

Cod. 1502/0413



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



"Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina."

Maestrando: Lic. Rocío Tallarico Strano
Tutor: Ing. Amalia Santisteban

Año 2014

1. Agradecimientos

Dentro del entorno personal quisiera mencionar mis agradecimientos a mi novio por la colaboración incondicional, quién ha sabido darme palabras de aliento y espacios de intercambio de conocimientos profesionales, cuando más lo necesitaba.

También quiero mencionar a mi familia, los cuáles fueron una fuente de motivación esencial para completar este ciclo.

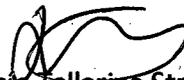
Dentro del entorno académico quisiera agradecer a mi tutora Amalia Santisteban quién supo delimitar mi camino de trabajo en este año, me brindó materiales de lectura y los lineamientos para mi investigación.

También un agradecimiento especial al Dr. Jorge Stern por sus aportes, siempre constructivos, desde las propuestas de cambio y el encuadre metodológico de este trabajo de investigación.

Dentro del entorno profesional, quisiera hacer una mención especial para todas y cada una de las personas que colaboraron realizando comentarios acerca de experiencias o situaciones de trabajo de sus empresas, ya que este aporte ha sido la clave para llevar adelante esta tesis.

2. Cláusula de compromiso

"Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".



Rocio Tallarico Strano
Licenciada en Relaciones Laborales

3. Índice de contenidos

1. Agradecimientos.....	2
2. Cláusula de compromiso	3
3. Índice de contenidos.....	4
3.1 Índice de Figuras	6
3.2 Índice de Gráficos	7
4. Tema.....	8
5. Justificación.....	8
6. Naturaleza del Problema	9
7. Objetivo General	11
8. Objetivos Particulares	11
9. Hipótesis.....	12
10. Marco teórico	12
10.1 Introducción	12
10.2 Planeación estratégica: definición y encuadre organizacional.....	13
10.3 Planeación estratégica y alineación del personal	14
10.4 Liderazgo y cumplimiento de objetivos.....	16
10.5 Vinculación de objetivos y el trabajo de los colaboradores.....	17
10.6 Más allá de los objetivos	20
10.7 La comunicación como eje de articulación del inicio del éxito	21
10.8 Los valores compartidos, la identidad y el engagement.....	23
11. Análisis de Situación.....	29
11.1 Introducción	29
11.2 Entrevistas	30
11.3 Encuestas	31
11.4 Fuentes secundarias de análisis: presentación y encuadre	34
11.5 Plan estratégico: conocimiento del mismo y vinculación con los colaboradores	35
11.6 Responsables de comunicación del plan y estrategia.....	39
11.7 Eficacia en los procesos de comunicación de las organizaciones de consumo masivo y empresas argentinas.....	43
11.8 Objetivos de trabajo y alineación con el plan estratégico	53
11.9 Efectividad en la implementación de los procesos de comunicación	60
11.10 Comunicación, gestión de personas y resultados	73
12. Conclusiones	80

12.1 Conclusiones acerca de las incógnitas iniciales	80
12.2 Conclusiones acerca del objetivo general	86
12.3 Conclusiones acerca de los objetivos particulares de investigación	89
12.4 Conclusiones acerca de la hipótesis de investigación	92
13. Recomendaciones	98
14. Bibliografía	100
15. Tutor	102
16. Anexos	104
16.1 Datos primarios de recolección	104
16.1.1 Entrevistas	104
16.1.2 Encuestas	116

3.1 Índice de Figuras

Figura 1: Clasificación de valores compartidos	Pág. 24
Figura 2: Modelo de identidad de la organización y su interacción con el medio	Pág. 26
Figura 3: Modelo de motivación	Pág. 29

3.2 Índice de Gráficos

1Gráfico: Liderazgo en los puestos de trabajo encuestados.....	32
2Gráfico: Áreas encuestadas en muestra de datos primarios.....	33
3Gráfico: Plan estratégico de la empresa. Conocimiento o no del mismo.	35
4Gráfico: Acciones de comunicación del plan estratégico.....	36
5Gráfico: Efectividad de las acciones de comunicación del plan estratégico.....	37
6 Gráfico: Aplicación de la implementación a la realidad de la empresa.....	38
7Gráfico: Motivos por los cuáles la implementación no es aplicable a la realidad de la empresa.....	39
8Gráfico: Puesto específicos dedicados a la comunicación del plan.....	40
9 Gráfico: Área de gestión de comunicación del plan estratégico.....	41
10 Gráfico: Apoyo por parte de los líderes a la gestión de comunicación.....	42
11Gráfico: Responsables de gestión de comunicación de crisis.....	43
12Gráfico: Eficacia en los procesos de comunicación de las empresas.....	44
13Gráfico: Factores evaluados para determinar la eficacia en los procesos de comunicación.....	45
14Gráfico: Causas de la Comunicación informal en las empresas.....	46
15 Gráfico: Contribución de las comunicaciones internas en las empresas.....	48
16 Gráfico: Herramientas de comunicación en la empresa.....	49
17 Gráfico: Rol de las comunicaciones internas en las empresas.....	51
18 Gráfico: Orientación de las comunicaciones internas empresariales.....	52
19Gráfico: Existencia de objetivos de trabajo en las empresas.....	53
20Gráfico: Definición de objetivos de trabajo: Roles intervinientes.....	54
21Gráfico: Vinculación entre objetivos y plan estratégico.....	55
22Gráfico: Procesos de comunicación para dar a conocer objetivos.....	56
23 Gráfico: Acciones de comunicación del referente del área para dar a conocer los objetivos.....	58
24 Gráfico: Aspectos de mejora en la comunicación organizacional.....	61
25 Gráfico: Acciones para fortalecer el rol de Líder comunicador en las empresas.....	62
26 Gráfico: Líderes como canal de comunicación en las empresas.....	64
27Gráfico: Inconvenientes a la hora de generar procesos de comunicación en las empresas.....	65
28 Gráfico: Procesos de comunicación eficaces en las áreas de trabajo.....	66
29 Gráfico: Referentes de comunicación en las áreas de trabajo.....	67
30 Gráfico: Inconvenientes de comunicación con otros sectores de la organización.....	70
31Gráfico: Acciones para mejorar la comunicación.....	72
32Gráfico: Existencia de incentivos no económicos en las empresas.....	73
33 Gráfico: Incentivos no económicos utilizados en las empresas.....	74
34 Gráfico: Acciones de identificación con objetivos de trabajo.....	76

4. Tema

Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina.

El presente trabajo estudiará el mecanismo de realización de la comunicación de la estrategia organizacional y cómo esta incide en el logro del resultado, en el desempeño de las tareas de los empleados participantes y consecuentemente en la rentabilidad de la organización.

El foco de análisis de la tesis está dado por el estudio de los procesos de comunicación existentes y su vinculación con el proceso de transmisión de información entre líderes y colaboradores, que arroja un diagnóstico acerca de los problemas internos que pueden surgir y que posteriormente repercuten directamente en la productividad organizacional.

Este tema de estudio parte de la premisa que si una organización maneja la comunicación de manera clara, transparente y constante esta se convierte en una herramienta para mantener al equipo de trabajo alineado con el plan estratégico de la organización y sus objetivos principales por sector, obteniendo como resultado colaboradores informados, motivados, con compromiso de ejecución de la tarea y orientados al trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos claves para el crecimiento económico y buen funcionamiento organizacional.

5. Justificación

El tema de los procesos comunicacionales de una organización es, a mi entender, de incumbencia y aplicación de la mayoría de los contenidos y conocimientos adquiridos en el MBA.

Pensando a una organización como un conjunto de individuos en permanente interacción para el cumplimiento de objetivos, vemos que en el trabajo colaborativo se encuentra la comunicación y la promoción de la estrategia organizacional como factor clave. Como consecuencia se trabajará su vinculación con los contenidos de Taller de negociación estratégica, Políticas y estrategias de empresas, Gestión y cambio cultural, Administración estratégica de los recursos humanos, Gestión de los recursos humanos, la Racionalidad y la acción humana, Dirección de la complejidad y Marketing. Adicionalmente, teniendo en cuenta que el análisis de este trabajo se orienta al cumplimiento de los resultados planteados por las empresas, es importante ver que las materias de economía y análisis financiero también tendrán espacio indirecto en esta tesis de investigación.

En la actualidad muchos colaboradores de las diferentes organizaciones multinacionales, deben interactuar entre sí y con otras áreas (de la empresa y/o regiones geográficas) para

gestionar proyectos o tareas que impactan directamente en la rentabilidad de estas compañías y que son claves para mejorar los sistemas de calidad de la empresa.

En la mayoría de los casos surgen inconvenientes a la hora de fijar metas o plazos de trabajo interáreas y estos son temas que comprenden estrictamente a la comunicación, muchas veces omitida, mal empleada o emitida tardíamente.

Entendiendo comunicación interna como toda la comunicación que se genera en una organización, vemos que abarca los aspectos formales e informales y es allí en donde se pueden disparar diferentes interpretaciones en los empleados o en los sectores de trabajo, que serán dadas por procesos de comunicación deficientes e incluso no unificados, que dan lugar a la definición de distintos criterios acerca de una misma tarea o un mismo trabajo.

Estas relaciones entre los actores organizacionales están muchas veces contaminadas por canales de comunicación ineficientes que ponen en evidencia inconvenientes a la hora del resultado final de la tarea o proyecto en cuestión, pero también se ven dificultados por gerentes o directores que no cumplen el programa de comunicación por considerarlo poco importante o por temor a compartir datos claves.

Una de las principales causas por las cuales las organizaciones fracasan en sus resultados es porque sus equipos de trabajo no están alineados con la estrategia y sus objetivos. Esto lleva a que no haya una motivación intrínseca para desarrollar una tarea con compromiso y responsabilidad, dentro de los parámetros determinados por la organización.

Elaborada esta idea inicial, considero que el presente trabajo será de vital interés para analizar casos de estudio acerca de mejores prácticas en materia de comunicación de empresas de consumo masivo en la Argentina. Sin embargo, el alcance del estudio también puede ser aplicado a cualquier organización que efectúe tareas colaborativas entre sus miembros, ya que la comunicación siempre está presente en organizaciones formadas por personas, orientadas en un mismo objetivo.

Finalmente y teniendo en cuenta que el presente trabajo es un requisito fundamental para obtener la graduación de la Maestría de la Universidad de Buenos Aires de la Facultad de Ciencias Económicas en Administración, considero que este trabajo generará un aporte clave a la sociedad en materia de análisis de la comunicación en las organizaciones y su aplicación será relevante para llevar adelante la administración eficiente de cualquier organización.

Por otra parte dejo constancia, que esta tesis se ajusta en un todo a las normativas establecidas por la Resolución número 160 del año 2011, del Ministerio de Educación de la Nación- CONEAU.

6. Naturaleza del Problema

El problema queda en evidencia en base a la observación de situaciones concretas de trabajo en el ámbito empresarial. Partiendo de la definición de comunicación vista como "un proceso mediante el cual un emisor transmite mensajes a un receptor a través de un

código común a ambos, con la finalidad de hacerle llegar una determinada información y así persuadirlo según convengan sus propósitos"¹ vemos que muchas veces surgen inconvenientes ya que, la información que se quiere hacer llegar llega distorsionada, a destiempo o esta sesgada por la interpretación abierta de los receptores o la subjetividad del emisor. Si bien estos factores muchas veces son ineludibles, las organizaciones deben tomar medidas concretas para mejorar este proceso permitiendo así la reducción de obstáculos en los procesos de comunicación.

Es importante partir de la base que dentro de una organización multinacional, siempre existen departamentos que se ocupan de comunicaciones, tanto internas como externas y poseen políticas propias. Sin embargo, estas políticas muchas veces no se respetan o son ineficientes. Los programas de comunicación son exitosos si están en permanente vinculación y actualización con la Visión, Misión y Valores de la empresa y con el plan estratégico, para que los empleados y líderes comprendan los objetivos globales mediante la estrategia que el departamento adopte a la hora de transmitir "hacia donde se dirige la empresa". Sin embargo, no es el único rol que esta área debe desempeñar, ya que también se ocupará de que los responsables de cada sector puedan ser canales de transmisión de comunicación al resto de la personas que componen el equipo. Esta es la clave de nuestra tesis ya que **muchas veces el conocimiento que se genera y se transmite hacia todo el personal se ve envuelto en la falta de comprensión real de lo que pasa en la organización o se distorsiona la información por miedo a compartir datos con los colaboradores.**

Los líderes pueden informar determinados acontecimientos que ocurrieron de manera objetiva, pero muchas veces los inconvenientes surgen cuando no se informa claramente el significado que estos hechos tienen en la empresa.

La comunicación tiene relación directa con las responsabilidades que cada colaborador posee dentro de la empresa. Si un colaborador no comprende claramente la trascendencia e importancia del rol que lleva adelante en la organización, difícilmente pueda obtener los resultados que sus líderes pretenden. Esto generará la falta de compromiso con la tarea y la ejecución del rol con falta de responsabilidad para cumplir los objetivos.

Por eso, en cualquier empresa se aplican las proposiciones que Paul Watzlawick² enumeró en su libro:

- Es imposible no comunicar.
- Toda la comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación.
- Lo verdadero no es lo que dice A sino lo que comprende B.

Teniendo en cuenta estas premisas vemos que la clave de este problema se encuentra radicada en los procesos de comunicación que cada organización adopta y su implementación por parte de los líderes de las áreas. Esto también se relaciona con los

¹ Ernesto Galeano. Modelos de comunicación. Ediciones Macchi. 1998.

² Paul Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson. Teoría pragmática de la comunicación humana. Herder' Barcelona.1981. Página: 279

14. Bibliografía

- Asociación Argentina de Comunicación Interna. Trabajo de investigación acerca del "Rol de la comunicación interna en las empresas argentinas durante la crisis financiera global de 2009." Buenos Aires, Argentina. Julio de 2009.
- Asociación Argentina de Comunicaciones Internas. Investigación "El impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas. Buenos Aires, Argentina. Julio de 2011
- Bass, Bernard y Riggio, Ronald. Transformational Leadership. Editorial: Lawrence. Segunda edición. 2006.
- Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013.
- Bossidy, Larry y Charam Ram. El arte de la ejecución en los negocios. Editorial Aguilar. Primera Edición. Argentina. 2003.
- Coca Cola de Argentina. "Reporte de Sustentabilidad Coca Cola de Argentina 2009-2011" Coca Cola Argentina. Buenos Aires, Argentina. Diciembre de 2011
- Costa, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial: Paidós ibérica. Primera edición. 1999.
- Díaz Llorca, Carlos. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Editorial Balcón. La Habana. Primera edición. 2006.
- Etkin, Jorge. Gestión de la complejidad en las organizaciones. Editorial Granica. Tercera edición. 2011.
- Galeano, Ernesto. Modelos de comunicación. Ediciones Macchi. 1998.
- Garrido Francisco. "Como comunicar la estrategia en forma eficaz". Artículo de Harvard Deusto Business Review, a partir de su trabajo en Editorial Deusto. Nº de ref 3322: (2010).
- Gómez, Luis; Balkin, David y otros. Gestión de recursos humanos. Editorial Pearson Education. Quinta Edición. Madrid. 2008.
- Grupo Arcor. "Reporte de Sustentabilidad Arcor 2013"
- Harvard Business Review. Publicaciones varias.

- Jaques, Elliott. "Requisite Organization". Editorial: Cason & Hall and Cp. Publishers
- Kaplan, Robert y Norton David. The Execution Premium. Editorial Temas. 2012
- Kotter, John P. The Leadership factor. Editorial: Free Press. 1998.
- Linhart, Danièle. La modernización de las empresas. Ed, Asociación de Trabajo y Sociedad. Buenos Aires. 1997.
- Luthans, Fred. "Comportamiento Organizacional". Undécima edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México. 2008.
- Mayoral, Luisa. Metodología del trabajo de tesis. Facultad de Ciencias Económicas. Segunda edición. 2006.
- Mintzberg, Henry y Quinn, Brian. El proceso estratégico. Editorial: Pearson. Primera edición. 1995.
- Moreno Espinoza, Luís Álvaro. Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. Revista CULCyT Número 32. Año 6. Mayo- Junio 2009.
- Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional." Décima Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. 2004.
- Schvarstein, Leonardo. Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas. Editorial: Paidós. Primera edición. 1998.
- Stoner, T. y Wankee, C. Administración. Editorial: Prentice Hal. 1989.
- Van Morlegan, Luis y Ayala, Juan Carlos. El comportamiento de las personas en las organizaciones. Editorial Pearson. Primera edición. 2011.
- Van Morlegan, Luis y Ayala, Juan Carlos. La gestión moderna en recursos humanos. Editorial Eudeba. Primera edición. 2012.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet y Don Jackson. Teoría pragmática de la comunicación humana. Herder. Barcelona.1981

15. Tutor

Amalia M. Santisteban

Ingeniera Química graduada de la Universidad Nacional del Litoral de la Ciudad de Santa Fe.

En la actualidad es consultora de empresas en temas de estrategia. Esto incluye entre otros temas priorización de portafolios y rentabilización de negocios, calidad total como herramienta para maximizar resultados, optimización de desarrollo de proyectos y procesos de innovación, organización y desenvolvimiento de marketing, construcción de marcas.

Voluntaria en Aportes de Gestión para el Tercer Sector, Organización de la Sociedad Civil. Proyectos realizados en Red Activos, Reciduca, Germinare, Comprometerse Más.

Se retiró de Unilever de Argentina en diciembre de 2001 luego de 27 años de servicios, compañía en la que:

- Desde principios de 2000 hasta fin de 2001 actuó como Vicepresidente Senior para el Desarrollo de Nuevos Negocios en la Región Latinoamericana.

- Desde 1990 a 2000 se desempeñó como Directora Gerente de la División Elida Pond's (compañía líder en productos de higiene y tocador), y miembro del Directorio de Unilever de Argentina.

A cargo del:

- Negocio de productos de tocador en Argentina, Uruguay y Paraguay, en todas las facetas organizativas, de abastecimiento, diseño, producción y comercialización, con manufactura en dos plantas con tecnología de última generación. Abastecimiento a varios países de la Región Latinoamericana.

- Montaje y dirección del Centro de Innovación de Productos Capilares para la Región Latinoamericana.

- Montaje y dirección del Centro de Innovación de Productos Desodorantes Corporales para la Región Latinoamericana

- Participante miembro de los Internacional Category Boards de Productos Capilares y de Productos Desodorantes de Unilever que son responsables de la definición de estrategias, portafolios e inversión en investigación y desarrollo a nivel global. Unilever es líder mundial en desodorantes personales.

- Desde 1985 a 1990 como Directora de Marketing de la División Elida Gibbs, (con la adquisición de Chesebrough-Pond's en 1986 fue renombrada Elida Pond's).

- Desde 1974 a 1985 en diferentes funciones y jerarquías de Marketing en División Lever de Unilever (productos de limpieza del hogar y ropa).

Antes de su ingreso a Unilever desempeñó distintos roles de Marketing en empresas como L'Oreal, Ducilo (Dupont), Esso, y de Asistente de Laboratorio de Control y Microbiología del Instituto Nacional de Vitivinicultura en Mendoza y Rio Negro.

Docencia:

Desde 2002 a 2008 Profesora Titular de Plan de Negocios y Dirección Estratégica en el Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Buenos Aires.

Siendo estudiante de Ingeniería, se desempeñó como Asistente de Cátedra por concurso de antecedentes en Química Orgánica y en Introducción a las Ciencias, en la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Litoral.

