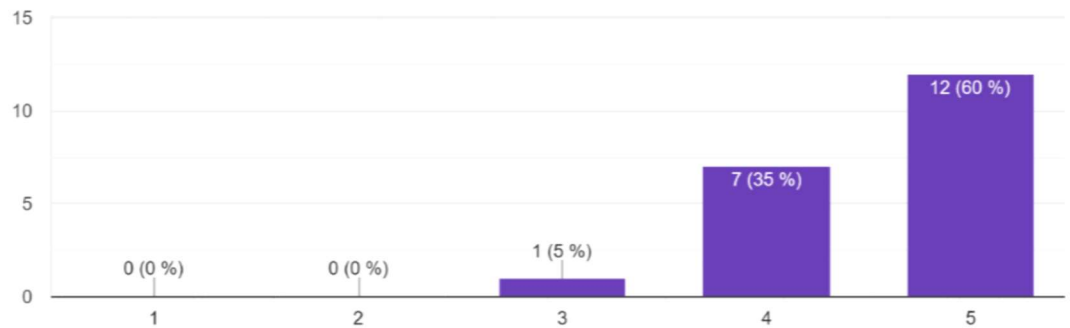
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

¿Cuál es su nivel de acuerdo con la siguiente afirmación "La comunicación externa de la organización transmite una imagen positiva y conf...ente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo).

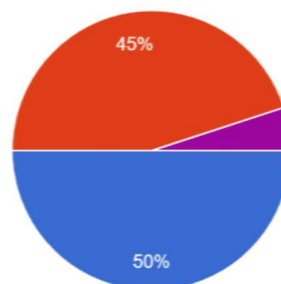
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

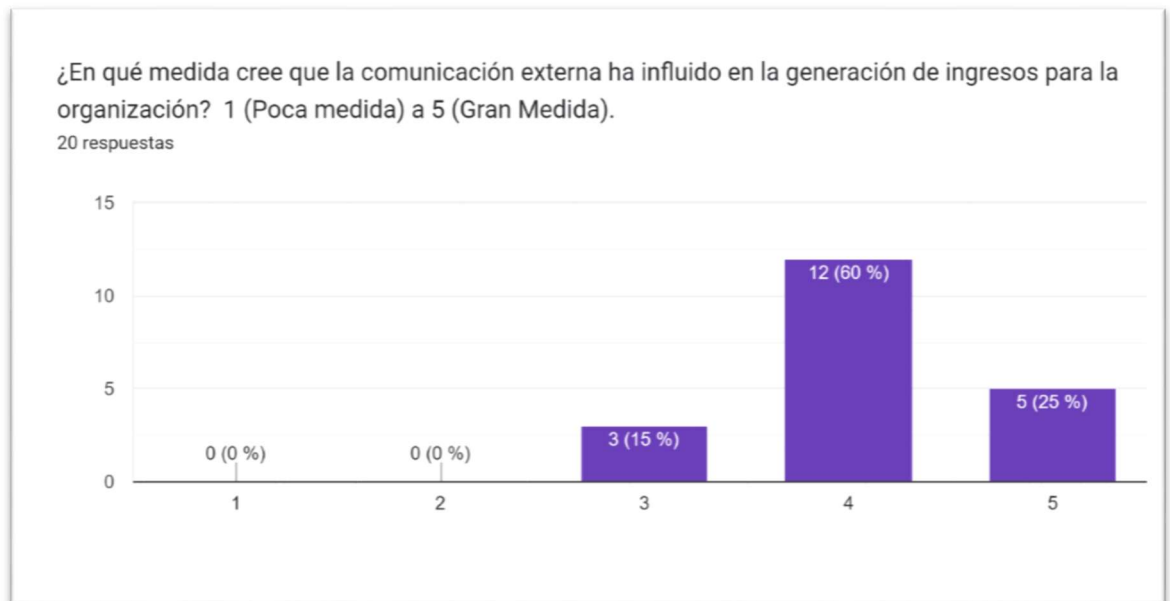
En tu experiencia, ¿qué aspectos de la comunicación externa se consideran más relevantes para atraer y retener clientes, y mejorar la rentabilidad?