16. Anexos

16.1 Datos primarios de recolección

16.1.1 Entrevistas

Primera entrevista

Fecha: 06/05/2014

Nombre y apellido: Santiago Lazarús del Castillo

Empresa: Nestlé Waters

Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Dotación de su empresa: más de 12.000 empleados

El candidato ha sido entrevistado el seis de Mayo de 2014 en las oficinas de Olivos de la empresa. Lleva 5 años como gerente y antes ha trabajado como jefe de recursos humanos. Su formación de grado es Licenciado en Recursos humanos.

Cantidad de colaboradores en su área de trabajo: 12

Colaboradores divididos en distintas unidades de trabajo en Quilmes, Mendoza y Moreno

1) ¿Conoce el plan estratégico de Nestlé?

Si.

2) ¿Cuáles fueron las acciones para darlo a conocer?

En realidad es por partes que vamos. El plan estratégico completo es a diez años y no es algo que se comunique completo. Eso en general no baja. Baja lo que sería más operativo u operacional por partes. Después cada área en base a eso hace lo que se define como su propio plan para un año. A lo sumo, podés planificar o dar a conocer lo que es a tres años pero no mucho más.

Tiene una manera la empresa de bajarlo que es bastante particular y se basa en que cada función y cada área arme sus planes operativos y pueda planificar sus objetivos, prioridades, los drivers para llevar eso a cabo y cuáles son los indicadores con los que lo vamos a medir. Entonces, a nivel de mercado se hace y después cada sector hace sus propios planes y de ahí deberían bajar los objetivos individuales de cada puesto.

Yo lo que hago por ejemplo es, les paso los míos a mis colaboradores y les pido propuestas y en base a las propuestas, me junto con cada uno y de ahí los calibramos y a su vez, esto está ligado a la gestión de desempeño. Esta gestión tiene una revisión en el año y está ligado a un incentivo a corto plazo de un bono y también se liga a la pauta salarial.

3) ¿Existe un área o puesto específico que comunique el plan o, en este caso los objetivos que por ejemplo, te llegan a vos o alguno de los directores del grupo Nestlé?

No.

Es responsabilidad de cada gerente o director de las unidades de negocio o áreas.

4) Califique la eficacia de los procesos de comunicación de su empresa entre las opciones de:

Sumamente eficaz, Eficaz, Parcialmente eficaz, Poco eficaz o Ineficaz.

Parcialmente eficaz.

5) ¿Cuáles son los principales factores que consideró al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?

Es una buena pregunta. Estamos trabajándolo. En principio el interés que despierta. Llegamos a la conclusión hace poco de que había mucha comunicación y estamos moviéndonos a un esquema más reducido en principio por Nestlé Waters. Nestlé Argentina también está haciendo esa lectura. De que en principio hay una sobrecarga en la comunicación y también está el problema de encontrar un estilo de comunicación que todavía nos cuesta y después elegir que vamos a comunicar.

Por ahora estamos yendo de comunicar todo, todo, a hacer algo más específico. Te diría que la eficacia la medís más que nada por la encuesta de clima, pero hasta el día de hoy no hemos generado grandes acciones por lo cual te diría que falta. En la encuesta de clima incluso ha salido que la gente no se entera de las cosas por falta de tiempo debido a este exceso que te mencionaba.

6) ¿Cuáles son las acciones de comunicación que usted desarrolla como líder para dar a conocer el Plan Estratégico en su área?

A nivel interno en mi área la comunicación es permanente pero igual, una vez por mes nos juntamos todos para estar al tanto de los principales acontecimientos y novedades e incluso discutir algunos temas, con lo cual las comunicaciones se realizan desde ahí.

En lo que se refiere desde nuestra área hacia afuera lo clásico. Newsletter quincenal, cartelera, cuenta interna de comunicaciones, red de facilitadores.

Y a los facilitadores todavía hay que encontrarle el rol. Lanzamos el año pasado, los capacitamos, todavía cuesta que tomen el rol. Yo a veces lo conceptualizo como un diario. Los facilitadores son los que están afuera y te permiten llegar a la gente y conocer mayor información. El año pasado los seleccionamos, los capacitamos, pero aún falta un poco. La realidad es que como es un rol del día a día, mucha gente está tapada de cosas y en general no tiene tiempo y eso es algo que no hemos previsto al inicio "el que tuvieran tiempo" que ha sido un tema importante. La verdad es que todavía nos falta en ese aspecto, pero estamos trabajando.

7) Su área: ¿Posee objetivos de trabajo/resultados?

Sí. Como te mencionaba antes.

8) ¿Quién los determina?

El encuestado respondió esta pregunta en la pregunta 1, mencionando: "Yo lo que hago por ejemplo es, les paso los míos a mis colaboradores y les pido propuestas y en base a las propuestas, me junto con cada uno y de ahí los calibramos y a su vez, esto está ligado a la gestión de desempeño".

9) ¿Los objetivos del área están alineados con el Plan estratégico de su empresa?

Si.

10) ¿Cuáles son los procesos de comunicación utilizados en su empresa para dar a conocer objetivos?

Hacemos en general una actividad por año en donde se trabaja todo el día con mandos medios y gerentes, son casi setenta, en donde repasamos logros y alcances, en este caso del 2013, y luego, cada una de las áreas de dirección presentamos maso menos media hora y ahí informamos lo nuestro y nos enteramos de los otros y esperamos luego que esto baje. Y después hacemos actividades trimestrales en donde damos a conocer los avances.

11) ¿Cuáles son las acciones de comunicación que usted lleva adelante con su equipo para comunicar los objetivos?

Puntualmente mi gente va toda a esa actividad que te mencionaba ya que cada uno tiene puestos de liderazgo y también están convocados, con lo cual no se necesita una bajada extra. Por eso, a mí personalmente me resulta más fácil porque no tengo que andar transmitiendo. Pero lo que si esperamos del resto de los jefes es que apunten a su gente en el nivel que corresponda, por supuesto. No le vas a contar a un operario, un plan de innovación. Esto sí es responsabilidad de cada jefe y nosotros no intercedemos en esto.

Pregunta anexa:

¿Les ha pasado enterarse que esto no está ocurriendo?

Si, ahí tenemos la información que sale de la encuesta de clima que llega unos meses después y nos permite relevar si la gente participa o no de la comunicación. En base a esto es que se ha generado la red de facilitadores y también hemos incluido una serie de desayunos conmigo, donde vamos pasando por todas las áreas y toda la gente y esto nos permite acercarnos más, que es una demanda grande que surge de esto.

Todavía no encontramos la dinámica. La demanda de la gente es "denme más información".

12) Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de su empresa:

La verdad es que todavía hay mucho para hacer ya que los procesos no son claros y no hay un circuito de cascadeo de objetivos. También creo que independientemente de los procesos es un tema de liderazgo y de que la gente no va a buscar lo que quiere saber.

Si bien nosotros capacitamos a los líderes en esto y también tenemos un estilo de liderazgo, como el líder coach, aún faltan más acciones para mejorar en cuanto a esto.

Pregunta anexa:

¿Cuáles son las acciones que se generan desde Recursos Humanos para fortalecer el compromiso con los objetivos y la tarea de los colaboradores?

Yo no sé si es un tema nuestro. Ósea es un tema de liderazgo. Nosotros podemos dar soporte, herramientas, el marco, pero el engagement queda para los jefes y también es un tema intrínseco, que uno lleva adentro. En general los jefes no te dicen cuando tienen problemas con la gente y su compromiso. Te das cuenta más por la gente que lo sufre que por los referentes que tengo en cada una de las plantas. En general no hay sorpresas. Mis colaboradores ya me avisan que hay algún jefe que no está bien y en general lo vas monitoreando pero suele ser un tema de liderazgo que por más que genere acciones en el transcurso del tiempo ya sabes que esa persona no funciona y al final suele terminar en que haya que correrlo del puesto, sino se acomoda al estilo de liderazgo que quiere la organización.

Antes esto era sólo un tema de recursos humanos. Hoy ya no. Hoy es un tema de toda la organización. Parte del score del puesto es garantizar el compromiso y el buen liderazgo con lo cual, toda la organización se encuentra involucrada en esto. El líder Nestlé se espera que sea un profesional que de feedback, que escuche, que pregunte, que apliquen las herramientas de recursos humanos, que desarrollen a su gente y que sean coach. Desde el año 2009 que se trabaja en un plan de capacitación, planes de sucesión y desarrollo que permite formar al futuro líder con estas competencias que luego requerimos que se apliquen en el puesto de trabajo y se les dan todas las herramientas para que puedan llevarlo a cabo al momento de ejercer la función.

13) En su experiencia: ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen a la hora de generar procesos de comunicación?

Falta de tiempo

Poca comunicación por parte de los líderes

Poca alineación del trabajo diario con los objetivos generales de la empresa

Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación

Inexistencia de un plan de comunicación

Otros

Como mencioné antes el tema de falta de tiempo es clave, pero también es importante el punto de sobrecomunicar y que la gente pida "saber más".

14) ¿Cuáles son los procesos de comunicación más eficaces en su equipo de trabajo?

Las reuniones de equipo donde nos juntamos todos una vez al mes y podemos compartir el día a día acerca de que es lo que está pasando, resolviendo en conjunto las acciones más importantes y estando todos informados y alineados acerca de nuestra gestión en la empresa.

15) ¿Cuáles son las acciones que realiza para mejorar la comunicación con las otras áreas de la empresa?

Es un capítulo ese. Entiendo que en todas las organizaciones debe suceder. Internamente cada área dice que labura bien y todavía nos cuesta encontrar los canales de comunicación efectivos. Hay áreas que lo ven a RRHH o al partner como un socio, pero

sobre todo en las áreas más operativas o la parte industrial es donde más cuesta la comunicación. Yo creo que igual es un tema nuestro principalmente. Porque se trata acerca de cómo logramos influir en esas áreas para trabajar en conjunto y no que nos vean como la escuela de "porque esto lo dice recursos humanos". Cuando vos encontrás que entiendan las otras área que sos un socio es cuando tenes la posibilidad de comunicarte mejor y respetar los plazos de trabajo conjunto. Y ahí el valor agregado es alto.

Por eso el rol del Business partner es clave. Porque nos ha permitido ser parte de una mesa de fábrica sin ser de fábrica, reporta directamente a un gerente de planta pero también tiene un rol de control, entonces es una función bastante complicada, que nos permite mejorar la comunicación pero que hay que cuidar permanentemente la persona que ocupa el rol. Lo que yo busque y que me ha parecido la mejor acción es buscar gente con alguna experiencia en recursos humanos, pero un rol muy fuerte en skills de comunicación o relaciones interpersonales. Antes tenía grandes especialistas y luego descubrimos, que los especialistas ya estaban abajo, que para ese rol se requería la comunicación y esa era la función clave del puesto y del éxito en la gestión.

16) ¿Qué acciones usted considera que deberían realizarse para mejorar la comunicación en su empresa?

Esto un poco ya te lo contestaba, pensar que se comunica y no comunicar todo ya que la gente pide más comunicación, a pesar de que estuvimos en un proceso de sobrecomunicación y eso deja en claro que no es efectivo el mecanismo que estamos utilizando y que la gente sigue sin enterarse de lo que realmente le importa.

17) ¿Cuáles son las acciones que realiza para dar a conocer sus objetivos en las otras áreas de la empresa?

Lo que más no ha resultado es esto que te decía de los desayunos con otros colaboradores de la empresa. La verdad es que en esta industria en lo que es Alimentos, aguas, no hay mucha diferencia en lo que son los resultados de la empresa. Es por esto que un trabajador motivado es un recurso importante para nosotros. Porque no es lo mismo una persona que trabaja a reglamento durante un año que uno que tiene ganas de venir a hacer lo que hace. No digo que nosotros seamos responsables de la motivación. Muy por el contrario. Yo soy de los que cree que la motivación se trae de casa. La tenes que poner vos. Sin embargo con acciones de acercamiento a otras áreas y también de transparencia en la gestión se genera que la gente realmente tenga ganas de venir a trabajar. Y eso es muy importante para nosotros. Nosotros hemos generado a parte de los beneficios no monetarios que se valoran mucho a la hora de la motivación, esto de estar más cerca de la gente, de que nos vean más y eso realmente ha generado un resultado. Una cosa muy importante para nosotros ha sido convocar y contarle a la gente como llego yo a la deducción de un sueldo y como surgen las acciones de desarrollo. Esto es algo que se genera una vez por año por medio de cursos y charlas formales, donde todos pueden participar y nos abre la puerta a la gente y a estar más cerca de ellos.

Pregunta anexa:

¿Cuáles son los incentivos que aplican en Nestlé?

En relación a beneficios no monetarios tenemos premios por el empleado del mes y un paquete de descuentos de la empresa que va desde gimnasios hasta descuentos en instituciones para estudiar idiomas. También hay varios descuentos en productos mensuales que te permite cambiarlos y regalarlos entre familia u amigos. Con respecto a lo monetario, la gestión de desempeño tiene previsto un bono anual por cumplimiento de objetivos que corresponde a una remuneración más a percibir en el año, la cual se abona en Mayo y luego también desde ahí se ligan las revisiones salariales del personal que se encuentra comprendido fuera de convenio, el cuál es casi un 40 % de la dotación de Nestlé.

¿Cree que los incentivos alinean a la gente para conseguir los objetivos estratégicos?

Por supuesto que el bono y las revisiones salariales ligadas a los objetivos específicos del puesto permiten que los colaboradores trabajen en post del cumplimiento de objetivos anuales.

18) Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra a la hora de establecer procesos de comunicación con otras áreas de su empresa:

Como te decía antes el mayor inconveniente lo tenemos nosotros en continuar fortaleciendo las relaciones interpersonales y la presencia en las áreas para poder aumentar la comunicación. Nosotros no trabajamos en la actualidad por proyectos pero varios de los colaboradores que tengo a mi cargo requieren de una gestión en conjunto, sobre todo con el área productiva de la organización, y para ello tenemos que estar muy atentos a sus necesidades y corrernos un poco del papel de controlador para actuar como socio y resolver lo que sea necesario.

Segunda entrevista

Fecha: 04/06/2014

Nombre y apellido: anónimo

Empresa: Consumo Masivo bebidas

Puesto: VP RRHH

Dotación de su empresa: 450 empleados

Cantidad de colaboradores en su área de trabajo: 10

Cantidad de áreas con las que interactúa: Todas las de la organización.

1) ¿Conoce el plan estratégico de la empresa?

Si.

2) ¿Cuáles fueron las acciones para darlo a conocer?

Se hizo un trabajo de comunicación por niveles jerárquicos, hasta llegar a todos los asociados de la Unidad de Negocios la empresa. Este trabajo consistió en reuniones

estilos personales del líder que porque acuerdo al mecanismo de acción que adopte cada referente, se obtendrán buenos o malos resultados en la empresa que analicemos.

Estos procesos y flujos de comunicación, a su vez, impactarán directamente en la motivación de cada uno de los empleados y serán la clave de cooperación entre los compañeros y entre las diferentes áreas como así también ejercerán un mecanismo de control de tareas positivo o negativo de acuerdo a como se emita y como se reciba el mensaje desde los líderes organizacionales.

Así planteamos las siguientes incógnitas que nos llevarán a analizar el problema base de este trabajo de investigación:

¿Cuál es el impacto de los diferentes programas de comunicación de las empresas en el desempeño de las tareas de los empleados participantes y en la rentabilidad de la organización?

¿Cómo se relacionan los procesos de comunicación con los líderes de las áreas?

¿Cuáles son los medios y las estrategias para lograr mejores resultados en materia de comunicación del plan estratégico a todos los colaboradores?

7. Objetivo General

Especificar cuáles son los procesos de comunicación e información interna y su vinculación con el desempeño de las tareas de los empleados para obtener como fin último, el cumplimiento de objetivos y la rentabilidad de la organización.

8. Objetivos Particulares

- Verificar si existe un grado de influencia entre el cumplimiento de objetivos de cada área y los procesos de comunicación elegidos.
- Determinar si la rentabilidad organizacional se ve afectada por el manejo de la comunicación y sus mecanismos interáreas.
- Analizar los principales procesos y flujos de comunicación de estrategias y objetivos organizacionales.
- Diseñar una investigación exploratoria cuanti-cualitativa a sujetos involucrados en la temática para identificar variables relevantes de la misma, con el fin último de obtener el título de Magister en Administración de la Universidad de Buenos Aires.
- Formular recomendaciones para utilizar los mejores procesos de comunicación en las empresas asegurando el éxito del mensaje.

informativas en donde a cada estrato de poder se le daba a conocer la información de relevancia para su área y cuáles eran los parámetros generales de la Unidad. Todos los años hacemos este tipo de eventos al iniciar el ciclo y así tenemos la posibilidad de conocer los principales ejes de trabajo de cada período y también evaluar los resultados de ciclos anteriores.

3) ¿Existe un área o puesto específico que comuniquen el plan o, en este caso los objetivos que por ejemplo, te llegan a vos o algún otro miembro de la empresa?

No.

4) Califique la eficacia de los procesos de comunicación de su empresa entre las opciones de:

Sumamente eficaz, Eficaz, Parcialmente eficaz, Poco eficaz o Ineficaz.

Eficaz.

5) ¿Cuáles son los principales factores que consideró al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?

Consistencia de los mensajes, diferenciación de canales, política de canales abiertos, etc. Esto permite que la comunicación se maneje de manera transparente y permita a todos los empleados de la compañía ejercer su derecho a conocer la información, plantear preguntas o inquietudes concretas que son resueltas por los canales abiertos y por sobre todo detectar oportunidades de mejora en los circuitos.

La diferenciación de canales da la posibilidad de comunicar un mensaje con distinto tipo de información de relevancia de acuerdo a cada uno de los receptores.

Los mensajes son repetidos en varias oportunidades a fin de que todos tengamos presente cual es el plan, hacia donde estamos yendo y la importancia de tener esta información presente en nuestras gestiones.

6) ¿Cuáles son las acciones de comunicación que usted desarrolla como líder para dar a conocer el Plan Estratégico en su área?

Contacto con todos los integrantes del área, presentación personal de los objetivos por medio de una reunión personal en donde se evalúan resultados y se marca el camino a seguir en el ciclo. Es importante comunicar el plan de manera segmentada por tipo de puesto e injerencia en el mismo y ver oportunidades de mejora en cada caso para garantizar la correcta gestión del área.

7) Su área: ¿Posee objetivos de trabajo/resultados?

Sí.

8) ¿Quién los determina?

En conjunto con mi jefe, Ceo de la empresa determinamos los objetivos de cada uno de los integrantes del área y también los puntos de mejora para comunicar en las reuniones que te mencionaba antes.

9) ¿Los objetivos del área están alineados con el Plan estratégico de su empresa?

Si.

10) ¿Cuáles son los procesos de comunicación utilizados en su empresa para dar a conocer objetivos?

A partir del sistema de Performance Management y alineamiento de objetivos conseguimos determinar los puntos a trabajar por cada uno de los integrantes del equipo y estos, a su vez se relacionan con la gestión de desempeño con el fin de generar e compromiso de todos a la hora de trabajar alineados.

11) ¿Cuáles son las acciones de comunicación que usted lleva adelante con su equipo para comunicar los objetivos?

Comparto mis propios objetivos con todos los integrantes y presento el plan estratégico. A partir de esa reunión genero los espacios de intercambio individual a fin de que cada uno conozca toda la información. De donde salen las ideas, porque es importante llevarlas adelante y cuál es el rol de cada uno en "el todo".

12) Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de su empresa:

Seguir trabajando en la comunicación personal, simplificación de procesos para garantizar que los mensajes se reciban claramente y que la gente no esté llena de información que le imposibilite ver con claridad lo más urgente e importante.

13) En su experiencia: ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen a la hora de generar procesos de comunicación?

Falta de tiempo

Poca comunicación por parte de los líderes

Poca alineación del trabajo diario con los objetivos generales de la empresa

Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación

Inexistencia de un plan de comunicación

Otros

Poca comunicación por parte de los líderes. Falta aún en muchas áreas mayor compromiso de los líderes en materia de comunicación. Esto se debe principalmente a que la mayoría no se hacen el tiempo para ampliar estas acciones entonces muchas veces la gente anda de aquí para allá sin saber qué y porque debe hacer, causal principal de la falta de motivación y compromiso de los equipos de trabajo.

14) ¿Cuáles son los procesos de comunicación más eficaces en su equipo de trabajo?

Sin dudas el Planeamiento de objetivos es el proceso más eficaz con mi equipo porque le da la importancia necesaria a cada una de las tareas de los empleados y permite que todos tengamos presente qué hay que hacer y para qué hay que hacerlo. También es importante el proceso de elaboración del plan estratégico del área ya que este nos permite alinearnos con la compañía y genera mucha pertenencia en cada uno de los participantes.

15) ¿Cuáles son las acciones que realiza para mejorar la comunicación con las otras áreas de la empresa?

Presentación del plan de mi área a todo el equipo de dirección, compartir mis objetivos y eso permite que nuestra gestión sea transparente. Que todos sepamos que estamos haciendo, que las áreas puedan acercar requerimientos de trabajo y que entiendan porque los sí y los no de HR en cuanto a temas de agenda o prioridades de implementación y no que crean que alguna cosas no se hacen sólo por no dar el gusto a otra área, sino porque no es prioridad.

16) ¿Qué acciones usted considera que deberían realizarse para mejorar la comunicación en su empresa?

Más instancias de diálogo personal, más tiempo para el diálogo. Lo cual muchas veces parece sencillo pero aquí no lo es. Las exigencias y demandas diarias saturan el tiempo que uno puede disponer para las reuniones y muchas veces este punto no toma una real prioridad. Sin embargo, la falta de dialogo muchas veces da como resultado los principales inconvenientes para el incumplimiento de objetivos.

17) ¿Cuáles son las acciones que realiza para dar a conocer sus objetivos en las otras áreas de la empresa?

Es un poco lo que te mencioné en la pregunta 15. Luego y de acuerdo a la disponibilidad de tiempo existirán cuestiones de reuniones para proseguir la alineación.

18) ¿Cuáles son los incentivos que aplican en la empresa?

El sistema de Performance Management nos da la posibilidad de que cada empleado, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos pautados pueda o no, percibir hasta tres remuneraciones en carácter de bono de acuerdo a los resultados del ciclo. También hay incentivos de acciones pero eso está delimitado a los estratos de directorio para arriba. Por fuera de eso tenemos un amplio paquete de beneficios no monetarios en productos, descuentos y cuestiones de calidad de vida del empleado y su grupo familiar para garantizar que el equipo esté comprometido con el día a día en la tarea.

19) ¿Cree que los incentivos alinean a la gente para conseguir los objetivos estratégicos?

Sí. Por eso se han enlazado al Performance Management y también a los planes de desarrollo y sucesiones.

20) Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra a la hora de establecer procesos de comunicación con otras áreas de su empresa:

Los principales y más difíciles de combatir son la falta de tiempo y también la falta de foco. Porque muchas veces hay comunicación pero esta no está orientada a los ejes más importantes en porque comunicar entonces se comunica de más o de menos o cualquier tema que no es de relevancia. Si bien aquí hay un plan de comunicación delimitado, es importante que se revise el foco permanentemente y se monitoreen las acciones de comunicación para verificar los mensajes emitidos y recibidos.

Tercera entrevista

Fecha: 23/07/2014

Nombre y apellido: anónimo

Empresa: Consumo Masivo

Puesto: Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur

Dotación de su empresa: 5000 empleados

Cantidad de colaboradores en su área de trabajo: 10

Cantidad de áreas con las que interactúa: Todas las de la organización.

1) ¿Conoce el plan estratégico de la empresa?

Si.

2) ¿Cuáles fueron las acciones para darlo a conocer?

Workshops - Presentación del CEO - Videos, mailing y casacades organizados por los line managers, entre otros.

En términos de herramientas se trata de orquestrar los canales alineándolos a una retórica. Se trata de embeber a toda la comunicación alineándola al plan de la Cía, desde el discurso hasta el engagement necesario para cumplirlo.

La responsabilidad es compartida entre todos los líderes de la organización.

3) ¿Existe un área o puesto específico que comunique el plan o, en este caso los objetivos que por ejemplo, te llegan a vos o algún otro miembro de la empresa?

No.

4) Califique la eficacia de los procesos de comunicación de su empresa entre las opciones de:

Sumamente eficaz, Eficaz, Parcialmente eficaz, Poco eficaz o Ineficaz.

Eficaz.

5) ¿Cuáles son los principales factores que consideró al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?

El alineamiento, el conocimiento de la cultura y objetivos del negocio. El involucramiento de los líderes detrás de los mensajes, y los resultados de los indicadores.

6) ¿Cuáles son las acciones de comunicación que usted desarrolla como líder para dar a conocer el Plan Estratégico en su área?

El papel del jefe es clave para que los mensajes fluyan a través de la Cía.

Para los empleados, la empresa ES su jefe y se debe trabajar en ello consistentemente para apoyarlos en su tarea como comunicadores.

Las acciones son variadas, empezando por vivir la cultura, como por ser efectivamente un líder, con lo que ello implica.

7) Su área: ¿Posee objetivos de trabajo/resultados?

Sí.

8) ¿Quién los determina?

Se proponen y luego son discutidos con el equipo de liderazgo.

9) ¿Los objetivos del área están alineados con el Plan estratégico de su empresa?

Si.

10) ¿Cuáles son los procesos de comunicación utilizados en su empresa para dar a conocer objetivos?

Ya lo he respondido en la pregunta anterior.

11) ¿Cuáles son las acciones de comunicación que usted lleva adelante con su equipo para comunicar los objetivos?

Reuniones de equipo con objetivos claros, cascades y calls con la gente fuera del país.

12) Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de su empresa:

El briefing a los líderes es clave y que ellos lo sigan

13) En su experiencia: ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen a la hora de generar procesos de comunicación?

Falta de tiempo

Poca comunicación por parte de los líderes

Poca alineación del trabajo diario con los objetivos generales de la empresa

Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación

Inexistencia de un plan de comunicación

Otros

Falta de tiempo

14) ¿Cuáles son los procesos de comunicación más eficaces en su equipo de trabajo?

No son procesos sueltos. Todo es un proceso que se evalúa año a año. No se le puede adjudicar a uno solo los resultados sino que el conjunto de herramientas, acciones, way of work, etc, hacen a los resultados.

15) ¿Cuáles son las acciones que realiza para mejorar la comunicación con las otras áreas de la empresa?

La evaluación y presentación de planes de mejora. Hay mucho trabajo inteáreas porque todas cuentan con objetivos de comunicación, aunque sean de mejorar la comunicación de los líderes de ese proceso, o implementar determinado proyecto, por ejemplo. Trabajamos como asesores de todas las áreas en estos temas.

16) ¿Qué acciones usted considera que deberían realizarse para mejorar la comunicación en su empresa?

Creo que la empatía y la escucha son claves y hay que seguir parándose en ese lugar. El desafío es demostrarle que es una función con un claro alineamiento a los objetivos del negocio y que cumple un rol importante para lograrlos.

17) ¿Cuáles son las acciones que realiza para dar a conocer sus objetivos en las otras áreas de la empresa?

Reuniones y calls con el fin de dar a conocer próximos pasos y ajustes en la gestión.

18) ¿Cuáles son los incentivos que aplican en la empresa?

Existen gran cantidad de incentivos en la empresa pero principalmente los bonos se ajustan a desempeño y están ligados a los objetivos individuales anuales.

19) ¿Cree que los incentivos alinean a la gente para conseguir los objetivos estratégicos?

Si, por supuesto.

20) Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra a la hora de establecer procesos de comunicación con otras áreas de su empresa:

Puede llegar a ser la falta de entendimiento o lo importante de fijar expectativas y responsabilidades claras.

16.1.2 Encuestas

Número de orden	Puesto donde se desempeña/o	Dotación de la empresa	Cantidad de colaboradores en su área de trabajo	¿Usted conoce/conoció el Plan Estratégico de su Empresa?	Si su respuesta fue "SI" por favor mencione: ¿Cuáles fueron las acciones de comunicación realizadas para darle a conocer?	¿Usted considera que el plan se comunicó de manera efectiva?	Usted considera que la implementación de la estrategia fue:	Si su respuesta anterior fue INAPLICABLE o PARCIALMENTE APLICABLE, mencione a continuación el motivo por el cual seleccionó esa opción:
1	Generalista RRHH	120	Menor a 10	SI	Conozco el plan dado que nos encontramos en proceso de emerger, pero no estoy segura de conocer toda la estrategia medio: Teleconferencia global y mails	NO	Parcialmente aplicable a la realidad de la empresa	Falta de estrategias efectivas de comunicación
2	RRHH	530	Menor a 10	NO	NA			
3	Mantenimiento	2500	Entre 10 y 50	NO	NA			
4	Administrativo SR	9000	Menor a 10	SI	Reuniones con mi jefe	NO	Parcialmente aplicable a la realidad de la empresa	Liderazgo
5	Account Manager	11000	Entre 50 y 100	SI	Reuniones de directivos, jornadas outdoor, videos conferencias	NO	Parcialmente aplicable a la realidad de la empresa	Falta de estrategias efectivas de comunicación
6	RRHH	1000	Menor a 10	SI	Reuniones con los jefes	NO	Inaplicable a la realidad de la empresa	Falta de estrategias efectivas de comunicación
7	Analista de Finanzas	10000	Entre 10 y 50	SI	Reunión con el gerente, reuniones grupales trimestrales, objetivos de evaluación de desempeño	SI	Sumamente aplicable a la realidad de la empresa	
8	Ventas	7000	Entre 10 y 50	SI	Reuniones mensuales de todo el equipo, reunión anual de objetivos	NO	Parcialmente aplicable a la realidad de la empresa	Falta de estrategias efectivas de comunicación

Número de orden	¿Existe/existía un área o puesto específico que comunique a toda la empresa el Plan estratégico?	Si su respuesta fue SI, por favor indique el nombre del área correspondiente:	Califique la eficacia de los procesos de comunicación de la empresa:	¿Cuáles son los principales factores que consideró al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?	¿Cuáles son las acciones de comunicación existentes para dar a conocer las principales noticias de la empresa?
1	SI	RRHH	Parcialmente eficaz	Rápida comunicación y respuesta Diseño de la comunicación por mail calidad de la comunicación	Mails
2	NO		Poco eficaz	No existen espacios para comunicar, salvo alguno muy informal, desayuno por ejemplo, pero no encuadra en un plan de comunicación organizacional.	Mails
3			Ineficaz	Nadie comunica formalmente	Ninguna
4	SI	Gerencia general	Poco eficaz	Poca llegada a la gente, falta alineación con la compañía	mails, carteleras
5	SI	CEO	Parcialmente eficaz	Demasiadas comunicaciones, no hay tiempo para leerlas	mails, comunicados por área y puesto, intranet con información repetida y muy larga
6	NO		Ineficaz	Falta comunicación	Ninguna
7	SI	CEO	Sumamente eficaz	Los líderes de los sectores están permanentemente comunicando a sus equipos, hay información y mails, intranet	Acciones de los líderes de las áreas, mails, intranet
8	NO		Parcialmente eficaz	Falta mayor comunicación diaria/semanal	Intranet desactualizada

Número de orden	Su área: ¿Posee/poseía objetivos de trabajo/resultados?	Si su respuesta fue SI, por favor mencione a continuación: ¿Quién los determina/determinaba?	¿Los objetivos del área están/estaban alineados con el Plan estratégico de su empresa?	¿Cuáles son los procesos de comunicación utilizados en la empresa para dar a conocer objetivos?
1	NO		SI	Teleconferencia
2	NO			Las comunicaciones generales las envío por mail. Eso es todo.
3	NO			
4	SI	Gerencia General	SI	Reunión con mi jefe
5	SI	CEO y directores	SI	Reuniones anuales, jornadas de presentación, reuniones de áreas
6	NO			
7	SI	Por equipos los gerentes y luego con cada colaborador.	SI	Evaluación de desempeño, reuniones grupales e individuales
8	SI	Directorio	SI	Reuniones de equipos

Numero de orden	¿Cuáles son/eran las acciones de comunicación que el referente de su área lleva/llevaba adelante con su equipo para comunicar los objetivos?	Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de la empresa.	En su experiencia: ¿Cuales son los principales inconvenientes que surgen/surgian a la hora de generar procesos de comunicación?	Si su respuesta fue "Otros" indique a continuación los inconvenientes existentes:	¿Cuáles son/fueron los procesos de comunicación más eficaces en su área de trabajo?	¿Quién es/era el referente de comunicación en su sector de trabajo?
1	NA	Redacción, periodicidad	Inexistencia de un plan de comunicación		Comunicación de Líderes	RRHH
2	NA	NA	Inexistencia de un plan de comunicación		mailling	RRHH
3		Reducir la comunicación informal, mejorar la revista	Poca comunicación por parte de los líderes		Reuniones	Mi jefe
4	Reunión de equipo	Mejorar las carteleras y generar una revista interna.	Poca comunicación por parte de los líderes		Reuniones	RRHH
5	Reunión de equipo	Comunicaciones más cortas y efectivas. Reducir la cantidad.	Falta de tiempo		Comunicación de Líderes	Gerentes
6		Generar procesos de comunicación	Inexistencia de un plan de comunicación		NA	RRHH
7	Reunión de equipo y evaluación de desempeño	NA	Inexistencia de un plan de comunicación		Comunicación de Líderes	Gerentes
8	Reunión de equipo	Mails, aumentar la cantidad de comunicaciones	Falta de presupuesto para mejorar las propuestas de comunicación.	Falta de presupuesto para mejorar las propuestas de comunicación.	Reuniones	Gerentes

9. Hipótesis

“Las organizaciones multinacionales de consumo masivo de Argentina que guían, monitorean y controlan los procesos de comunicación de las distintas áreas, facilitan el cumplimiento de objetivos organizacionales, favoreciendo el logro de las metas de rentabilidad de la organización.”

10. Marco teórico

En este punto, se presenta el cuerpo de conocimientos que enmarcan el problema dándole sentido a la investigación y trabajo de tesis que se llevará adelante.

10.1 Introducción

Una empresa opera persiguiendo una **estrategia**, la cual deberá desarrollarse clarificando la Misión (propósito de la organización), Visión (cuáles son los resultados futuros que se pretende alcanzar) y los Valores (cuáles son las conductas que guían las acciones de los miembros de la organización). Definidos estos parámetros se trabajará en la formulación de la estrategia mencionada que luego deberá comunicarse a todos los miembros participantes de la organización con el fin de garantizar una sinergia entre las partes.

Para alinear las unidades de negocios y las diferentes áreas que las componen a esta estrategia, se requerirá de acciones de comunicación que creen esta sinergia corporativa fomentando la alineación de los distintos grupos. “La alineación (...) cruza las fronteras de la organización y, a fin de que sea efectiva, requiere la integración y cooperación de las personas que se encuentran en diferentes unidades organizacionales. (...) El proceso para alinear a los empleados con la estrategia requiere de (...) comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados. (...) en todos los niveles de la organización.

La comunicación de la misión, visión y valores es el primer paso para generar motivación en los empleados”³ Esta comunicación es la que desarrollará el líder de cada unidad de trabajo, motivo por el cual la tarea es clave para garantizar el éxito de la estrategia de la organización.

Etkin Jorge define en una de sus obras que “la organización establece criterios para entender qué ocurre y qué es lo deseable en términos de los objetivos del conjunto y no de los fines individuales. (...) Esto no implica que todos los integrantes piensen igual, sino que hay un acuerdo y un conocimiento mínimo que hace factible y orienta a la organización.”⁴

Esta frase resume la necesidad de que en las organizaciones exista un criterio de base que unifique el conocimiento que los integrantes tienen acerca de la Visión de la empresa. Sin

³ Kaplan, Robert y Norton David. The Execution Premium. Editorial Temas. 2012. Páginas:28-36 / 177-179

⁴ Etkin, Jorge. Gestión de la complejidad en las organizaciones. Editorial Granica. Tercera edición. 2011. Páginas: 347-356.

Número de orden	Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra/encontraba a la hora de establecer procesos de comunicación con otros sectores de su empresa:	¿Qué acciones usted considera que deberían realizarse para mejorar la comunicación en la empresa?	En la empresa. ¿Existen/existían incentivos no económicos ligados al cumplimiento de objetivos?	¿Cuáles?	¿Cuáles son las acciones organizaciones que lo hacen/hicieron sentir identificado con los objetivos planteados?
1	No existe un proceso de feedback luego de realizada la comunicación	retroalimentación para ir mejorando en función a los destinatarios de la comunicación comunicar cuando la información este chequeada	Si	Reconocimientos de logros, días de vacaciones adicionales, días libres	Que se tomen en cuenta mis ideas
2	Espacios físicos, muchas áreas aisladas y poco desarrollo del proceso comunicacional.	Más cartelería, más mailing, evolucionar en otros soportes. Concientizar la importancia de la comunicación a los directivos	No		
3	No hay comunicación formal	Mas comunicación por distintos medios	No		
4	Falta de comunicación , manejo de tiempos de manera diferente	Concientización	Si	Capacitaciones, paquetes de beneficios	Que me informen cuál es el impacto de mi trabajo en el negocio durante todo el año
5	Dificultades espaciales y falta de objetivos conjuntos	Concientización	Si	Reconocimientos de logros, días libres y paquetes de beneficios	Que se tomen en cuenta mis ideas
6	Falta de lectura de mails	dedicación de tiempos	No		
7	No todos estamos físicamente en el mismo lugar y eso lo hace más difícil	Concientización	Si	Paquetes de beneficios	
8	Demasiados mails por no estar trabajando todos en el mismo lugar.	Mejorar el diseño de las comunicaciones.	Si	Reconocimiento de vendedores, paquetes de beneficios	Que me informen cuál es el impacto de mi trabajo en el negocio durante todo el año

Numero de orden	Puesto donde se desempeña/o	Dotación de la empresa	Cantidad de colaboradores en su área de trabajo	¿Usted conoce/conoció el Plan Estratégico de su Empresa?	Si su respuesta fue "SI" por favor mencione: ¿Cuales fueron las acciones de comunicación realizadas para darlo a conocer?	¿Usted considera que el plan se comunico de manera efectiva?	Usted considera que la implementación de la estrategia fue:	Si su respuesta anterior fue INAPLICABLE o PARCIALMENTE APLICABLE, mencione a continuación el motivo por el cual seleccionó esa opción:
9	Auditoría	6000	Menor a 10	SI	Reuniones mensuales de toda el área. Objetivos anuales de la empresa y del área	NO	Aplicable a la realidad de la empresa	
10	Analista de RRHH	100	Menor a 10	NO				
11	DIRECTOR PCG	50	Menor a 10	SI	Reuniones internas	NO	Aplicable a la realidad de la empresa	
12	Auxiliar RRHH	800	Menor a 10	NO				
13	Peón de Mantenimiento	11000	Entre 50 y 100	NO				
14	Compras	1500	Menor a 10	SI	Reuniones con mi equipo y mi jefe. Intranet mails	SI	Sumamente aplicable a la realidad de la empresa	
15	Administrativo	200	Menor a 10	NO				
16	Repositor	5000	Entre 10 y 50	NO				