20 respuestas



- Gestión de relaciones con los clientes
- Comunicación clara y coherente de la propuesta de valor
- Participación en eventos y relevantes
- Publicidad y marketing efectivo
- Gestión de relaciones con los clientes / Comunicación clara y coherente de la propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Esta información nos demuestra que tampoco hay conocimiento dentro de la organización sobre la rentabilidad de la inversión.



Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes preguntas que se analizan, son también unas de las más importantes donde se escucha a las personas que trabajan para la organización, y nos acercan al objetivo y a la conclusión de este estudio de caso.

¿Ha identificado los costos directos asociados a las actividades de comunicación en la organización? Si es así, por favor describe algunos ejemplos.

En la falta de conocimiento del cliente, los costos que conlleva desarrollar una Jornada de capacitación y comunicaciones, por falta de comunicación se brinda un asesoramiento escaso, por no tener buena comunicación se trabaja con errores, en actividades de recreación, el costo de oportunidad del valor Horas de trabajo, el costo del servicio redes, el costo del marketing. el costo de zoom, Publicidad.

¿Ha experimentado costos indirectos debido a una comunicación ineficiente, como pérdida de tiempo, malentendidos o conflictos internos? En caso afirmativo, por favor describa algunos ejemplos.

Pérdida de tiempo por no pedir toda la información necesaria de una sola vez en tramites nuevos, malos entendidos por errores de interpretación en la cadena de comunicación, que luego afecta al trabajo de un compañero, por usar un canal poco formal de comunicación se generaron demoras en una gestión de habilitación de un producto, y dicho retraso le generó complicaciones en la comercialización al cliente, la falta de información sobre ciertos clientes han generado conflictos y pérdida de tiempo en averiguaciones sin sentido, o en hacer inscripciones en áreas que no correspondían al cliente. En otras ocasiones trabajando sin presupuestos aceptados, como organización algunas veces faltó precisión en los pedidos o pérdida de tiempo por no saber la operatoria completa de un cliente, por ejemplo. Dar algo por sentado algo por

comentarios del cliente sin consultar previamente, reuniones innecesarias, reuniones canceladas sin aviso, pérdida de tiempo por hacer trabajos que luego no se concretan, dos personas trabajando en el mismo tema por no tener una información correcta.

¿La organización lleva a cabo una gestión pro-activa para minimizar los costos asociados a una comunicación ineficiente? Si es así, ¿sabes, qué medidas se han implementado?

Muchas de las respuestas, fueron que no sabían, es decir no se identifica si se realizan gestiones para minimizar los costos antes mencionados. Y otros opinan que: si lleva a cabo constantemente gestiones pro activas, se nos recuerda con periodicidad que trabajamos en equipo, si un integrante del equipo no entiende algo puede consultar con el resto para resolver, estamos en permanente reorganización para llegar a una comunicación eficiente y adaptada a las necesidades de los equipos. Reuniones de equipo, análisis de clientes en conjunto, armando de procedimientos e instructivos. Coordinación general, reuniones grupales, individuales. Se han desarrollado jornadas de capacitación en cuanto a la comunicación afirmativo, debatir para buscar una solución.

¿Consideras que el uso de tecnologías y herramientas de comunicación ha impactado positivamente en la eficiencia y reducción de costos? Por favor, explique.

Algunas de las respuestas fueron las siguientes:

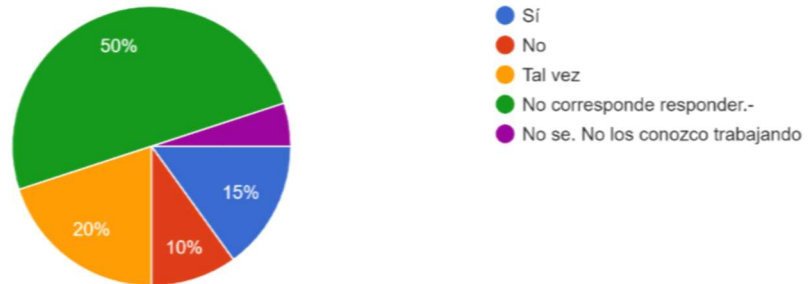
- Considero que el home office ha impactado positivamente en la empresa, aparte de la reducción de recursos (electricidad, alimentos, etc.), nos permitió demostrar la capacidad de trabajo frente a un problema grave y que pudimos adaptarnos sin problemas como equipo. También la posibilidad de trabajar algunos días desde casa, permite el trabajo en un ambiente de más concentración, aunque estoy de acuerdo en que es necesario el contacto con el resto de los compañeros algunos días a la semana. También se traduce en reducción de costos poder realizar reuniones virtuales, lo que evita viajes costosos. El uso de tecnologías nos permite estar en constante comunicación.
- Considero que sí debería ser así, pero no lo sé efectivamente ni puedo argumentar con casos puntuales de la organización en cuestión.
- En algunos casos sí, y en otros si esa tecnología no se usa para más comunicación con el cliente, es inútil.