Número de orden	¿Existe/existía un área o puesto específico que comunique a toda la empresa el Plan estratégico?	Si su respuesta fue SI, por favor indique el nombre del área correspondiente:	Califique la eficacia de los procesos de comunicación de la empresa:	¿Cuáles son los principales factores que consideró al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?	¿Cuáles son las acciones de comunicación existentes para dar a conocer las principales noticias de la empresa?
9	NO		Parcialmente eficaz	Falta mayor comunicación para estar alineados entre las distintas áreas	Mails
10	NO		Poco eficaz	La comunicación en cualquiera de sus formas: oral, escrita, newsletter, etc.	Ninguna
11	NO		Eficaz	Alcance, cobertura, oportunidad, agilidad	Reuniones Boletín newsletter Correo electrónico
12			Ineficaz	Radio pasillo es más fuerte que la comunicación formal	Mails
13			Ineficaz	La gente no sabe que pasa en la empresa	Mails
14	NO		Sumamente eficaz	La comunicación se realiza permanentemente y está guiada por los líderes de áreas	Mails, newsletter, intranet, reuniones
15			Ineficaz	Sólo hay comunicación informal	Ninguna
16			Ineficaz	La comunicación informal es la que siempre gana	Mails

Número de orden	Su área: ¿Posee/poseía objetivos de trabajo/resultados?	Si su respuesta fue SI, por favor mencione a continuación: ¿Quién los determina/determinaba?	¿Los objetivos del área están/estaban alineados con el Plan estratégico de su empresa?	¿Cuáles son los procesos de comunicación utilizados en la empresa para dar a conocer objetivos?
9	NO			
10	NO			
11	SI	Directorio	SI	Reuniones
12	NO			
13	NO			
14	NO			
15	NO			
16	SI	Directorio	NS/NC	NA

Número de orden	¿Cuáles son/eran las acciones de comunicación que el referente de su área lleva/llevaba adelante con su equipo para comunicar los objetivos?	Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de la empresa.	En su experiencia: ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen/surgían a la hora de generar procesos de comunicación?	Si su respuesta fue "Otros" indique a continuación los inconvenientes existentes.	¿Cuáles son/fueron los procesos de comunicación más eficaces en su área de trabajo?	¿Quién es/era el referente de comunicación en su sector de trabajo?
9		Comunicaciones por mail o generar una intranet	Poca comunicación por parte de los líderes		Reuniones	Gerentes
10	Conference call	Desarrollar un plan de comunicación	Poca alineación del trabajo diario con los objetivos generales de la empresa		NA	Área de Bienestar y Comunicaciones
11	Reuniones	Costos, consistencia	Poca comunicación por parte de los líderes		Reuniones	Director
12		Diseño de mails, acceso de todos a la información	Falta de tiempo		NA	RRHH
13		Comunicar por redes sociales	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Reuniones	MI jefe
14	NA	Crear red de facilitadores de comunicación	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Comunicación de Líderes	Gerentes
15		Generar comunicaciones	Inexistencia de un plan de comunicación		Reuniones	Gerente General
16		Reducir comunicación informal, comunicar algo	Inexistencia de un plan de comunicación		NA	Comunicaciones

Número de orden	Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra/encontraba a la hora de establecer procesos de comunicación con otros sectores de su empresa.	¿Qué acciones usted considera que deberían realizarse para mejorar la comunicación en la empresa?	En la empresa ¿Existen/existían incentivos no económicos ligados al cumplimiento de objetivos?	¿Cuáles?	¿Cuáles son las acciones/organizaciones que lo hacen/hicieron sentir identificado con los objetivos planteados?
9	Diferencias a la hora de ejecutar proyectos en relación con los tiempos y el nivel de urgencia	dedicación de tiempos	Si	Paquetes de beneficios	Que se tomen en cuenta mis ideas
10	NA	NA	No		
11	disponibilidad de agenda	dedicación de tiempos	No		
12	No leen los mails	Concientización	No		
13	NA		Si	Paquetes de beneficios	Que me informen cuál es el impacto de mi trabajo en el negocio durante todo el año
14	Tiempos, objetivos conjuntos	dedicación de tiempos	No		
15	Los tiempos de las áreas no son todos los mismos	dedicación de tiempos	No		
16	No hay comunicación entre los jefes	Concientización	Si	Paquetes de beneficios	Que se tomen en cuenta mis ideas

Número de orden	Puesto donde se desempeña/ó	Dotación de la empresa	Cantidad de colaboradores en su área de trabajo	¿Usted conoce/conoció el Plan Estratégico de su Empresa?	Si su respuesta fue "SI" por favor mencione: ¿Cuáles fueron las acciones de comunicación realizadas para darlo a conocer?	¿Usted considera que el plan se comunicó de manera efectiva?	Usted considera que la implementación de la estrategia fue:	Si su respuesta anterior fue INAPLICABLE o PARCIALMENTE APLICABLE, mencione a continuación el motivo por el cual seleccionó esa opción:
17	Responsable de inventario	6000	Entre 10 y 50	SI	Outdoor	SI	Aplicable a la realidad de la empresa	
18	Comercialización	6000	Menor a 10	SI	Notificación del gerente del área y puesta en común de objetivos anuales para evaluación y bonus	NO	Parcialmente aplicable a la realidad de la empresa	Falta de estrategias efectivas de comunicación
19	Supervisor de ventas minorista	7000	Entre 10 y 50	SI	2 reuniones en el año del equipo de ventas	NO	Aplicable a la realidad de la empresa	
20	Responsable de Empleos- RRHH	464	Menor a 10	SI	Intranet básicamente, pero se emiten Newsletters, videos, impresiones gráficas	NO	Aplicable a la realidad de la empresa	
21	Analista de RRHH	90	Menor a 10	SI	Se realizó un planteo de objetivo por parte de la dirección y los mismos fueron expuestos a los gerentes de las áreas	SI	Aplicable a la realidad de la empresa	
22	Analista de Marketing	1800	Menor a 10	SI	Intranet, outdoor, impresiones, etc.	NO	Parcialmente aplicable a la realidad de la empresa	Falta de estrategias efectivas de comunicación
23	Maestranza	900	Menor a 10	NO				
24	Ventas	1000	Menor a 10	SI	Reuniones de equipo al inicio y final del ciclo	SI	Aplicable a la realidad de la empresa	

Número de orden	¿Existe/existía un área o puesto específico que comunique a toda la empresa el Plan estratégico?	Si su respuesta fue Si, por favor indique el nombre del área correspondiente:	Califique la eficacia de los procesos de comunicación de la empresa:	¿Cuáles son los principales factores que consideró al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?	¿Cuáles son las acciones de comunicación existentes para dar a conocer las principales noticias de la empresa?
17	NO		Parcialmente eficaz	Las comunicaciones no llegan a todos por igual	Mails
18	Si	CEO	Poco eficaz	Hay demasiados canales y comunicaciones y poco tiempo para eso.	Intranet, carteleras, videos, newsletters, mails
19	NO		Parcialmente eficaz	Comunicación interárea	Mails
20	NO		Parcialmente eficaz	No todos le dan la misma importancia. La clave está en que la línea conozca este plan y lo baje a sus equipos de trabajo.	Revista trimestral
21	Si	Gerencia general	Parcialmente eficaz	La empresa se encuentra en una etapa de reingeniería de procesos, con lo cual aún no hay una comunicación corporativa definida.	Tenemos una revista que se emite mensualmente. Asimismo también se hacen comunicaciones vía e-mail.
22	NO		Parcialmente eficaz	Falta comunicación de mayor impacto y más llegada a la gente	Mails, comunicados formales
23			Ineficaz	comunicación informal	Mails
24	Si	Gerencia general	Parcialmente eficaz	Falta comunicación más atractiva para leer y no tan larga	Mails, comunicados formales

Número de orden	Su área: ¿Posee/posea objetivos de trabajo/resultados?	Si su respuesta fue SI, por favor mencione a continuación: ¿Quién los determina/ba?	¿Los objetivos del área están/ban alineados con el Plan estratégico de su empresa?	¿Cuáles son los procesos de comunicación utilizados en la empresa para dar a conocer objetivos?
17	SI	Directorio	SI	jornadas de presentación
18	SI	CEO y directores	NS/NC	
19	SI	Gerente de ventas	NS/NC	
20	SI	Los empleados	SI	Reuniones con superior directo
21	SI	El equipo que conforma el área.	SI	De los objetivos corporativos se desprendieron los objetivos de las diferentes áreas, así como los del equipo interno. Dicho objetivos de las áreas fueron bajados a los empleados de las diferentes áreas, quienes plantearon sus objetivos personales.
22	SI	Gerencia General	SI	Reuniones
23	NO			
24	SI	Nos reunimos con los jefes/gerentes.	SI	Videos conferencias, reuniones

Número de orden	¿Cuáles son/eran las acciones de comunicación que el referente de su área lleva/llevaba adelante con su equipo para comunicar los objetivos?	Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de la empresa:	En su experiencia: ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen/surgían a la hora de generar procesos de comunicación?	Si su respuesta fue "Otros" indique a continuación los inconvenientes existentes:	¿Cuáles son/fueron los procesos de comunicación más eficaces en su área de trabajo?	¿Quién es/era el referente de comunicación en su sector de trabajo?
17	Reunión de equipo	Unificar comunicaciones para que les lleguen a todos, diseños creativos	Inexistencia de un plan de comunicación		Reuniones	Gerentes
18	Reuniones	Mejorar los procesos de comunicación	Inexistencia de un plan de comunicación		Intranet	Gerentes
19	Reuniones	Comunicación formal	Falta de tiempo		Reuniones	Director
20	Reuniones de equipo mensuales	Realizar más reuniones de equipo (obligatorias) + utilizar a los líderes como canal de comunicación	Poca comunicación por parte de los líderes		Reuniones	Responsable de Comunicaciones Internas
21	Terminada la evaluación de desempeño, se plantean los objetivos a cumplir.	Diseño y énfasis en los puntos claves de la comunicación	Poca comunicación por parte de los líderes		La comunicación telefónica, dado que con la reingeniería de procesos hay muchas susceptibilidades.	Responsable de Comunicaciones Internas
22	Reunión de equipo	Comunicar a todos por igual, nuevos diseños	Poca comunicación por parte de los líderes		Reuniones	Comunicaciones
23		Generar canales de comunicación	Inexistencia de un plan de comunicación		NA	RRHH
24	Call conference	Mejorar los diseños, hacer jornadas con todo el personal.	Inexistencia de un plan de comunicación		mailling	Comunicaciones

esta estrategia de acción uniforme no se puede alcanzar la gestión de tareas diarias para perseguir objetivos. De esta manera se genera una búsqueda "de poner en sintonía a diferentes grupos a través de las formas de expresión (en lo manifiesto) y de los sentidos compartidos (en lo subyacente) (...) para que exista coordinación entre las actividades (...). Pero también este proceso de identificación y asignación de sentidos tiene su intencionalidad. Aquello que los mensajes quieren decir no es sólo una cuestión técnica (...) porque también hay una intencionalidad en la comunicación, un intento de producir sentidos que orienten a los receptores."⁵

Es así como los líderes organizacionales mediante el manejo de su discurso directivo harán énfasis en las cuestiones que consideren más importantes, emitiendo un mensaje con intencionalidad para persuadir a los receptores y dejando en evidencia cuales son los aspectos que consideran productivos (rentables o que garantizan el cumplimiento de los objetivos) y cuáles no son importantes. Esta intencionalidad del emisor genera un sentido emocional que pondrá de manifiesto el meta mensaje que acompaña lo que se está diciendo.

Por todo esto, en toda organización que tenga instaurados determinados valores culturales, se necesitará en primera medida, planear una estrategia y luego, trabajar para que la totalidad de los empleados de la organización se empoderen de la estrategia, con el fin de alcanzar los objetivos formulados.

10.2 Planeación estratégica: definición y encuadre organizacional

Revisando el concepto de planeación de estrategia podemos recordar la formulación de Mintzberg analizada en varias materias de la maestría:

"Es el proceso de relacionar las metas de una organización, delimitar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia las metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales."⁶

La **estrategia** que es formulada de manera efectiva, tiene la capacidad de ordenar y establecer el **mecanismo de administración de los recursos** de una organización (humanos y herramientas o de capital) con el fin de organizar el trabajo para alcanzar los objetivos prefijados. Los **objetivos** establecerán que **se pretende lograr y en qué plazos** se alcanzará. Sin embargo, es importante destacar que no determinan el camino a seguir o la forma de obtener ese resultado. Las **políticas** son las reglas que **definirán los límites** para enmarcar donde pueden ocurrir las acciones de los actores participantes. Por último, dentro de este encuadre, se encuentran los **programas**, los cuales **definen la secuencia de acciones** necesarias para alcanzar los objetivos.

⁵ *Ibidem* anterior

⁶ Henry Mintzberg y Brian Quinn. El proceso estratégico. Editorial: Pearson. Primera edición. 1995. Capítulo siete.

Número de orden	Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra/encontraba a la hora de establecer procesos de comunicación con otros sectores de su empresa:	¿Que acciones usted considera que deberían realizarse para mejorar la comunicación en la empresa?	En la empresa ¿Existen/existían incentivos no económicos ligados al cumplimiento de objetivos?	¿Cuales?	¿Cuales son las acciones organizaciones que lo hacen/hicieron sentir identificado con los objetivos planteados?
17	El nivel de importancia de las tareas está dado por el área en la cual trabajes	Concientización	Si	días libres, días de vacaciones	Que me informen cuál es el impacto de mi trabajo en el negocio durante todo el año
18	La ubicación física y falta de comunicación entre jefes y gerentes de áreas.	Concientización	Si	Paquetes de beneficios	Que se tomen en cuenta mis ideas
19	Falta de comunicación entre los líderes	dedicación de tiempos	Si	Reconocimientos de logros, capacitaciones	Que el líder dé feedback del trabajo del área
20	Prejuicios, mala comunicación	Mayor interconexión entre áreas y equipos de trabajo Diversidad y comunicación Formación de comunicación a líderes	No		
21	Existe una gran resistencia al cambio, especialmente por los puestos más jerárquicos, lo cual genera ruido en la empresa y dificulta tanto la rutina diaria como las decisiones estratégicas que la empresa toma.	dedicación de tiempos	No		
22	Distintos tiempos y objetivos de cada área	dedicación de tiempos	No		
23	NA		No		
24	Poca cooperación	Concientización	No		

Número de orden	Puesto donde se desempeña/o	Dotación de la empresa	Cantidad de colaboradores en su área de trabajo	¿Usted conoce/conoció el Plan Estratégico de su Empresa?	Si su respuesta fue "SI" por favor mencione: ¿Cuales fueron las acciones de comunicación realizadas para darlo a conocer?	¿Usted considera que el plan se comunicó de manera efectiva?	Usted considera que la implementación de la estrategia fue:	Si su respuesta anterior fue INAPLICABLE o PARCIALMENTE APLICABLE, mencione a continuación el motivo por el cual seleccionó esa opción:
25	Supervisor de Ventas	5000	Entre 10 y 50	SI	Reuniones del equipo con gerente de ventas y gerente general	NO	Inaplicable a la realidad de la empresa	Liderazgo
26	Repositor	5000	Entre 10 y 50	NO				
27	Control de stock	3000	Entre 10 y 50	NO	Reuniones con mi jefe			
28	Ejecutivo de grandes cuentas hipermercados	2000	Menor a 10	SI	Reuniones trimestrales de equipo de ventas del país	NO	Aplicable a la realidad de la empresa	
29	Supervisor de ventas mayorista	7000	Entre 10 y 50	SI	2 reuniones en el año del equipo de ventas	SI	Aplicable a la realidad de la empresa	
30	RRHH generalist	100	Menor a 10	SI	El general manager de la región da una teleconferencia casa tres o seis meses y todos los viernes el ceo envía un video a todos contando cómo va la compañía en el mundo y en qué puntos se era trabajando o que hay que mejorar	SI	Sumamente aplicable a la realidad de la empresa	
31	Responsable comunicación	2000	Entre 10 y 50	SI	Luego de que los directivos realizaran el plan, se realizó un plan de comunicación a toda la compañía y con los líderes de las áreas.	SI	Sumamente aplicable a la realidad de la empresa	
32	Analista SSr comunicaciones	500	Menor a 10	NO				

Número de orden	¿Existe/existía un área o puesto específico que comunique a toda la empresa el Plan estratégico?	Si su respuesta fue SI, por favor indique el nombre del área correspondiente:	Califique la eficacia de los procesos de comunicación de la empresa:	¿Cuáles son los principales factores que consideró al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?	¿Cuáles son las acciones de comunicación existentes para dar a conocer las principales noticias de la empresa?
25	SI	Gerencia general	Poco eficaz	Falta de comunicación acerca de cómo estamos yendo el resto del año	Mails
26			Ineficaz	No hay comunicación formal	Mails
27	NO		Ineficaz	No hay comunicación formal salvo las reuniones	Reuniones
28	SI	Gerencia general	Parcialmente eficaz	Falta de canales diarios de comunicación fluida	Mails, comunicados formales
29	NO		Poco eficaz	Comunicación interárea	Mails, comunicados formales
30	NS/NC		Sumamente eficaz	Las comunicaciones son constantes claras vienen de la boca de los directores y no de un texto y sobre todo tienen congruencia a medida que baja el mensaje en las distintas jerarquías	Se envían emails y luego se cuelgan en la intranet
31	SI	Comunicaciones	Sumamente eficaz	Tiempo, cantidad de acciones, llegada a toda la gente	Mail, intranet, revista interna
32			Ineficaz	La gente no se entera de nada	Mails

Numero de orden	Su área: ¿Posee/poseía objetivos de trabajo/resultados?	Si su respuesta fue SI, por favor mencione a continuación: ¿Quién los determina/determinaba?	¿ Los objetivos del área están/estaban alineados con el Plan estratégico de su empresa?	¿Cuáles son los procesos de comunicación utilizados en la empresa para dar a conocer objetivos?
25	SI	Gerencia General	SI	Reuniones
26	SI	Gerencia General	NS/NC	NA
27	NO			
28	SI	Gerencia General	SI	Reuniones varias
29	SI	Gerente de ventas	NS/NC	NA
30	SI	Yo junto a mi jefe, se formulan en cascada empezando por la estrategia de la empresa	SI	Videos además de que hay una intranet donde se comparte toda la información
31	NO		SI	Reuniones
32	NO			

Número de orden	¿Cuáles son/eran las acciones de comunicación que el referente de su área lleva/levaba adelante con su equipo para comunicar los objetivos?	Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de la empresa:	En su experiencia: ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen/surgían a la hora de generar procesos de comunicación?	Si su respuesta fue "Otros" indique a continuación los inconvenientes existentes:	¿Cuáles son/fueron los procesos de comunicación más eficaces en su área de trabajo?	¿Quien es/era el referente de comunicación en su sector de trabajo?
25	Reunión de equipo	Nuevos canales para todos	Inexistencia de un plan de comunicación		Reuniones	Comunicaciones
26	NA	Generar procesos de comunicación	Inexistencia de un plan de comunicación		NA	RRHH
27		Generar un plan de comunicación	Inexistencia de un plan de comunicación		NA	RRHH
28	Reunión de equipo	NA	Inexistencia de un plan de comunicación		Reuniones	RRHH
29	Reuniones	Comunicar algo	Inexistencia de un plan de comunicación		NA	RRHH
30	Por email y en reuniones personales	Aún no envían los vídeos del ceo con subtítulos en español	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		mailling	RRHH
31	Reunión de equipo	Diseño, redes sociales	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Comunicación de Líderes	Comunicaciones
32		Generar canales de comunicación	Inexistencia de un plan de comunicación		NA	Comunicaciones

Número de orden	Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra/encontraba a la hora de establecer procesos de comunicación con otros sectores de su empresa	¿Que acciones usted considera que deberían realizarse para mejorar la comunicación en la empresa?	En la empresa. ¿Existen/existían incentivos no económicos ligados al cumplimiento de objetivos?	¿Cuáles?	¿Cuáles son las acciones organizacionales que lo hacen/hicieron sentir identificado con los objetivos planteados?
25	Resistencia al cambio	Concientización	Si	Reconocimientos de logros, días libres	Que me informen cuál es el impacto de mi trabajo en el negocio durante todo el año
26	NA		No		
27	Falta de tiempo	Mejorar el diseño de las comunicaciones.	No		
28	Tiempos, objetivos conjuntos	Aumentar la cantidad de comunicaciones, mejorar su diseño.	No		
29	Prioridades de trabajo	Concientización	No		
30	Hay mucho personal técnico que no chequean el email y las comunicaciones por celular son desastrosas	Dar más recursos al personal técnico para que reciba la misma información que el resto	No		
31	Mails	Aumentar la cantidad de comunicaciones, mejorar su diseño.	Si	Capacitaciones, paquetes de beneficios	Que se tomen en cuenta mis ideas
32	Falta de compromiso para comunicar	Concientización	No		

Número de orden	Puesto donde se desempeña/o	Dotación de la empresa	Cantidad de colaboradores en su área de trabajo	¿Usted conoce/conoció el Plan Estratégico de su Empresa?	Si su respuesta fue "SI" por favor mencione: ¿Cuáles fueron las acciones de comunicación realizadas para dárselo a conocer?	¿Usted considera que el plan se comunicó de manera efectiva?	Usted considera que la implementación de la estrategia fue:	Si su respuesta anterior fue INAPLICABLE o PARCIALMENTE APLICABLE, mencione a continuación el motivo por el cual seleccionó esa opción:
33	RRHH	300	Menor a 10	NO				
34	Vendedor viajanté	300	Menor a 10	SI	Reuniones con jefe de ventas y gerencia general	NO	Aplicable a la realidad de la empresa	
35	Supervisor de RRHH	2000	Menor a 10	SI	Reuniones de equipo con el gerente del área	SI	Aplicable a la realidad de la empresa	
36	Maestranza	4000	Entre 10 y 50	NO				
37	Viajante ventas interior	8000	Entre 10 y 50	NO				
38	Secretaria de Gerencia General	2000	Menor a 10	SI	Reunión con el gerente general, newsletter	SI	Sumamente aplicable a la realidad de la empresa	
39	Analista Sr. de RRHH	500	Entre 10 y 50	SI	Comunicación por área en la reunión trimestral que cada una tiene liderada por su gerente.	NO	Aplicable a la realidad de la empresa	
40	Analista	500	Menor a 10	NO				

Número de orden	¿Existe/existía un área o puesto específico que comuniqué a toda la empresa el Plan estratégico?	Si su respuesta fue SI, por favor indique el nombre del área correspondiente.	Califique la eficacia de los procesos de comunicación de la empresa:	¿Cuáles son los principales factores que considero al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?	¿Cuáles son las acciones de comunicación existentes para dar a conocer las principales noticias de la empresa?
33			Ineficaz	No hay comunicación formal	Mails
34	NO		Poco eficaz	Cantidad de acciones de comunicación	Mails
35	NO		Poco eficaz	Los newsletter e intranet nadie los lee	newsletter, mails, revista institucional
36			Ineficaz	No hay comunicación de parte de los directivos y eso se nota	NS / NC
37			Ineficaz	Radiopasillo	NS / NC
38	SI	Gerencia general	Sumamente eficaz	periodicidad, alineación de empleados, conocimiento de la información importante	Mails, revista internas, videos conferencias
39	NO		Eficaz	La transparencia y rapidez en la que recibo la información.	Mailing interno
40			Poco eficaz	Mucha comunicación informal	Mails

Número de orden	Su área: ¿Posee/poseía objetivos de trabajo/resultados?	Si su respuesta fue SI, por favor mencione a continuación: ¿Quién los determina/determinaba?	¿Los objetivos del área están/estaban alineados con el Plan estratégico de su empresa?	¿Cuáles son los procesos de comunicación utilizados en la empresa para dar a conocer objetivos?
33	NO			
34	NO			
35	SI	Gerencia	SI	Reuniones de equipos
36	SI	Gerencia General	NS/NC	NA
37	SI	Gerencia de ventas	NS/NC	
38	SI	Gerencia General	SI	Jornada de presentación de objetivos del área.
39	SI	El gerente	SI	Charlas internas de cada área
40	NO			

Número de orden	¿Cuáles son/eran las acciones de comunicación que el referente de su área lleva/ilevaba adelante con su equipo para comunicar los objetivos?	Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de la empresa:	En su experiencia: ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen/surgían a la hora de generar procesos de comunicación?	Si su respuesta fue "Otros" indique a continuación los inconvenientes existentes:	¿Cuáles son/fueron los procesos de comunicación más eficaces en su área de trabajo?	¿Quién es/era el referente de comunicación en su sector de trabajo?
33		comunicación	Inexistencia de un plan de comunicación		mailling	RRHH
34		Diseño de comunicaciones. Redes sociales	Falta de tiempo		mailling	Gerente General
35	Reunión de equipo	Nuevos diseños más creativos de newsletter e intranet	Falta de tiempo		Comunicación de Líderes	RRHH
36	NA	Generar procesos de comunicación	Inexistencia de un plan de comunicación		mailling	RRHH
37			Inexistencia de un plan de comunicación		NA	RRHH
38	Reunión de equipo	NA	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Comunicación de Líderes	Comunicaciones
39	Charlas de equipo con el área sobre temas corporativos	Acceso a todos por igual o lo mejor posible	Poca comunicación por parte de los líderes		El día a día	Gerente y Jefes
40		Generar nuevos canales formales, mails	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Reuniones	Gerentes

Estos programas son el eje de estudio de este trabajo, ya que permitirán analizar cuál es el mecanismo por el cual se comunican las acciones a ejecutar y cómo se mide su evolución. También serán foco de análisis las **decisiones estratégicas** que son las que establecen la **orientación general de la organización**, modelando las acciones previstas e imprevistas que la empresa va a tomar y los recursos que asignará a cada tarea.

Para que los empleados estén en condiciones de hacer lo que tienen que hacer, es necesario que se genere en ellos un empoderamiento de la tarea y el sentido de la responsabilidad. Por medio de la participación del empleado, se desarrollará la responsabilidad de la tarea, tal y como define Ayala en el concepto de participación: "Es el involucramiento emocional y concreto de un individuo en situaciones grupales por el cual contribuye al logro de objetivos. El involucramiento emocional y concreto infiere en la implicancia significativa y personal que hace un sujeto. (...) La participación activa de los componentes de una organización debe ser una decisión estratégica para facilitar el desarrollo de sus integrantes, generar un clima de confianza, favorecer el trabajo en grupo y mejorar la convivencia."⁷

10.3 Planeación estratégica y alineación del personal

Con el fin de generar una cultura participativa es necesario comprender la identidad de los trabajadores a partir de las políticas enunciadas y profundizando en: "las competencias laborales demandadas por la empresa; y el tipo de relación social entre los mismos empleados, vista a través de los modelos ideológicos-culturales que se plasman a nivel del discurso empresarial y que son incorporados por los trabajadores."⁸

Es así como la comunicación se convierte en un actor principal en la fase de implementación de trabajo, ya que de ella dependerá el mecanismo por el cual se harán efectivas las tareas y se podrán definir las responsabilidades de los participantes, que se espera de cada uno, cuál será el compromiso que asuman y como se incorporarán las metodologías de trabajo. La falta de interés de muchos directivos en materia de comunicación, da como resultado el fracaso de las acciones estratégicas desarrolladas, ya que es de vital importancia comunicar claramente y por diferentes canales con el fin último de que todos comprendan lo mismo. Muchas veces surge aquí el inconveniente de que los líderes prefieren no comunicar por miedo a que alguno de sus colaboradores se desempeñe de manera excepcional y esto haga peligrar su puesto de trabajo. Esto nos lleva a inferir que en muchas organizaciones, los principales "saboteadores" de las estrategias de negocios, suelen ser los mandos gerenciales y directivos, motivo por el cual se necesita que los procesos de comunicación sean lo más amplios posibles y se trabajen en todos los sectores de la organización por igual. Esto no quiere decir que todos los empleados sepan toda la información, si no que todos manejen la información necesaria para tener en claro qué y cómo hacer en materia de tareas y responsabilidades. La

⁷ Van Morlegan, Luis y Ayala, Juan Carlos. El comportamiento de las personas en las organizaciones. Editorial Pearson. Primera edición. 2011 Páginas: 325- 331.

⁸ Linhart, Danièle. La modernización de las empresas. Ed, Asociación de Trabajo y Sociedad. Buenos Aires. 1997. Pág, 25.

Numero de orden	Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra/encontraba a la hora de establecer procesos de comunicación con otros sectores de su empresa:	¿Que acciones usted considera que deberían realizarse para mejorar la comunicación en la empresa?	En la empresa ¿Existen/existían incentivos no económicos ligados al cumplimiento de objetivos?	¿Cuales?	¿Cuales son las acciones organizaciones que lo hacen/hicieron sentir identificado con los objetivos planteados?
33	Mails	Aumentar la cantidad de comunicaciones, mejorar su diseño.	No		
34	Mails	Concientización	No		
35	No todos la dan importancia	Concientización	No		
36	NA		No		
37	Mails	Aumentar la cantidad de comunicaciones, mejorar su diseño.	Si	días libres, capacitaciones	Que se tomen en cuenta mis ideas
38	Falta de compromiso de los lideres	dedicación de tiempos	No		
39	1) Quizás no todos le dan el mismo nivel de importancia a los comunicados 2) Hay un sector dentro de la compañía que no tiene el mismo acceso que el resto a los métodos de comunicación utilizados diariamente (mail interno)	Propiciar que el área que no tiene acceso al mail interno tenga otro medio virtual de ingreso	No		
40	Mails	Aumentar la cantidad de comunicaciones, mejorar su diseño.	No		

Numero de orden	Puesto donde se desempeña/o	Dotación de la empresa	Cantidad de colaboradores en su area de trabajo	¿Usted conoce/conoció el Plan Estratégico de su Empresa?	Si su respuesta fue "SI" por favor mencione: ¿Cuáles fueron las acciones de comunicación realizadas para darlo a conocer?	¿Usted considera que el plan se comunicó de manera efectiva?	Usted considera que la implementación de la estrategia fue:	Si su respuesta anterior fue INAPLICABLE o PARCIALMENTE APLICABLE, mencione a continuación el motivo por el cual seleccionó esa opción.
41	Jefe de Ventas	1900	Entre 10 y 50	SI	Reuniones con gerentes	SI	Sumamente aplicable a la realidad de la empresa	
42	Jr. RRHH	3000	Menor a 10	NO				
43	Jefe de Ventas	600	Menor a 10	SI	Outdoor	SI	Aplicable a la realidad de la empresa	
44	Control de gestión	7500	Menor a 10	SI	Newsletter, reuniones de equipo, objetivos evaluación de desempeño	SI	Sumamente aplicable a la realidad de la empresa	
45	Compras	7000	Menor a 10	SI	Reuniones con jefes, objetivos anuales	SI	Sumamente aplicable a la realidad de la empresa	
46	Responsable de control de stock	3000	Entre 10 y 50	SI	Reuniones de gerencia anuales, reuniones con los equipos para fijar metas	NO	Aplicable a la realidad de la empresa	
47	SR comunicaciones	10000	Menor a 10	SI	Jornada outdoor, comunicaciones escritas a todos los colaboradores, evaluación de desempeño	SI	Sumamente aplicable a la realidad de la empresa	
48	Analista de RRHH	1700	Entre 10 y 50	SI	Intranet, Objetivos del área en reuniones	NO	Aplicable a la realidad de la empresa	

Número de orden	¿Existe/existía un área o puesto específico que comunique a toda la empresa el Plan estratégico?	Si su respuesta fue SI, por favor indique el nombre del área correspondiente.	Califique la eficacia de los procesos de comunicación de la empresa.	¿Cuáles son los principales factores que consideró al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?	¿Cuáles son las acciones de comunicación existentes para dar a conocer las principales noticias de la empresa?
41	SI	Gerencia general	Sumamente eficaz	Alineación con la compañía	mails, revista interna, intranet
42			Ineficaz	La información siempre llega tarde	Mails
43	SI	Gerencia general	Parcialmente eficaz	Conocimiento de toda la gente acerca de lo que sucede en la empresa y cuáles son los objetivos	Revista trimestral
44	SI	Comunicaciones	Sumamente eficaz	Comunicaciones que llegan a todos por igual y la gente está al tanto de la información principal	Revista interna, intranet
45	SI	Administración y Finanzas	Sumamente eficaz	Periodicidad, comunicación de los líderes de las áreas	Reuniones de equipos mails, intranet
46	SI	Gerencia general	Parcialmente eficaz	Intranet que no la lee nadie, comunicación informal	intranet
47	NO		Sumamente eficaz	Los programas de comunicación son atractivos y están alineados con las noticias de la compañía	Intranet, reuniones de equipo
48	NO		Parcialmente eficaz	La poca gente que la lee	Mails, newsletter

Número de orden	Su área: ¿Posee/poseía objetivos de trabajo/resultados?	Si su respuesta fue Si, por favor mencione a continuación: ¿Quién los determina/determinaba?	¿Los objetivos del área están/estaban alineados con el Plan estratégico de su empresa?	¿Cuáles son los procesos de comunicación utilizados en la empresa para dar a conocer objetivos?
41	SI	Junto a mi jefe	SI	Reunión del equipo y con mi jefe
42	SI	Gerencia General		
43	NO			
44	SI	Directorio	SI	Reuniones de equipos y reunión de gestión de desempeño
45	SI	Los colaboradores con sus superiores	SI	Reuniones de equipo e individuales con mi jefe
46	NO			
47	SI	Directores y jefes con sus equipos.	SI	Reuniones grupales e individuales y reuniones de evaluación de desempeño.
48	SI	Los equipos de trabajo	NS/NC	NA

Número de orden	¿Cuáles son/eran las acciones de comunicación que el referente de su área lleva/lleaba adelante con su equipo para comunicar los objetivos?	Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de la empresa.	En su experiencia: ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen/surgían a la hora de generar procesos de comunicación?	Si su respuesta fue "Otros" indique a continuación los inconvenientes existentes.	¿Cuáles son/fueron los procesos de comunicación más eficaces en su área de trabajo?	¿Quién es/era el referente de comunicación en su sector de trabajo?
41	Reunión de equipo	Comunicaciones más cortas y efectivas	Falta de tiempo		Comunicación de Líderes	Gerentes
42		Mejorar los diseños, generar nuevos canales de comunicación	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		mailling	RRHH
43		Diseño creativo e innovador	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		REVISTA	RRHH
44	Reunión de equipo	Comunicaciones más cortas y creativas	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Comunicación de Líderes	Gerentes y directores
45	Reunión de equipo	Redes sociales y diseño	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Comunicación de Líderes	Comunicaciones
46	Comunicación informal	claridad en los mensajes, mayores mensajes corporativos	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Intranet	Gerentes
47	Reunión de equipo y evaluación de desempeño	Que los mails sean más breves, mejorar diseños	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Intranet	Comunicaciones
48	NA	Envío de información , mails	Inexistencia de un área o puesto exclusivo dedicado a la comunicación		Comunicación de Líderes	RRHH

Número de orden	Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra/encontraba a la hora de establecer procesos de comunicación con otros sectores de su empresa.	¿Qué acciones usted considera que deberían realizarse para mejorar la comunicación en la empresa?	En la empresa ¿Existen/existían Incentivos no económicos ligados al cumplimiento de objetivos?	¿Cuáles?	¿Cuáles son las acciones/organizaciones que lo hacen/hicieron sentir identificado con los objetivos planteados?
41	Comunicación entre los jefes de área	dedicación de tiempos	No		
42	Mails	Aumentar la cantidad de comunicaciones, mejorar su diseño.	Si	Capacitaciones, desarrollo de carrera	Que me informen cuál es el impacto de mi trabajo en el negocio durante todo el año
43	Compromiso	Concientización	No		
44	Compromiso de los jefes	Concientización	Si	Desarrollo de carrera.	Que se tomen en cuenta mis ideas
45	Mails	Aumentar la cantidad de comunicaciones, mejorar su diseño.	Si	Reconocimiento de logros.	Que el líder de feedback del trabajo del área
46	Compromiso de los jefes	Concientización	No		
47	tiempos de trabajo	dedicación de tiempos	Si	Desarrollo de carrera	Que me informen cuál es el impacto de mi trabajo en el negocio durante todo el año
48	Mails	Aumentar la cantidad de comunicaciones, mejorar su diseño.	No		

elaboración de esta información y el diseño de los planes para llevar adelante un flujo de comunicación, requieren de valores organizacionales que están directamente vinculados con la eficacia⁹ y eficiencia¹⁰ de la tarea. Y estos dos parámetros estarán vinculados directamente con el compromiso que el trabajador asuma basado en la confianza que posee acerca de sus directivos y del éxito de su empresa. Por eso la confianza, según Jaques¹¹, constituye un atributo de la personalidad normal que refuerza la interacción colaborativa entre la gente. Su presencia supone credibilidad, construcción y espíritu de colaboración.

Es así que se necesita que los líderes y directivos de la organización trabajen en la **alineación** de las unidades organizacionales y de los colaboradores, la cual posee como objetivos centrales la creación de una visión común sobre el negocio, la determinación de los elementos de la cultura organizacional, las pautas generales de comportamiento a fin de establecer criterios para la toma de decisiones, esencial para llevar adelante el plan.

Este proceso de alineación y comunicación se desarrolla **verticalmente** para que cada parte del negocio, los departamentos y áreas que lo componen contribuyan a cumplir con los objetivos de más alto nivel y a su vez puedan desempeñar su estrategia a nivel interno. Sin embargo, es necesario que también se desarrolle **horizontalmente** a fin de que la organización materialice las sinergias desde:

- Brindar una propuesta integrada de valor para el cliente.
- Consolidar la marca corporativa durante cada experiencia de cliente.
- Compartir el conocimiento y las mejores prácticas en toda la empresa.
- Ampliar las capacidades de los empleados.¹²

La alineación de todos los empleados comienza cuando los líderes de cada grupo impulsan los programas de comunicación, los cuales deberán planificarse y administrarse transmitiendo la estrategia de cada año "por lo menos siete veces y de siete maneras diferentes". En estas acciones el rol del líder será clave ya que es el motor propulsor de la difusión de los programas. Posteriormente al conocimiento y entendimiento de la estrategia por parte de todos los miembros, la organización deberá proveer un mensaje claro acerca de la vinculación de los objetivos personales con los de la empresa, a fin de que se trabaje con mayor compromiso en todas las áreas.

⁹ Definición extraída del diccionario de la Real academia española. (Del lat. *efficacia*). "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera."

¹⁰ Definición extraída del diccionario de la Real academia española.(Del lat. *efficientia*). "Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado."

¹¹ Jaques, Elliott. "Requisite Organization". Editorial: Cason & Hall and Cp. Publishers. 1998.

¹² *Ibidem* 3. Páginas: 190-196..