- Si, hoy en día se puede tener contacto inmediato o al menos dejar un correo con lo que se necesita explicar a cualquier hora lo mismo que por whatsapp y sin costos adicionales.
- Si. Tanto a nivel interno como externo. Por ej. capacitaciones online del equipo interno y capacitaciones online a clientes evitando viáticos. Relevamiento de información de los clientes a través de distintas tecnologías. Publicidad en redes, evitando folletería a gran escala.
- Si, por ejemplo, reuniones que pueden ser celebradas de manera virtual evitan todo el costo que conlleva un encuentro físico, la virtualidad la mayoría de los trámites dejaron de ser presenciales (reducen todo tipo de viáticos) no creo que sea positivo en su totalidad ya que da imposibilidad de poder llegar de otra manera (cara a cara) con todas sus implicancias.
- Totalmente. La comunicación fluida a través de mensajería instantánea, dinamiza el trabajo y en caso de errores o ineficiencias, éstos no impactan con un costo elevado.
- Si. Información necesaria al alcance de todos.
- Si, reuniones virtuales que reducen tiempo dedicado a la reunión y costos de movilidad.
- Si el poder trabajar a distancia pudiendo trabajar más tranquilos y con ello cumplir más rápido. Las gestiones a y/análisis y estar de todos modos conectados con la oficina.
- Si, el uso de herramientas como el sistema, programas de dibujo, etc., ayudan a la agilización y organización de trámites.

De las 20 personas que respondieron a la entrevista, cuatro son profesionales independientes y uno de ellos socio estratégico de la organización.

Profesionales independientes/Socios estratégicos: ¿Consideras que se logra su plena integración en el equipo y la cultura organización?

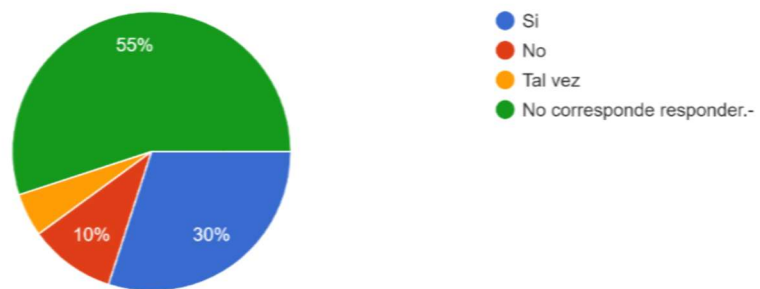
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Profesionales independientes/Socios estratégicos: ¿Existe un contrato por trabajo, donde las partes se comprometan a cumplir con la calidad y confidencialidad en el trabajo conjunto?

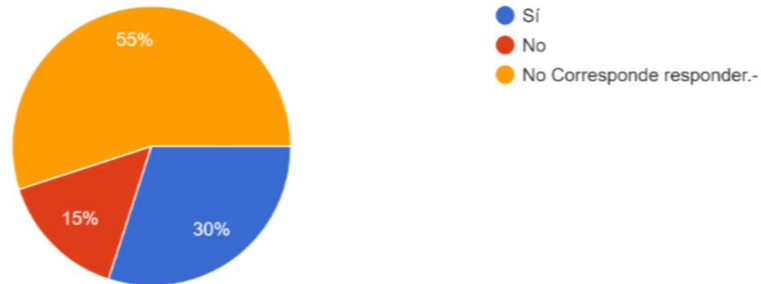
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Profesionales independientes/Socios estratégicos: ¿Se informan los resultados obtenidos del trabajo propuesto?

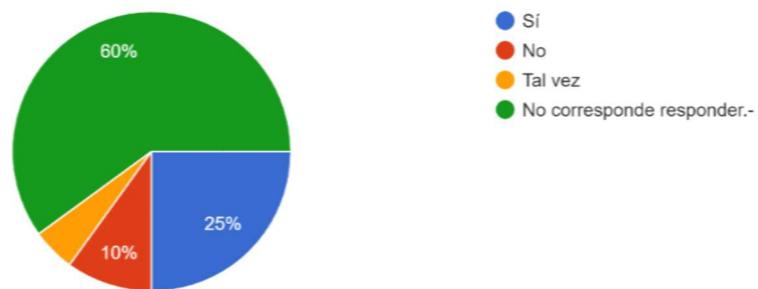
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Profesionales independientes/Socios estratégicos: ¿Se evalúan los resultados de los trabajos realizado en alianza?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En las preguntas anteriores, se puede analizar visualizar la opinión de los profesionales/Socios estratégicos externos, pero la siguiente pregunta resume las cosas más importantes para lograr el trabajo en equipo y la comunicación necesaria para que los resultados a nivel monetario alta mente rentables.

Profesionales independientes/Socios estratégicos: ¿Existen desafíos en términos de coordinación, comunicación y reparto equitativo de responsabilidades entre la organización y los socios estratégicos? Mencionar cuales; o indicar que No corresponde responder.

Las respuestas fueron las siguientes:

- Siempre dadas las diferentes actividades, el factor principal es coincidir a la hora de reuniones grupales.
- Si, sé coordinan reuniones o llamados, para estar en temas compartidos con aquellos profesionales independientes/socios estratégicos cuando es necesario
- Sólo en proyectos puntuales de interés económico.
- Visión compartida.



Fuente: Elaboración propia.

Esta última pregunta analizada, nos muestra la necesidad de unificar la manera de trabajar con profesionales externos, aun así, aunque estas sean diferentes, pero si identificar los canales de comunicación, estipular tiempos, honorarios, y evaluación de costos y resultados.

Por último, se les dio lugar a sugerencias, voy a mencionar algunas de ellas.

Opiniones y recomendaciones: ¿Tienes alguna sugerencia o recomendación para mejorar la comunicación en la organización?

- Desde mi posición externa es difícil ver al equipo en su conjunto en el área de mi desempeño. También aprovecho para mencionar lo poco claros que son los presupuesto enviados a clientes.
- Se agradece siempre la libertad y confianza con la que trabajamos.
- Podría sugerir que se generan reuniones más a menudo, idealmente segregadas por áreas, y con comunicación de datos estadísticos. Se podrían generar informes mensuales con las noticias y proyectos más destacados de la

organización en dichos periodos. Disponer de información más fluida y directa (principalmente para los externos) sobre misión, visión y organigrama de la empresa, además, de cualquier cambio que surja.

- Seguir haciendo el esfuerzo de mantenernos a todos los equipos comunicados y fomentar las reuniones de equipo (En el formato que le sirva a cada uno) para generar conversaciones de debate y crecimiento además de buen clima laboral.
- Mantener compromiso y frecuencia con las reuniones entre los distintos equipos, mejorar los procedimientos y formularios para relevar información de los clientes a fin de captar su necesidades y crear otras que no se tenían en consideración hasta el momento. Ordenar y actualizar carpetas de uso común a todas las áreas.
- Boletín interno.
- Lineamientos más claros, y des jerarquizar los diálogos.
- Utilización más proactiva en la carga de información en el sistema.
- Mayor comunicación con las diferentes áreas.
- Hacer reuniones regulares, grupales.
- Fomentar el uso de las herramientas disponibles para lograr generar buenos hábitos comunicacionales.

2. Desarrollar alternativas o cursos de acción.

El objetivo principal de este estudio de caso fue analizar cómo la comunicación impacta en sus ganancias, centrándose en los costos directos e indirectos asociados a la comunicación, proporcionar una visión profunda sobre cómo la comunicación en las organizaciones afecta directamente a su rentabilidad y lograr una comprensión más clara de la importancia de la comunicación efectiva.

Tras el análisis exhaustivo de los datos y una observación detallada en el lugar de trabajo, combinado con la recopilación de información directamente de la administración, hemos formulado un conjunto de acciones propuestas.

En este contexto, surge la necesidad de comunicar elementos clave a los miembros del equipo con menos experiencia, mientras que también se identifican numerosas áreas con potencial de mejora. Estas mejoras abarcan ajustes en metodologías existentes y una comunicación más efectiva en general.