10.4 Liderazgo y cumplimiento de objetivos

Lo anteriormente expuesto nos lleva a abordar los conceptos de liderazgo que se enumeran a continuación para poder encuadrar la importancia de este rol:

- “El liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.”¹³
- “El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas.”¹⁴

Teniendo en cuenta que el liderazgo es una tarea que se asume al empoderarse de un determinado rol dentro del organigrama de la empresa, vemos que, al asumir ese papel las personas se manifiestan como líderes de acuerdo a las competencias personales que poseen. Esto permite que existan diferentes estilos de liderazgo:

- **Autoritario:** “Es aquél que toma las decisiones que involucran al grupo. No permite la participación para la discusión del plan y establecimiento de metas. (...) Suministra información parcial o sectorial. Es el dueño de toda la información. Maneja este recurso como base de su poder.”¹⁵
- **Paternalista:** “Pseudo autoritario por ser una forma encubierta del autoritario. (...) Abre la participación, pero él es quien formula los objetivos, toma todas las decisiones y distribuye los trabajos.(...) Recibe la información externa, la procesa, la filtra, luego la suministra”¹⁶
- **Liderazgo orientado a la tarea:** Orientado a que las tareas se hayan cumplido, definiendo el trabajo y los roles necesarios, ordenando estructuras orientadas con el fin último de planificar, organizar y controlar. Este tipo de liderazgo utiliza la comunicación sólo para los temas de desempeño específicos de la tarea.
- **Liderazgo orientado a las personas o las relaciones:** Es el opuesto al anterior. Está completamente orientado en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa.
- **Laissez-Faire:** “Líder coyuntural o de transición. (...) no formula objetivos (...) el grupo se siente desorientado”¹⁷ En este tipo de liderazgo, la comunicación formal muchas veces es omitida y este terreno se gana ampliamente por las redes de comunicación informal del grupo, trabajando de acuerdo a la interpretación que se genera del futuro próximo.
- **Democrático o participativo:** “La productividad estará relacionada con los objetivos grupales y no con los del líder. (...) Los integrantes se hallan comprometidos en la

¹³ Kotter, John P. The Leadership factor. Editorial: Free Press. 1998. Página:153

¹⁴ Stoner, T. y Wankee, C. Administración. Editorial: Prentice Hal. 1989. Página:99

¹⁵ *Ibidem* 7. Páginas: 303 - 321.

¹⁶ *Ibidem* anterior

¹⁷ *Ibidem* anterior

tarea"¹⁸ El grado de comunicación es alto y permanente haciendo participe al equipo de los datos claves para trabajar y esto genera el compromiso del equipo desde el involucramiento del mismo en la toma de decisiones.

- Carismático: Liderazgo que fomenta la admiración del líder, ya que la persona cree más en sí mismo que en su equipo de trabajo. La comunicación es la clave para dirigir las acciones de los colaboradores y monitorear sus acciones. La información se comparte de manera parcial.
- Transformacional: Este tipo de liderazgo se manifiesta *"cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación"*¹⁹. Aquí la comunicación es clave y debe ser transparente en todo el equipo ya que cada uno de los participantes tiene un rol activo y protagónico en el funcionamiento de la organización.

Definidos estos conceptos, vemos que cada líder adoptará un mecanismo de comunicación diferente a la hora de transmitir mensajes a su equipo de trabajo. De acuerdo al tipo de organización que estemos observando, veremos prevalecer un tipo de liderazgo por sobre otro, pero eso no significa que este estilo sea unificado para todos los líderes. Por este motivo Gómez, Luis y Balkin, David definen la importancia de la comunicación vinculada al liderazgo realizando la siguiente referencia: "Para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, dirigir la atención del empleado (...) así como utilizar una comunicación centrada en el rendimiento".²⁰

Es así como vemos que el funcionamiento de la organización sólo puede llevarse adelante sí y sólo sí, la totalidad de los empleados comparten el conocimiento de la empresa y vislumbran la importancia de las metas establecidas para la administración de la compañía.

10.5 Vinculación de objetivos y el trabajo de los colaboradores

En la mayoría de los casos de empresas, el plan estratégico, su presupuesto y los principales objetivos del negocio son transferidos a los cuerpos directivos, CEO's y en algunas ocasiones a los gerentes de las instituciones.

Este es el inicio de los programas de comunicación exitosos que luego serán la clave para diseñar los objetivos por país, unidad de negocio o por sector con el fin comunicarlos por medio de un plan de cascada dentro del organigrama, el cuál diseña un esquema de la organización que permite identificar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes dentro de la empresa y la interrelación entre los roles de distintas áreas.

¹⁸ *Ibidem* anterior

¹⁹ Bass, Bernard y Riggio, Ronald. *Transformational Leadership*. Editorial: Lawrence. Segunda edición. 2006. Página 98

²⁰ Gómez, Luis; Balkin, David y otros. *Gestión de recursos humanos*. Editorial Pearson Education. Quinta Edición. Madrid. 2008. Página 35.

Teniendo en cuenta que el objetivo final de cualquier estrategia es definir la dirección del negocio, las empresas deben tener especial cuidado a la hora de decidir el mecanismo de ejecución de la estrategia y transferirla a los objetivos de trabajo de los empleados.

Bossidy Larry y Charan Ram definen en una de sus obras que: "Un plan estratégico contemporáneo debe ser un plan de acción en el que puedan confiar lo líderes del negocio para alcanzar los objetivos del mismo. Al crearlo, en tu carácter de líder debes preguntar si tu organización **puede hacer las cosas que son necesarias para lograr las metas y cómo puede hacerlas.**"²¹

Es por esto que uno de los roles claves del líder actual será como llevarán adelante el diseño de los objetivos llevados a la acción en la ejecución de las tareas de sus equipos de trabajo. Muchas organizaciones poseen en la actualidad planes estratégicos con marcadas visiones a futuro pero los objetivos de sus empleados no se condicen con dicha meta, lo cual lleva a generar grandes pérdidas de rentabilidad en los negocios.

Es por esto que la **clave para diseñar los objetivos** que serán comunicados al cuerpo operativo de la empresa es el **reconocimiento y la definición de los aspectos más importantes que respaldan la estrategia.**

Es así que la mayoría de las empresas que logran el éxito en sus negocios son las que desarrollan evaluaciones de desempeño vinculadas a la definición de estos objetivos.

Luis Perez Van Morlegan, en una de las obras que se han analizado en esta maestría, enunciaba que "la evaluación de los empleados (cualesquiera fuera su nivel jerárquico) permitirá:

- Proporcionar una adecuada retroalimentación a los empleados evaluados, para que corrijan estilos de trabajo que pueden ser ineficientes desde la perspectiva del estilo de gestión organizacional.
- Generar una relación más cercana y basada en objetivos entre jefe y subordinado; permitiendo favorecer una comunicación más abierta y franca entre ambos, de manera tal **que el jefe pueda explicitar cómo quiere que el subordinado realice la tarea** y el subordinado resolver como diagramar, realizar y presentar su trabajo acorde con los parámetros fijados por su jefe y por la empresa."²²

La evaluación de desempeño es la llave maestra que cada líder posee para comunicar a los miembros de su grupo de trabajo que es lo que se espera de ellos, en que tiempo se espera que se logre ese objetivo, como así también cual es el plan de trabajo para hacerlo y como trabajar con una dirección y una meta determinada. Esta instancia proporciona un espacio de comunicación formal que será la clave para que el empleado sepa cuál será su aporte en los resultados del negocio. Sin esta instancia formal de comunicación es difícil

²¹ Bossidy, Larry y Charam Ram. El arte de la ejecución en los negocios. Editorial Aguilar. Primera Edición. Argentina. 2003. Página 223.

²² Van Morlegan, Luis y Ayala, Juan Carlos. La gestión moderna en recursos humanos. Editorial Eudeba. Primera edición. 2012. Página 399.

que los empleados se notifiquen de como vienen trabajando, y que se necesita de ellos con visión a futuro lo cuál será el eje central del compromiso que cada colaborador adquiera con el objetivo a realizar.

Esta acción de comunicación requiere de un líder que comprenda el trabajo de su equipo, que sepa cómo los objetivos estratégicos se transforman en objetivos operativos y que diseñe metas alcanzables y superadoras para cada uno de los miembros del sector, con el tiempo suficiente y las instancias de feedback necesarias para obtener buenos resultados a la hora de realizar las mediciones del cierre de período que impactan directamente en la rentabilidad global del negocio.

Para esto, y como premisa fundamental del éxito de la gente, el líder deberá estar en condiciones de comprender que "la estrategia a nivel corporativo es el medio para asignar recursos entre todas las unidades de negocio. Sin embargo, no debe ser simplemente la suma de esas partes. Si lo fuera, entonces las unidades de negocios podrían simplemente actuar de manera independiente (lo cual sería mejor para ella, porque no tendrían que llevar la carga del liderazgo corporativo). Los líderes corporativos deben agregar valor a las estrategias creadas a nivel de las unidades de negocios."²³

Frente a este desafío es que los líderes deben vincular correctamente el proceso de la estrategia antes definida con el proceso de ejecución operativo de los colaboradores, recordando siempre que cuanta más información conozcan el líder y su equipo de trabajo, más cerca estarán ambos actores de realizar una correcta definición de objetivos alcanzables.

Así el proceso de la definición de la estrategia determinará hacia dónde va el negocio, mientras que la determinación de la estrategia operativa determinará el camino que deben seguir las personas que componen dicha empresa.

La estrategia operativa y la definición de objetivos anuales posteriores a la evaluación de desempeño del ciclo anterior, serán sólo el inicio del trabajo que el referente del equipo deberá desarrollar para alcanzar las metas, ya que el líder es el único responsable de supervisar la evolución de las tareas a fin de alcanzar los resultados planificados.

"El líder debe fijar metas, vincular los detalles del proceso de las operaciones con los del personal y de la estrategia y encabezar revisiones operativas que agrupan a la gente en torno al plan operativo. (...) Debe enseñar a su gente la manera de hacer las cosas."²⁴

Muchas veces la capacidad de establecer metas realistas y alcanzables se debe al profundo conocimiento del negocio que posee el líder, pero también está ligado a las asignaciones presupuestarias que cada sector tendrán para alcanzar los objetivos. Si bien este no es el tema central de estudio de la presente tesis es importante señalar que para llevar adelante un plan operativo de manera exitosa, muchas veces se requiere contar con un presupuesto que permita alcanzar las metas, evitando así que cada empleado posea

²³ *Ibidem* 21. Página 229

²⁴ *Ibidem* anterior. Página 280

objetivos demasiado ambiciosos por la falta de recursos para cubrir esas metas, lo cual genera en las personas un efecto de presión y desmotivación que dificulta el éxito de la gestión.

10.6 Más allá de los objetivos

Como punto complementario a la definición realista de objetivos creo fundamental mencionar las palabras que Etkin escribió en una de sus obras. "La organización no sólo está preparada para cumplir objetivos. No sólo se mantiene si es eficaz, si cumple sus propósitos. Si funciona es porque tiene algún grado de viabilidad, es decir, posibilidad de satisfacer sus requerimientos internos o de sostenerse a sí misma. Los objetivos le dan sentido para su desempeño, pero no una condición de existencia. Los objetivos no son determinantes de su continuidad (...) Es sabido que el valor de una empresa (...) está dado por su cohesión y la fuerza para llevar adelante sus proyecciones. (...) El desarrollo de su potencial humano también requiere un ambiente y condiciones dignas de trabajo."²⁵

Por esto es importante que la **gestión de desempeño ligada a objetivos esté directamente vinculada a los resultados en el puesto de trabajo y sea gestionada con transparencia bajo un sistema de benéficos acordes al reconocimiento de los logros del trabajador.**

Sumado a estos factores se requiere un programa de comunicación permanente en donde cada colaborador sepa hacia donde está yendo la empresa, cómo son los resultados, qué dificultades se presentan y cuál es el estado del negocio. Todo lo anterior se debe dar en un programa que permita identificar qué información e incentivos se otorgan a cada nivel de la estructura jerárquica, realizando programas diferenciados de acuerdo a los tipos de puestos existentes (un puesto de operario no tendrá las mismas características que un puesto gerencial).

En lo referente a la evaluación de desempeño, en la medida que esté vinculada con los objetivos, permitirá que esta sea monitoreada y medida por factores mayormente objetivos. En materia de evaluación de personas una de las principales tareas a llevar adelante es eliminar la subjetividad en los resultados, por eso, a la hora de vincular objetivos medibles y relacionados con la rentabilidad con las personas, garantizamos un requisito mínimo de objetividad en la medición de resultados.

"La medición cuantitativa ofrece una serie de ventajas que permiten soslayar y desarmar resistencias porque:

- Si está bien medido el resultado no ofrece discusión.
- El trabajador obtiene la recompensa prometida si alcanzó el nivel de logros previstos.

²⁵ Ibídem 4. Página 45-46

- El empleador no tiene por qué recompensar logros no alcanzados.
- Se puede ligar directa y fácilmente el resultado de la medición con la recompensa a otorgar."²⁶

Es aquí importante detenerse en el concepto de que las empresas que poseen un organizado y transparente sistema de beneficios y compensaciones, como así también circuitos de desarrollo de personal, logran alcanzar sus resultados y permiten que la organización sobreviva en el tiempo, ya que los individuos que la componen encuentran incentivos en el corto, mediano y largo plazo para continuar trabajando con compromiso y permaneciendo en la empresa.

También es importante que cada líder este presente para dar feedback y fomentar el reconocimiento no formal de sus empleados, con el fin de generar promociones de puestos en el caso de que un empleado haya obtenido una alta performance.

La comunicación, el clima de trabajo, el reconocimiento de los logros, la escucha activa de colaboradores son factores claves para obtener el compromiso de la gente, no siendo menos importantes las escalas de compensaciones y beneficios por puesto.

10.7 La comunicación como eje de articulación del inicio del éxito

El término comunicación se define como la acción y efecto de comunicar o comunicarse y también como el trato o acto de la correspondencia entre dos o más personas.²⁷

En la actualidad este es uno de los factores de mayor relevancia a la hora de gestionar una empresa, ya que un buen plan de comunicación será el principio de una gestión transparente y dará sentido a cada una de las acciones que se realizan en la organización, estableciendo una visión compartida entre las partes que motive al cumplimiento de objetivos.

“Por este motivo hace falta una comprensión de la gestión comunicacional que subyace en la concepción de la estrategia empresarial, pues se sigue de su naturaleza unificadora de las fuerzas colectivas que concurren a la operación, la necesaria explicación de una parte y comprensión de la otra (no obstante en rigor, quién tiene la obligación de explicarse tiene mayor responsabilidad). Del mismo modo es vital que esta concepción fluya desde las alturas de la alta dirección.”²⁸

Es así como el crecimiento de las habilidades de los directivos en materia de comunicación deben ser directamente proporcionales a la ocupación de un cargo jerárquico de mayor responsabilidad dentro de la estructura organizacional. Hace menos de quince años, las denominadas habilidades blandas, que están definidas como aquellas

²⁶ *Ibidem* 22. Página 400

²⁷ Definición extraída del diccionario de la Real academia española. (Del lat. *communicatio*, -ōnis)

²⁸ Garrido Francisco. "Como comunicar la estrategia en forma eficaz". Artículo de Harvard Deusto Business Review, a partir de su trabajo en Editorial Deusto. Nº de ref 3322: 2010. Página 17

destrezas que se vinculan con la experiencia de relacionarse con las demás personas, no tomaban real protagonismo en los estratos más altos del organigrama. En general los perfiles directivos debían tener un perfil técnico y profesional. Sin embargo y como consecuencia de la evolución de las sociedades a nivel mundial y el cambio dentro de los mercados de trabajo, en la actualidad no se concibe la figura de un líder sin estas habilidades y, en las empresas que aún lo mantienen, los inconvenientes que se presentan son bastante grandes a la hora de gestionar organizaciones para generar resultados.

Es por esto que la comunicación de la estrategia será el puntapié inicial para la gestión efectiva. Ese momento es clave para el inicio de un nuevo ciclo de trabajo que tendrá posteriormente, nuevas metas que marcaran los logros, resultados y el camino a seguir por la totalidad de los individuos.

Así la comunicación de la estrategia se convertirá en "un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre los involucrados. (...) Cuando el acto comunicativo ocurre, la transacción de estos mensajes coproducidos se genera a través de una relación no lineal de las partes: **por un lado, un sujeto que, en teoría busca transmitir significado, para lo cual deberá buscar códigos apropiados (compartidos) que le permitan generar una interacción continua con los auditorios particulares y generales de la organización (sus partes, colaboradores y superiores).**"²⁹

Es aquí cuando debemos retomar el tema enunciado en el apartado anterior de esta tesis "Naturaleza del problema" en donde se define la importancia de los valores organizacionales vinculados con la misión y la visión organizacional.

Los valores organizacionales son compartidos porque marcan las normas o reglas establecidas por la organización, determinando en que "cree" su equipo y como "son" sus miembros. Cuando una organización y sus participantes viven en un entorno de valores compartidos, estos toman una dimensión social dentro de la empresa, aunque cada individuo continúe actuando de manera independiente e individual, todos los miembros suelen tener una dimensión compartida.

Este es el primer hito que marca la gestión exitosa de las organizaciones en materia de trabajo con sus equipos de colaboradores y no es tarea fácil transmitir valores compartidos o impartidos.

Los valores se vinculan con la cultura y estos determinan la manera en la cual se trabaja en esa empresa y también son la clave para mantener equipos de alto rendimiento, con una fuerte dosis de motivación y un liderazgo positivo basado en la comunicación entre sus miembros desde una creencia compartida.

Sin embargo, en la mayoría de los casos la inexistencia de valores compartidos o, la ausencia de líderes que fomenten el ejercicio de estos valores, lleva a la organización a un proceso de degradación en donde cada una de sus partes se encuentra desmotivada,

²⁹ *Ibidem* anterior.

trabajando de manera individual, sin una visión de equipo y lo que es peor, sin visión de futuro.

No debemos dejar de mencionar en este tema, que a veces existen organizaciones en donde sus miembros no comparten la **totalidad de los valores impartidos**, y sin embargo pueden llegar a construir una visión de futuro basada en el trabajo colaborativo y los puntos en común. De todas formas, hay que tener en cuenta que la organización debe ejercer un trabajo permanente para que los valores sean uniformes a todos los miembros de los equipos de trabajo con el fin de garantizar la obtención de mejores resultados a largo plazo.

Los valores compartidos deben mantenerse como una creencia acerca del modus operandi que influye en el desarrollo de las tareas de los miembros participantes y de la organización como un todo en sí mismo sembrando los cimientos para la cultura organizacional y generando un sentido de pertenencia entre las partes.

Esta es la clave del inicio y mantenimiento de los sistemas de comunicación que deberán implementarse y retroalimentarse permanentemente para generar la correcta difusión de valores, estrategia, planes de acción y finalmente objetivos individuales de los equipos de trabajo.

10.8 Los valores compartidos, la identidad y el engagement

Definidos los conceptos anteriores y marcada su importancia dentro de la gestión, quedará pendiente realizar una distinción entre dos tipos de valores compartidos. Según Díaz Llorca, Carlos estos valores se componen por **valores estratégicos y los valores tácticos**.

Los valores estratégicos son aquellos en los que se trabaja para alcanzarlos en el tiempo y que han sido enmarcados dentro de la entidad, la misión y la visión.

Los valores tácticos, sin embargo, son los valores críticos con los cuales la organización debe comprometer sus energías en su forma de actuar. Estos valores deben guiar la conducta cotidiana de todos los miembros.