Si bien la organización se encuentra en un momento de reestructuración, es importante definir protocolos de comunicación claros y efectivos, para asegurar que la información fluya de manera eficiente y precisa dentro de una organización.

Mucho de lo propuesto a continuación existe en la organización, pero no se presentan de una manera ordenada o no son recordados periódicamente para mantener a todos actualizados. Tampoco el hecho de que no se cumplan son una falta en el procedimientos, minimizando su falta de cumplimiento.

Comunicación Interna:

Definir y Presentar el organigrama, la misión y visión de la organización.

Establecer canales formales para la comunicación interna, como correos electrónicos, intranet (sistema de Presupuestos y Gestión).

Definir la estructura de asuntos para correos electrónicos y utilizar títulos descriptivos para facilitar la búsqueda y clasificación.

Fomentar la práctica de CC (con copia) solo a los involucrados relevantes para evitar sobrecargar las bandejas de entrada.

Comunicación Externa:

Designar un equipo o persona responsable de manejar la comunicación externa con clientes, proveedores y socios.

Establecer plantillas y pautas para correos electrónicos y otros tipos de comunicación que mantengan una imagen profesional y coherente de la organización.

Reuniones:

Establecer un propósito claro para cada reunión y compartir una agenda antes del encuentro.

Presentarse con los informes y estados actualizados de cada tarea.

Definir la duración estimada y adherirse a un horario para mantener la eficiencia.

Asignar un moderador o facilitador para asegurar que la reunión se mantenga enfocada y todos tengan oportunidad de participar.

Comunicación de Crisis:

La "Comunicación de Crisis" se refiere a la estrategia y acciones que una organización implementa para comunicarse de manera efectiva y transparente cuando una organización se enfrenta a una situación crítica o de crisis, implica la planificación y ejecución de un enfoque estratégico.

Un plan de comunicación de crisis prácticamente incluye:

Establecer un equipo de gestión de crisis y definir roles y responsabilidades.

Crear un protocolo para comunicar de manera rápida y efectiva en situaciones de crisis a empleados, clientes, socios.

Establecer cómo se comunicará la situación a los empleados y cómo se gestionarán sus inquietudes.

Analizar cómo se manejó la crisis después de que haya pasado y cómo se puede mejorar en el futuro.

Comunicación de Cambios Organizacionales:

Definir una estrategia para comunicar cambios importantes en la estructura organizacional, políticas o procedimientos.

Utilizar múltiples canales de comunicación para asegurar que todos los empleados reciban la información de manera adecuada y consistente.

Protocolo de Respuesta a Clientes:

Establecer un tiempo de respuesta estándar para consultas y solicitudes de clientes.

Definir cómo manejar quejas y problemas, incluyendo un proceso de escalada en caso de que no se pueda resolver en el primer nivel de contacto.

Comunicación entre diferentes equipos:

Implementar sistemas de gestión de proyectos para facilitar la colaboración entre equipos y departamentos.

Establecer puntos de contacto entre departamentos para asegurar una comunicación fluida y la resolución eficiente de problemas integrales.

Uso de Herramientas Colaborativas:

Existen herramientas como plataformas de colaboración en línea y almacenamiento en la nube para compartir documentos y recursos de manera centralizada; deberán ser organizados, ordenados, con protocolos de formas, actualización y control.

Comentarios y evaluación:

Establecer momentos regulares para proporcionar retroalimentación a los empleados y recibir su retroalimentación.

Utilizar encuestas y evaluaciones para medir la satisfacción de los empleados con los canales de comunicación y realizar mejoras según los resultados.

Actualización de protocolos:

Establecer un proceso para revisar y actualizar los protocolos de comunicación de manera regular para adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización.

Lo importante es que los protocolos sean claros, estén bien comunicados a todos los miembros y se apliquen consistentemente para lograr una comunicación efectiva en toda la organización.

También se sugiere se realicen protocolos de comunicación sólidos y efectivos, para trabajar con profesionales independientes, proveedores externos o socios estratégicos.

Se proponen pautas para garantizar una comunicación fluida y asegurar de que los trabajos colaborativos sean efectivos y rentables para ambas partes:

Definir Objetivos y Expectativas:

Antes de comenzar cualquier proyecto, establecer claramente los objetivos y expectativas de ambas partes.

Discutir los resultados esperados, los plazos y los requisitos específicos del trabajo.

Director del Canal de Comunicación:

Definir un canal de comunicación principal para mantener la conversación centralizada y organizada. Puede ser un correo electrónico, una plataforma de mensajería o un sistema de gestión de proyectos.

Frecuencia de Comunicación:

Establecer una frecuencia regular de comunicación para actualizaciones y seguimiento. Esto puede ser semanal, quincenal o mensual, según la duración y la complejidad del proyecto.

Reuniones de Sincronización:

Programar reuniones regulares para discutir el progreso, abordar problemas y objetivos. Utilizar estas reuniones para compartir información clave y tomar decisiones conjuntas.

Asignación de Roles y Responsabilidades:

Definir roles y responsabilidades claras para cada parte involucrada en el proyecto. Esto evita duplicación de esfuerzos y malentendidos sobre quién hace qué.

Retroalimentación Constructiva:

Proporcionar retroalimentación constructiva de manera regular y honesta.

Reconocer el buen trabajo y sugiere mejoras cuando sea necesario.

Resolución de Problemas:

Establecer un proceso para abordar problemas o desafíos que puedan surgir.

Definir cómo se comunicarán y resolverán las discrepancias.

Evaluación Conjunta del Proyecto:

Al finalizar cada proyecto, realice una evaluación conjunta para analizar los resultados.

Discutir lo que funcionó bien y lo que se puede mejorar en futuras colaboraciones.

Transparencia en Costos:

Documentar los detalles importantes de los proyectos, acuerdos y decisiones en un lugar central.

Establecer claramente los términos de pago y los costos asociados con el trabajo.

Evitar sorpresas y malentendidos relacionados con la facturación.

Confidencialidad:

Ambas partes deben comprender y respetar la confidencialidad.

Flexibilidad y Adaptabilidad:

Manter un enfoque flexible para adaptar los cambios en el proyecto o nuevas circunstancias.

Comunicar cualquier cambio a tiempo y ajustar los protocolos según sea necesario.

El trato con los clientes cuando se trabaja con socios estratégicos o profesionales independientes sigue siendo esencial para construir relaciones exitosas y colaborativas.

Coherencia en la Comunicación:

Asegurar que la comunicación con los clientes sea coherente y coordinada entre su organización y los socios o profesionales independientes.

Mantener una alineación en los mensajes, y la información proporcionada para evitar confusiones.

Comunicación Clara y Concisa:

Ser claro en los mensajes y evita malentendidos. Proporcionar detalles específicos y concretos. Utilizar un lenguaje sencillo y directo para facilitar la comprensión de las partes intervinientes.

Comunicación Transparente:

Involucrar a los socios estratégicos o profesionales independientes en la comunicación con los clientes cuando sea necesario.

Actualización periódica:

Mantener a los clientes informados sobre el progreso del trabajo en colaboración. Proporcionar actualizaciones periódicas y asegurarse de que los clientes se sientan cómodos y bien informados.

Mantener el Enfoque en el Cliente:

Cuando se trabaja con socios estratégicos o profesionales independientes, se debe recordar que el cliente es la prioridad.

Mantener el enfoque en brindar valor al cliente y satisfacer sus necesidades.

El trato con los clientes cuando se trabaja con socios estratégicos o profesionales independientes se requiere de una colaboración armoniosa y un enfoque coherente para garantizar que se cumplan las expectativas del cliente y se mantenga la calidad del servicio. La clave es trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva para lograr resultados exitosos y satisfactorios para todas las partes involucradas.

Al establecer estos protocolos de comunicación y colaboración con profesionales independientes o socios estratégicos, se crea una base sólida para una relación productiva y mutuamente beneficiosa. La transparencia, la claridad y la eficiencia en la comunicación son esenciales para lograr trabajos conjuntos exitosos y rentables.

Conclusión.

En conclusión, este estudio de caso arroja luz sobre un aspecto crítico, pero a menudo subestimado de la gestión empresarial: la comunicación en las organizaciones y su profundo impacto en la rentabilidad, especialmente en una organización prestadora de servicios y con una modalidad de trabajo mixta. Uno de los aspectos más destacados es la falta de reconocimiento por parte de los contadores en las organizaciones de la importancia de analizar la comunicación como un costo indirecto en la ecuación de la rentabilidad.