A su vez se clasifican en:

- **Valores éticos:** conjunto de valores que tienen que ver con el cómo nos relacionamos con los demás.
- **Valores Prácticos:** valores que tienen que ver con el cómo actuamos en nuestro trabajo.

- Valores de Desarrollo: son aquellos valores que tienen que ver con el cómo creamos y generamos ideas para el desarrollo de la organización.³⁰

Estas definiciones permiten clarificar que tipo de valores se presentan en cada situación organizacional y cómo se reflejan en acciones, tal y como lo muestra este cuadro ejemplificador del mismo autor:

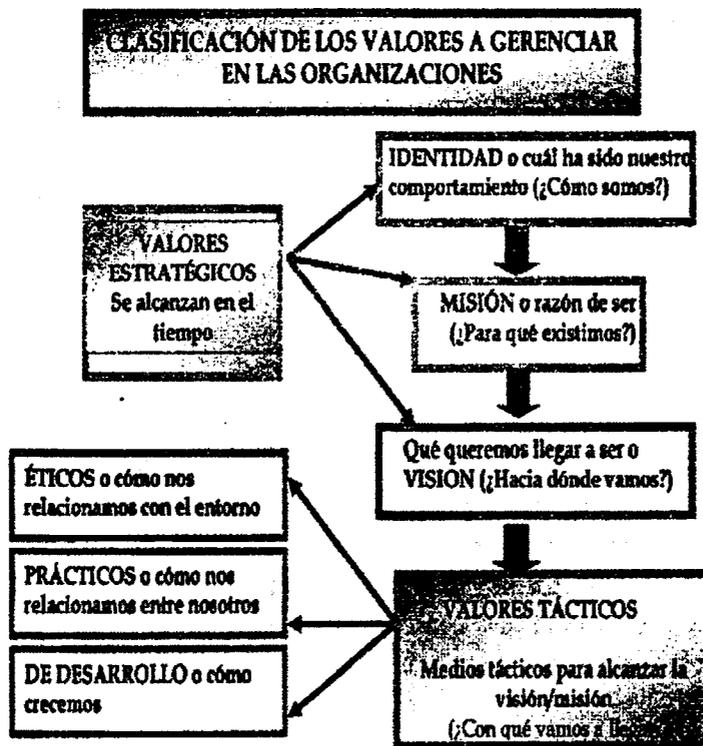


Figura 1: Clasificación de valores compartidos. Díaz Llorca, Carlos. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Página: 46

Los valores tácticos y estratégicos serán la clave para la instrumentación de la gestión operativa de la organización.

“Comunicar la estrategia, o comunicar apropiadamente la estrategia (...) asume los efectos de la suma de procesos que nos llevan a la concepción de la estrategia en la empresa (pensamiento estratégico), sistematización de la estrategia (planificación estratégica), puesta en práctica (operacionalización) y, a partir de ello, la búsqueda de la apropiada y fiel traducción a los auditorios operativos y no operativos. Sin embargo, la organización completa requiere de este insumo, que transversalmente enlaza y orienta al sistema: es la

³⁰ Díaz Llorca, Carlos. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Editorial Balcón. La Habana. Primera edición. 2006

transversalidad de la comunicación, que expresa la interacción sistemática de las partes."³¹

Con este proceso de comunicación definido se determinará lo que se denomina Identidad corporativa.

Según Joan Costa, es el propio ser o ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor). La identidad es pues la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser o una organización de todos los demás. La idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo, idéntico a sí mismo.³²

Según Leonardo Schvarstein, la **identidad "se materializa a través de una estructura que es la forma que asume una organización en un aquí y ahora en concreto."**³³

Es importante que los planes se diseñen en base a esta identidad, fomentada permanentemente con los planes de comunicación que llevarán adelante las empresas de manera individual o colectiva a fin de que la identidad se convierta en colectiva, con el fin de que todos los participantes de la empresa se sientan parte y estén incluidos.

Schvarstein complementa los conceptos anteriores mencionando el **modelo de identidad** de la organización como un conjunto en el cuál interactúan tres ejes diferentes:

- Las **relaciones**: basado en los vínculos que se establecen dentro del entorno organizacional ya sea con compañeros, superiores o colaboradores de otras áreas.
- Los **propósitos**: definidos como el orden que orienta las acciones de las personas que componen el conjunto.
- Los **recursos**: basados en las herramientas y capacidades que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y el establecimiento de las relaciones.

Sobre estos tres ejes existen tres procesos diferentes que son la adjudicación de roles, la capacitación y la productividad.³⁴

Estos procesos interactúan entre sí y se retroalimentan cada vez que existe algún movimiento dentro del conjunto organizacional, motivo por el cual cada uno de los ejes debe estudiarse con especial atención a fin de que la información y la identidad corporativa se transmita por todo el sistema.

A continuación se presenta la figura en la cual el autor define el conjunto organizacional de interacciones:

³¹ *Ibidem* 28

³² Costa, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial: Paidós ibérica. Primera edición. 1999. Página 53.

³³ Schvarstein, Leonardo. Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas. Editorial: Paidós. Primera edición. 1998. Página: 409

³⁴ *Ibidem* anterior.

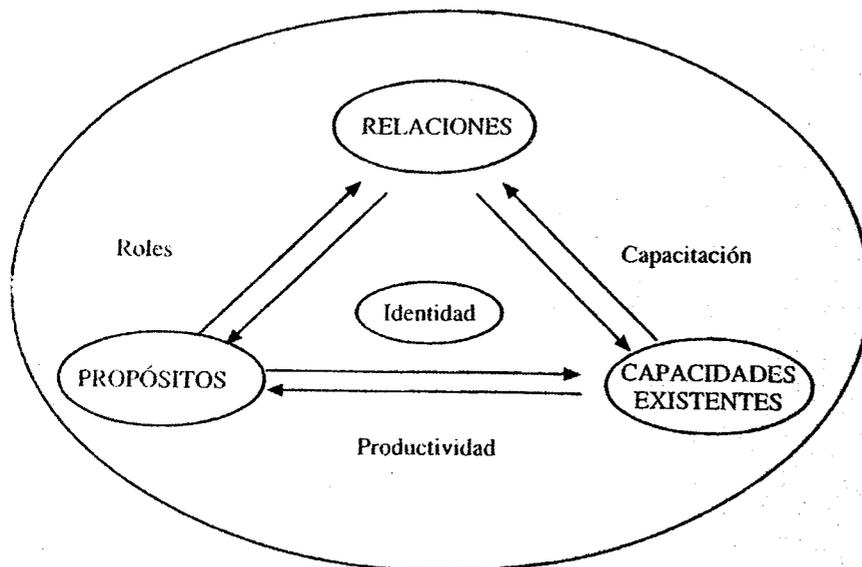


Figura 2: Modelo de identidad de la organización y su interacción con el medio. Schvarstein, Leonardo. Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas. Página: 411

En paralelo con la construcción y difusión de la identidad, surge la identificación en los individuos. Este es un momento importante en donde los líderes juegan un papel clave ya que son los que día a día muestran el ejemplo a seguir de la organización dentro del sector que presiden. En la identificación es en donde se consolida el acto de reconocer la identidad de un sujeto, esto es, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y al mismo tiempo, idéntico a sí mismo o a la organización.

Aquí juega un papel preponderante la cultura organizacional, ya que "el fenómeno cultural es posible debido a la comunicación en diversas instancias de interacción interpersonal, grupal, organizacional y social.(...) Si bien los sistemas empresariales proporcionan estabilidad a las estructuras de comportamiento en los sujetos, **al señalarles cuál es su papel y al definir cómo deben comportarse con relación a su cargo, esto a la vez colabora con la reducción de los espacios de incertidumbre que experimentan (...)** Si bien tales imposiciones de los marcos culturales empresariales tienden a su vez a limitar la autonomía, en ciertos aspectos la creatividad e incluso la innovación, pautando las formas de socialización de los sujetos en el interior del sistema (los excesos del sistema son coordinados entre los extremos y controlados por los patrones "permitidos" de comportamiento), son propias del marco normativo que fija las pautas de interacción y conductas aceptadas: son las "formas de hacer cultural" en las empresas.

En el mayor número de sistemas, la independencia tiende a ceder espacios a la interdependencia de los sujetos y ello, a su vez, la retroalimenta. Quien no se integra en el sistema ni en cómo se hacen las cosas en él, tiende a aislarse (lo no integrado se desintegra). La instalación de una cultura propia de la empresa surge de las naturales

individualidades de sus componentes, de las actitudes de sus directivos y de las acciones históricas de sus miembros.”³⁵

Las empresas mantienen un proceso circular de permanente interacción entre sus partes, por eso la cultura y la comunicación juegan un papel clave a la hora de integrar las diferentes estructuras organizacionales con el fin de generar unificación de criterios y sobre todo, acercamientos en materia de desarrollo de tareas en puestos de trabajo, ya que todos coinciden con ciertas creencias que los identifican y esto permite que puedan trabajar de manera más uniforme.

Junto a todos estos factores que deberán ser motorizados por cada uno de los responsables de la organización, existe también otro factor que en los últimos años ha tomado especial relevancia: el **engagement**, definido según Baldoni, John en Harvard Business Review como “La gente que quiere venir a trabajar, entender sus puestos de trabajo y saber cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización.”³⁶

Esta definición refleja un claro compromiso por parte de los colaboradores en donde ellos mismos se sienten involucrados en los resultados globales y sobre todo, al lograr que los empleados tengan en claro su papel, se consolida el resultado en cumplimiento de metas ya que ellos tienen lo que necesitan para cumplir con su tarea, y se puede ver la conexión entre su rol y el propósito general de la organización, lo cual genera mayores niveles de compromiso de todos los colaboradores.

Es así que Markey Rob³⁷, define las cuatro claves para consolidar el engagement en los empleados:

- **Los responsables de llevar adelante el éxito del compromiso son los líderes o supervisores de línea, no recursos humanos:** Si no existe una confianza real entre supervisor y subordinado no se podrá llevar adelante ninguna estrategia de compromiso masiva o individual con la empresa.
- **Los supervisores de las áreas deberán aprender cómo comunicarse con sus equipos de manera sincera y auténtica:** Para esto la empresa puede colaborar con los supervisores armando capacitaciones, sesiones de coaching o las acciones que considere necesarias a fin de que el líder comience a ser un buen comunicador y genere confianza en su equipo.
- **Utilizar encuestas y seguimientos:** acerca de cómo va el equipo y que se necesita mejorar tanto en el trabajo como así también en la relación con el supervisor.
- **Dar espacio para que los niveles operativos realicen propuestas de mejora y llevarlas adelante:** Confiar en los equipos de trabajo que se encuentran en contacto con los clientes y aceptar sus sugerencias para llevar a la práctica nuevas

³⁵ Ibidem 28. Página: 18

³⁶ Baldoni, Jonh. Harvard Business Review. Publicado en <http://blogs.hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more/>

³⁷ Markey Rob Harvard Business Review. Publicado en <http://blogs.hbr.org/2014/01/the-four-secrets-to-employee-engagement/>

técnicas de gestión de la organización genera compromiso de los empleados sobre todo en la acción de sentir que sus aportes son tenidos en cuenta.

Sobre la definición de estas claves, vemos que en las organizaciones se suelen presentar algunos inconvenientes. El primero es que muchas veces la carga de trabajo diaria de las áreas hace que los **espacios de comunicación** sean reducidos y quizás de poca calidad. Recientemente se va incrementando la necesidad de incorporar este recurso en la agenda de los altos ejecutivos y este es un **evento clave a la hora de obtener buenos resultados al finalizar el ciclo**.

El segundo se refiere a que, en la actualidad, muy pocas empresas realizan controles y seguimientos claros a las actividades de gestión de la comunicación a nivel interno, lo cual hace que se dificulte la generación de alternativas de comunicación a tiempo, en caso de que haya pocos espacios de intercambio de comunicación en las distintas áreas.

El tercero y aún más difícil de controlar y cuantificar, está dado por el seguimiento acerca de las acciones que los jefes o supervisores llevan adelante para dar espacio a las ideas nuevas u opiniones de los niveles operativos (empleados que no poseen un puesto de liderazgo).

Muchas veces las personas, cuando no se sienten escuchadas por su superior directo, tienden a generar espacio para la desmotivación o los canales de comunicación informal. **El desafío de las organizaciones actuales es generar un espacio de confianza mutua, donde todos los colaboradores tengan espacio para manifestar sus inquietudes** en caso de que estos procesos de comunicación con el superior no funcionen de la manera esperada.

Por último, es importante mencionar que uno de los factores que es afectado directamente por los procesos de comunicación es la motivación.

La motivación de acuerdo al concepto de Stephen Robbins es definida como **“los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”**.³⁸

A su vez Fred Luthans define que **“etimológicamente, el término motivación deriva de la palabra latina movere que significa mover. La motivación es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica, psicológica o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación radica en el significado de las necesidades, las tendencias, los incentivos y las relaciones que surgen entre ellos”**.³⁹

³⁸ Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional.” Décima Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. 2004. Página: 63.

³⁹ Luthans, Fred. “Comportamiento Organizacional”. Undécima edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México. 2008. Página: 157

Esta relación se expresa en el siguiente cuadro:

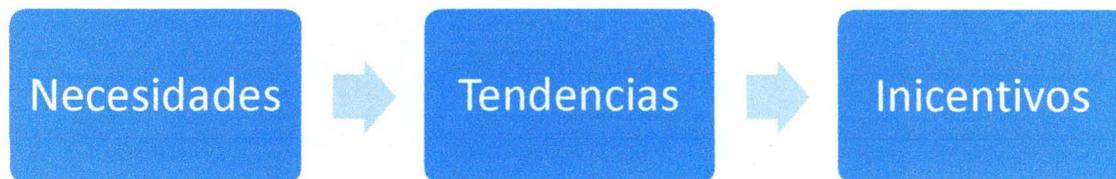


Figura 3: "Modelo de motivación". Luthans, Fred. "Comportamiento Organizacional". Página 158.

La motivación es la clave para obtener el compromiso de los colaboradores y funciona como el motor propulsor que genera la necesidad de que el individuo efectúe diversas acciones que lo involucren con los resultados finales de la organización. **Por eso, la comunicación es uno de los principales motores de la motivación ya que el individuo permanecerá involucrado en los resultados de la organización sí y sólo sí, recibe y comprende la información acerca de qué es lo que pasa en la empresa, porqué suceden esos acontecimientos y cuál es su función dentro de ese proceso para articular la necesidad de gestión como motor del compromiso de trabajo.**

Finalizada la exposición de estos puntos podemos decir que dentro de este marco teórico se resumieron los conceptos de mayor relevancia para dar un encuadre bibliográfico al análisis de situación que se presentará en el próximo apartado.

11. Análisis de Situación

11.1 Introducción

En el mundo moderno, la comunicación ha tomado especial protagonismo en la vida de las personas ya que los avances de las tecnologías, las redes sociales y los medios de comunicación son parte de la vida habitual y diaria de los individuos del mundo entero. Ya no existen fronteras geográficas que dificulten el acceso a la información, dado que el mundo globalizado nos permite encontrar por medio de internet cualquier tipo de dato acerca de una temática o una organización.

En la actualidad, cualquier usuario puede subir información a internet y en segundos esta puede ser observada por millones de personas en el mundo entero.

Es por esto que las empresas se ven en la obligación de gestionar la información externa e interna con el fin de garantizar la correcta divulgación de la marca y favorecer circuitos comunicacionales que generen imagen positiva en sus colaboradores y en los consumidores del mundo actual.

En los últimos quince años podemos observar que las empresas que componen nuestro objeto de estudio (multinacionales de consumo masivo de la Argentina) han tomado

especial interés en el manejo de la información que se transmite a través de los canales formales e informales.

A medida que este factor fue tomando especial importancia, surgió también la necesidad de prestar atención a los programas de comunicación internos, con el fin de garantizar la correcta difusión de los mensajes institucionales y reducir al mínimo los canales de "comunicación informales o negativos" que puedan dar como resultado la deficiente interpretación de la información transmitida o de la información omitida.

Es por esto que el presente trabajo se ocupará de analizar los procesos de comunicación actuales que este tipo de organizaciones aplican y cuáles son sus principales aciertos y oportunidades de mejora a fin de gestionar de manera efectiva los circuitos de comunicación internos.

A su vez, se analizará el impacto que genera en el grupo de trabajo de la organización el acceso a la correcta difusión del plan de gestión de la empresa y cómo este impacta en el desarrollo de la tarea diaria de cada uno de los miembros participantes, independientemente de cuál sea la actividad que realice.

Para ello se han analizado diversos datos que permitirán un mayor acercamiento a la comprensión del tema analizado los cuales se describirán en los siguientes apartados.

11.2 Entrevistas

Teniendo en cuenta que el presente trabajo pretende realizar un diagnóstico basado en el relevamiento de la realidad de la situación de empresas de consumo masivo de la Argentina, se han seleccionado tres líderes gerenciales y directivos de algunas de las organizaciones multinacionales más importantes que poseen sede en Argentina.

Las entrevistas se llevaron adelante entre Mayo y Julio de 2014, teniendo cada una de ellas una duración aproximada de una hora treinta minutos.

Previamente se diseñó una batería de preguntas orientadoras a fin de que las entrevistas tuvieran un formato semi-estructurado. Las preguntas planteadas tuvieron como fin último detectar la existencia o no de un plan estratégico, su aplicabilidad y efectividad en la compañía y cómo los procesos de comunicación se desarrollan en los distintos sectores de la organización teniendo en cuenta también cuál es el tipo de liderazgo existente.

Las entrevistas realizadas fueron:

- Santiago Lazarús del Castillo, **Gerente de Recursos Humanos**. Nestlé Waters.

Fecha de realización: 06/05/2014

- Anónimo, **VP (vicepresidente) RRHH**. Consumo Masivo bebidas.

Fecha de realización: 04/06/2014

-Anónimo, **Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur**. Consumo Masivo.

Fecha de realización: 23/07/2014

Esta información fue la base para diseñar el esquema de preguntas que luego se incorporó a las encuestas a fin de verificar la información adquirida en esta primera instancia de relevamiento de datos.

11.3 Encuestas

Con el objetivo de encontrar correlación y coherencia en la información anterior se realizaron cuarenta y ocho encuestas de manera digital, también bajo el formato semi-estructurado y con una batería de preguntas similar a la realizada en las entrevistas.

Como resumen, se detalla la **ficha técnica** del trabajo realizado:

-**Ámbito:** nacional

-**Universo:** colaboradores de empresas de consumo masivo que trabajan o han trabajado en estas organizaciones durante los últimos seis años.

Para seleccionar a la gente encuestada se tomó como premisa, la siguiente consigna: "Los participantes debían trabajar actualmente en una empresa de consumo masivo de la Argentina, o en su defecto, debían haber trabajado en este tipo de organizaciones durante los últimos seis años."

Esto garantizará que la muestra es representativa de la población que se vincula con el objeto de estudio.

-**Muestra:** se ha recogido un total de 48 cuestionarios.

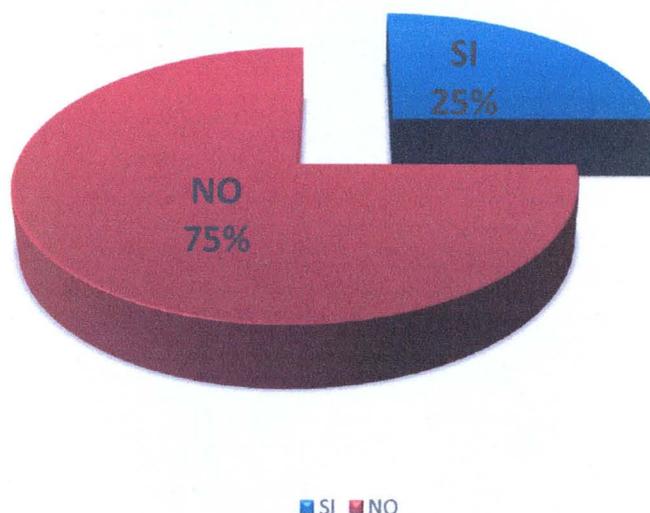
-**Margen de error:** No se ha determinado margen de error.