Los resultados de esta investigación han demostrado de manera concluyente que la comunicación efectiva, tanto interna como externa, influye de manera significativa en los resultados financieros de una organización. Al considerar los costos directos, como los gastos en tecnología y herramientas de comunicación, y los costos indirectos, como la rotación de personal, la insatisfacción de los clientes y la disminución de la productividad debido a problemas de comunicación, se revela que la comunicación es una inversión estratégica en lugar de un simple gasto operativo.

En una organización prestadora de servicios, donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son fundamentales para el éxito, la comunicación eficaz se traduce directamente en una mayor retención de clientes y en un incremento de los ingresos. La colaboración entre equipos y la comprensión de las expectativas de los clientes mejoran la eficiencia y la efectividad de los servicios ofrecidos, lo que, a su vez, impacta en la rentabilidad de la organización.

En resumen, este estudio de caso enfatiza la necesidad de que las organizaciones reconozcan la comunicación como una inversión crítica que afecta directamente a su rentabilidad. Ignorar los costos indirectos de la comunicación puede llevar a una comprensión incompleta de los factores que influyen en los resultados financieros. Aquellas organizaciones que comprendan y prioricen la comunicación efectiva estarán mejores preparadas para mantener y mejorar su rentabilidad en un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio.

Anexos.

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

Encuesta.-

Obtener

una visión general de la percepción de los colaboradores internos, profesionales independientes, socios estratégicos; sobre el impacto de la comunicación en la rentabilidad de la organización.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Edad: *

2. Antigüedad de trabajo en o con la organización: *

3. Rol en la organización: *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Colaborador interno
- ☐ Profesional independiente
- ☐ Socio estratégico

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

4. En una escala del 1 al 5, ¿cuál es su nivel de acuerdo con la siguiente afirmación "La comunicación interna en la organización es efectiva y contribuye a mi productividad y eficiencia laboral"? *
- 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo).

Marca solo un óvalo.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

5. ¿Cómo describirías la calidad de la comunicación interna en la organización? *

Marca solo un óvalo.

☐ Excelente

☐ Buena

☐ Regular

☐ Mala

6. ¿Conoces el organigrama de la organización? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

7. ¿Conoces el misión y visión de organización? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

8. Menciona 5 palabras claves, del objetivo de la organización: *

9. ¿Conoces cual es el "Servicio Integral" que ofrece la consultora? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

10. ¿Con qué frecuencia recibe información clara y actualizada sobre los objetivos y metas de la organización? *

Marca solo un óvalo.

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

11. ¿Qué canales o herramientas de comunicación se utilizan con mayor frecuencia en la organización? (Selecciona todas las opciones que aplican) *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Correo electrónico
☐ Reuniones presenciales
☐ Videoconferencias
☐ Mensajería instantánea
☐ Plataforma interna
☐ Otros: _____

12. ¿Crees que una comunicación interna efectiva influye en tu productividad y eficiencia en el trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ No estoy segura/o.-

13. ¿Ha experimentado barreras de comunicación interna que afectan tu desempeño o la toma de decisiones? En caso afirmativo, por favor describe algunas de ellas. *

14. ¿Consideras que existe comunicación interna sólida y clara en tu área de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

15. ¿Cómo calificarías la comunicación entre los diferentes departamentos o equipos de trabajo en términos de colaboración y coordinación? Siendo 1 "Nada efectiva" y 5 "Extremadamente efectiva": *

Marca solo un óvalo.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

16. ¿Sientes que la comunicación interna fomenta un ambiente de trabajo transparente y de confianza? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

17. ¿Das opiniones o ideas sobre cómo mejorar la organización y comunicación interna? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

18. ¿Te sucede, que los clientes rechazan presupuestos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Poco Frecuente
☐ Siempre

19. ¿Cómo percibe la efectividad de la comunicación externa de la organización para atraer y retener clientes? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy efectiva
☐ Efectiva
☐ Poco efectiva
☐ No estoy seguro/a

20. ¿Con que frecuencia sientes disminución de la productividad, errores o retrabajos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Poco Frecuente
☐ Siempre

21. ¿Con que frecuencia identificas la insatisfacción del cliente? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Poco Frecuente
☐ Siempre

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

22. ¿Cuál es su nivel de acuerdo con la siguiente afirmación "La comunicación externa de la organización transmite una imagen positiva y confiable de la empresa"? 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). *

Marca solo un óvalo.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

23. ¿En qué medida cree que la comunicación externa ha influido en la generación de ingresos para la organización? 1 (Poca medida) a 5 (Gran Medida). *

Marca solo un óvalo.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

24. En tu experiencia, ¿qué aspectos de la comunicación externa se consideran más relevantes para atraer y retener clientes, y mejorar la rentabilidad? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Gestión de relaciones con los clientes
- ☐ Comunicación clara y coherente de la propuesta de valor
- ☐ Participación en eventos y relevantes
- ☐ Publicidad y marketing efectivo
- ☐ Otros: _____

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

25. ¿Sabes si la organización realiza análisis de retorno de inversión (ROI) para evaluar la efectividad de las actividades de comunicación externa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

26. En caso afirmativo, ¿sabes cómo se utilizan los resultados de estos análisis?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

27. ¿Ha identificado los costos directos asociados a las actividades de comunicación en la organización? Si es así, por favor describe algunos ejemplos. *

28. ¿Ha experimentado costos indirectos debido a una comunicación ineficiente, como pérdida de tiempo, malentendidos o conflictos internos? En caso afirmativo, por favor describa algunos ejemplos. *

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

29. ¿La organización lleva a cabo una gestión pro-activa para minimizar los costos *
asociados a una comunicación ineficiente? Si es así, ¿sabes, qué medidas se
han implementado?

30. ¿Consideras que el uso de tecnologías y herramientas de comunicación ha *
impactado positivamente en la eficiencia y reducción de costos? Por favor,
explique.

31. **Profesionales independientes/Socios estratégicos:** ¿Consideras que se *
logra su plena integración en el equipo y la cultura organización?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez
☐ No corresponde responder.-

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

32. **Profesionales independientes/Socios estratégicos:** ¿Consideras que existen barreras o conflictos relacionados con su estatus de "externos"? *

En Caso de responder Si, mencionar cuáles.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ No corresponde responder.-

33. **Profesionales independientes/Socios estratégicos:** ¿Consideras que existe coherencia y calidad en el asesoramiento brindado por profesionales independientes en comparación con el equipo interno? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez
☐ No corresponde responder.-

34. **Profesionales independientes/Socios estratégicos:** ¿Existe un contrato por trabajo, donde las partes se comprometan a cumplir con la calidad y confidencialidad en el trabajo conjunto? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez
☐ No corresponde responder.-

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

35. **Profesionales independientes/Socios estratégicos:** ¿Se informan los resultados obtenidos del trabajo propuesto? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No Corresponde responder.-

36. **Profesionales independientes/Socios estratégicos:** ¿Existen desafíos en términos de coordinación, comunicación y reparto equitativo de responsabilidades entre la organización y los socios estratégicos? Mencionar cuales; o indicar que **No corresponde responder.-** *

37. **Profesionales independientes/Socios estratégicos:** ¿Se evalúan los resultados de los trabajos realizado en alianza? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez
- ☐ No corresponde responder.-

2/8/23, 22:06

Encuesta.-

38. **Opiniones y recomendaciones:** ¿Tienes alguna sugerencia o recomendación para mejorar la comunicación en la organización? *

39. **GRACIAS!!!**

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Bibliografía.

Leyva, R.J. (2012) Teoría General de la Comunicación. El proceso de la comunicación humana.

<https://www.rumbosostenible.com/comunicacion-sostenible/manifiesto-para-la-comunicacion-sostenible/>

Echeverría, R. (1994). Ontología del Lenguaje. Ediciones Granica S.A.

Echeverría, R. (2005). La Empresa Emergente: La Confianza y los Desafíos de la Transformación. Ediciones Granica S.A.

Johnson, R. (2019). Evaluación del ROI: una guía para el análisis financiero. Editor.

Smith, A. (2017). Principios de contabilidad de costos: asignación de costos directos e indirectos. Revista de Contabilidad de Gestión, 32(2), 45-62.

García, M. (2020). Costos generales en las empresas modernas: desafíos y estrategias. Revisión de la gestión financiera, 28(4), 120-138.

Phillips, JJ y Phillips, PP (2013). Retorno de la Inversión en Comunicación: Una Guía Práctica para Medir el Valor de los Programas de Comunicación. Editorial UOC.