-**Recolección de datos:** se llevó a cabo entre el 1 de junio y el 31 de agosto de 2014 vía internet.

Como complemento de la información anterior, cabe destacar que se han encuestado once personas con puestos de supervisión (gente a cargo) y treinta y siete personas sin liderazgo a fin de verificar la información mencionada por los altos directivos y gerentes.

Los resultados del relevamiento poblacional se muestran en el gráfico siguiente:

¿Usted posee gente a cargo?



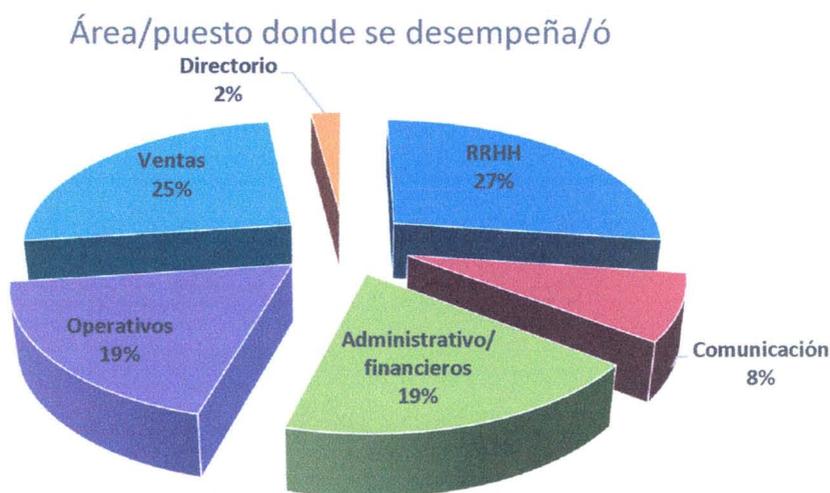
1Gráfico: Liderazgo en los puestos de trabajo encuestados.

A continuación se enumera el listado de encuestas realizadas:

Número de orden	Puesto donde se desempeña/ó	Fecha de realización de la encuesta
1	Generalista RRHH	jun-14
2	RRHH	jul-14
3	Mantenimiento	jun-14
4	Administrativo SR	ago-14
5	Account Manager	jun-14
6	RRHH	jun-14
7	Analista de Finanzas	ago-14
8	Ventas	jun-14
9	Auditoría	jul-14
10	Analista de RRHH	ago-14
11	Director PCG	jun-14
12	Auxiliar RRHH	jun-14
13	Peón de Mantenimiento	ago-14
14	Compras	ago-14
15	Administrativo	jul-14
16	Repositor	jun-14
17	Responsable de inventario	ago-14
18	Comercialización	jun-14
19	Supervisor de ventas minorista	jul-14
20	Responsable de Empleos- RRHH	jul-14
21	Analista de RRHH	ago-14
22	Analista de Marketing	jul-14
23	Maestranza	jul-14

Número de orden	Puesto donde se desempeña/ó	Fecha de realización de la encuesta
24	Ventas	jun-14
25	Supervisor de Ventas	jun-14
26	Repositor	jun-14
27	Control de stock	jul-14
28	Ejecutivo de grandes cuentas hipermercados	ago-14
29	Supervisor de ventas mayorista	jun-14
30	RRHH generalist	ago-14
31	Responsable comunicación	jul-14
32	Analista SSr comunicaciones	jun-14
33	RRHH	jun-14
34	Vendedor viajante	jul-14
35	Supervisor de RRHH	jun-14
36	Maestranza	jun-14
37	Viajante ventas interior	jun-14
38	Secretaria de Gerencia General	jul-14
39	Analista Sr. de RRHH	jul-14
40	Analista	jul-14
41	Jefe de Ventas	ago-14
42	Jr. RRHH	jul-14
43	Jefe de Ventas	ago-14
44	Control de gestión	jun-14
45	Compras	jun-14
46	Responsable de control de stock	jul-14
47	SR comunicaciones	jun-14
48	Analista de RRHH	jun-14

En relación a la muestra extraída en estas encuestas, las áreas de las cuales provienen los participantes son las siguientes:



2Gráfico: Áreas encuestadas en muestra de datos primarios.

El resultado de esta recopilación de datos primarios se vincula con las fuentes secundarias de análisis que se enumeran en el próximo apartado.

11.4 Fuentes secundarias de análisis: presentación y encuadre

Con el fin de verificar si la información relevada en los datos primarios es coherente con la realidad de las empresas Argentina y en especial, de las empresas de consumo masivo de nuestro país, se incluyeron las siguientes fuentes secundarias de consulta:

-Radiografía de la comunicación interna en la Argentina 2013: Este estudio se llevó adelante por una de las consultoras más importantes de Argentina y América Latina con el fin de relevar los procesos de comunicación que utilizan las empresas y cuáles son las tendencias a seguir en los próximos años.

El relevamiento se realizó con 122 casos de los cuáles un 10,7% pertenece a consumo masivo.

- Trabajo de investigación acerca del “Rol de la comunicación interna en las empresas argentinas durante la crisis financiera global de 2009”: Esta investigación se realizó durante la crisis a fin de construir un marco de referencia acerca de los mecanismos de actuación, en materia de comunicación, de los profesionales y líderes de empresas dentro del contexto de crisis financiera global.

El relevamiento se desarrolló con 40 casos de empresas argentinas dentro de las cuales un 35% participante pertenecían a consumo masivo.

- Investigación “El impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas”: La investigación fue llevada a cabo en 2011 por la Asociación Argentina de Comunicación Interna (AAdeCI) con el fin de conocer el surgimiento, circulación y la influencia del rumor, como fenómeno de comunicación informal, en las organizaciones del país.

El muestreo se realizó a 56 empresas, de las cuales el 15% pertenecía a empresas de consumo masivo.

-“Reporte de Sustentabilidad Arcor 2013”: Informe publicado por la empresa acerca de sus ejes de trabajo sustentable basado en procesos, productos y recursos humanos.

-“Reporte de Sustentabilidad Coca Cola de Argentina 2009-2011”: Informe de presentación de resultados de la empresa en donde se plantean los principales ejes de trabajo en materia de clientes, proveedores, comunidad y recursos humanos.

Estas fuentes permitirán incluir el relevamiento de datos primarios en el contexto a nivel nacional y vincular esta información con las actividades, procesos y mejores prácticas que están realizando las empresas argentinas, independientemente del rubro en el cual se desempeñen.

Finalizada la exposición de todas las fuentes que servirán de base para desarrollar este análisis, se presentan a continuación los emergentes del Análisis de situación.

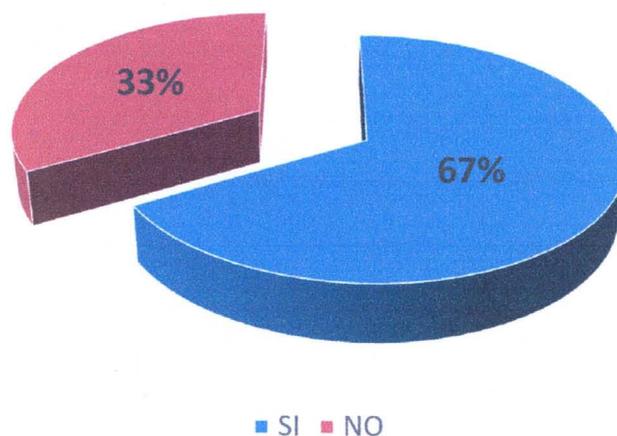
11.5 Plan estratégico: conocimiento del mismo y vinculación con los colaboradores

“Haz que tus empleados sepan a dónde quieres llegar.”⁴⁰

Como primer eje de análisis se realizó una consulta acerca de cuantos encuestados consideraban que conocían el plan estratégico que lleva adelante su empresa.

Durante el relevamiento de datos primarios se verificó que el 33 % de los encuestados no conocen el plan estratégico de su empresa.

¿Usted conoce/conoció el Plan Estratégico de su Empresa?



3Gráfico: Plan estratégico de la empresa. Conocimiento o no del mismo.

A su vez, Lazarús del Castillo comenta en su entrevista que: “El plan estratégico completo es a diez años y no es algo que se comunique completo. Eso en general no baja. Baja lo que sería más operativo u operacional por partes.”⁴¹

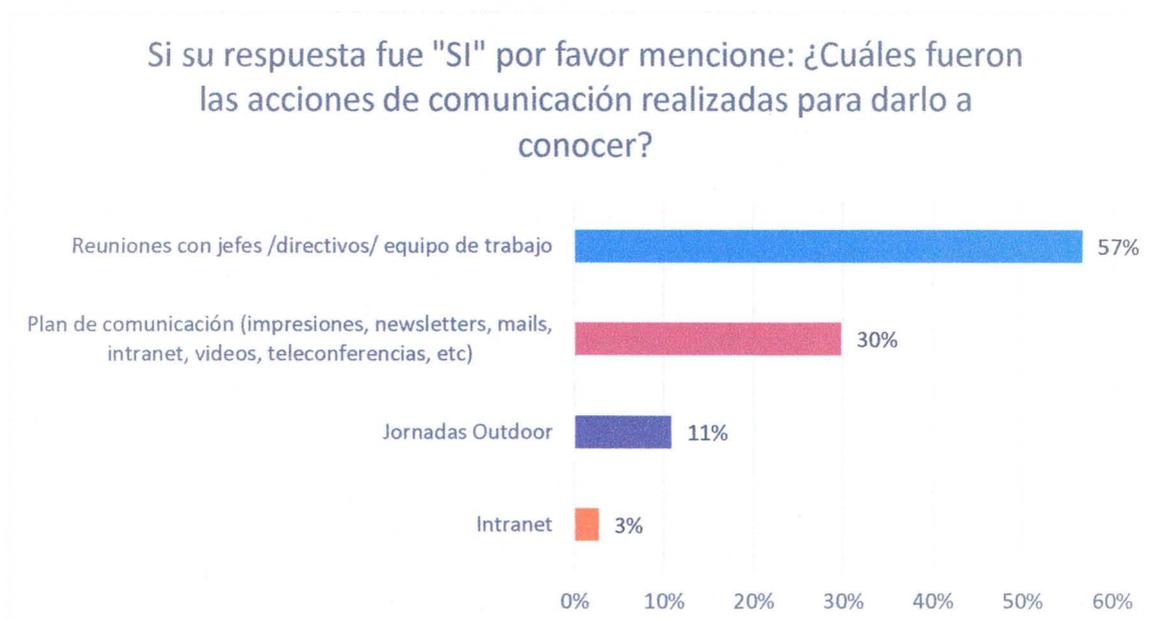
Teniendo en cuenta estas premisas podemos inferir que **es importante que todos los colaboradores de la organización puedan conocer las directivas del plan estratégico en la medida que éstas impacten directamente en su puesto de trabajo** e influyan en el desempeño de las tareas que posee su área.

⁴⁰ Fragmento extraído de nota periodística a Michael Wolfe en <http://www.ehowenespanol.com/>

⁴¹ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

En base a los treinta y dos encuestados que respondieron que sí conocían el plan, se indagó acerca de cuáles fueron las herramientas tangibles o acciones de comunicación, que se utilizaron para darlo a conocer. Algunos encuestados han seleccionado más de una acción. Por este motivo, se han recaudado 37 respuestas.

Los resultados se consolidaron en el siguiente gráfico:



4Gráfico: Acciones de comunicación del plan estratégico.

Adicionalmente en las entrevistas se ha recolectado la siguiente información:

“cada función y cada área arma sus planes operativos y puede planificar sus objetivos, prioridades o los drivers para llevarlo a cabo y también cuáles son los indicadores con los que lo vamos a medir (...) de ahí deberían bajar los objetivos individuales de cada puesto.”⁴²

“Se hizo un trabajo de comunicación por niveles jerárquicos, hasta llegar a todos los asociados de la Unidad de Negocios la empresa. Este trabajo consistió en reuniones informativas en donde a cada estrato de poder se le daba a conocer la información de relevancia para su área y cuáles eran los parámetros generales de la Unidad.”⁴³

“Workshops - Presentación del CEO - Videos, mailing y casacades organizados por los line managers, entro otros.

En términos de herramientas se trata de orquestar los canales alineándolos a una retórica. Se trata de embeber a toda la comunicación alineándola al plan de la Cía, desde el

⁴² Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁴³ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

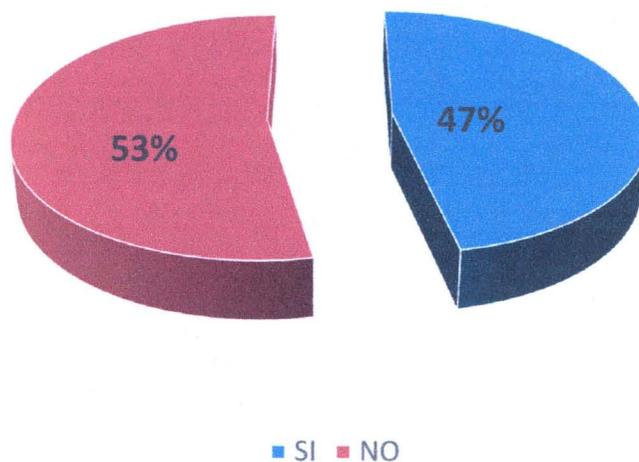
discurso hasta el compromiso necesario para cumplirlo. La responsabilidad es compartida entre todos los líderes de la organización.”⁴⁴

Vemos de acuerdo a las respuestas, que las **reuniones a nivel grupal e individual siguen siendo la herramienta de comunicación más utilizada** para dar a conocer la información de relevancia de los períodos en curso.

De las entrevistas también se concluye que es importante que el mensaje emitido venga acompañado de la necesidad de transmitir adquirir el **compromiso con la empresa** que deberá ser transmitido a todo el equipo a fin de obtener el grado de involucramiento necesario para llevar adelante los objetivos de manera exitosa.

Continuando con el detalle de los resultados, se consultó sólo a los encuestados si, en su opinión, el plan fue comunicado de manera efectiva. El resultado de las treinta y dos respuestas (el 67% de encuestados que respondió afirmativamente la pregunta enunciada en el gráfico tres de este apartado) relevadas se detalla a continuación:

¿Usted considera que el plan se comunicó de manera efectiva?



5Gráfico: Efectividad de las acciones de comunicación del plan estratégico.

Vemos que a pesar de conocer el plan, los colaboradores y empleados con gente a cargo de bajo nivel jerárquico, consideran en un **cincuenta y tres por ciento que el plan no se ha comunicado de manera efectiva.**

⁴⁴ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

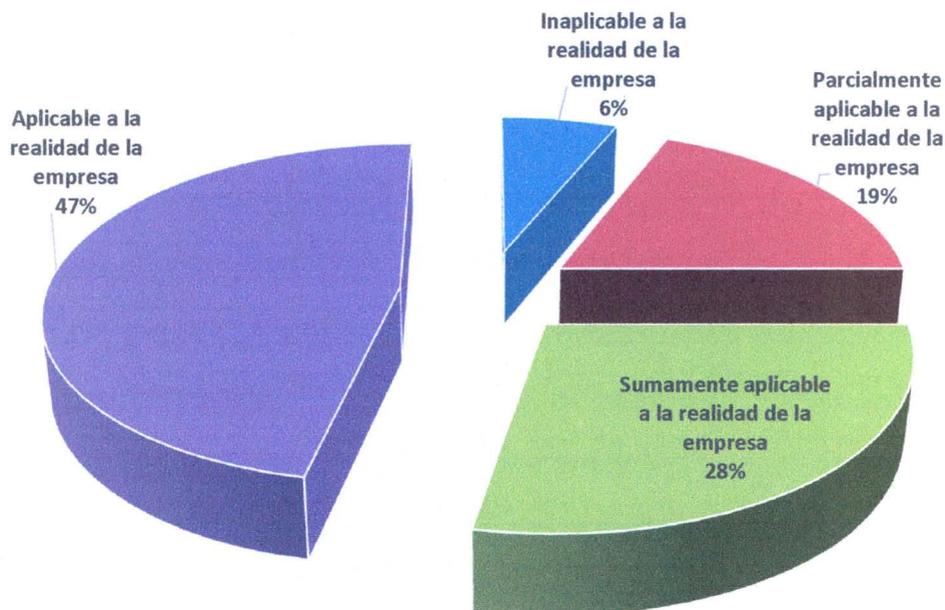
Sin una comunicación efectiva, difícilmente el plan pueda llegar a generar una visión compartida que permita que los empleados se sientan involucrados en las acciones y resultados de la empresa de la cual forman parte.

Desde este punto podemos recordar que “nadie puede enfocar sus esfuerzos a metas u objetivos que le son desconocidos, más aún, cuando éstos no han encontrado los puntos de coincidencia entre los intereses de la organización y los personales.”⁴⁵

Continuando con la indagación acerca de las empresas en donde sus colaboradores conocen la estrategia y el plan, se consultó sobre la propuesta de implementación que realizó la empresa acerca de la estrategia planteada.

Los resultados fueron los siguientes:

Usted considera que la implementación de la estrategia fue:



6 Gráfico: Aplicación de la implementación a la realidad de la empresa.

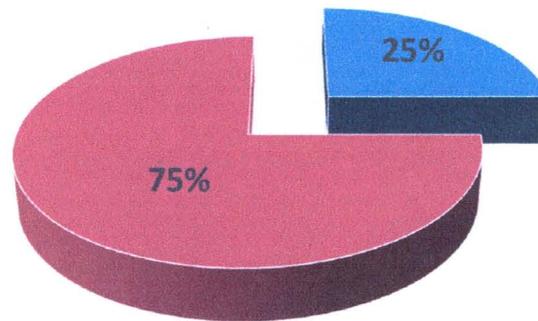
Las respuestas permiten verificar que sólo un veintiocho por ciento de la muestra considera que la implementación fue sumamente aplicable a la realidad de la empresa mientras que **el setenta y dos por ciento de la población ha calificado la implementación como aplicable, parcialmente aplicable o inaplicable a la realidad de su organización.**

Para finalizar este apartado, se consultó a los encuestados que respondieron que la implementación ha sido parcialmente aplicable o inaplicable a la realidad de la empresa (ocho participantes), acerca de cuál fue el motivo por el cuál seleccionaron esas opciones.

⁴⁵ Moreno Espinoza, Luis Álvaro. Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. Revista CULCyT Número 32. Año 6. Mayo- Junio 2009. Página: 5.

El resultado se presenta en el gráfico siguiente:

Si su respuesta anterior fue INAPLICABLE o PARCIALMENTE APLICABLE, mencione a continuación el motivo por el cuál seleccionó esa opción:



■ Liderazgo ■ Falta de estrategias efectivas de comunicación

7Gráfico: Motivos por los cuáles la implementación no es aplicable a la realidad de la empresa.

De los ocho encuestados que debían responder esta pregunta, todos han seleccionado sólo dos respuestas, teniendo la posibilidad de marcar entre más opciones. **El setenta y cinco por ciento adjudicó la propuesta deficiente de la implementación debido a las estrategias de comunicación empleadas. También un veinticinco por ciento considera que la propuesta de implementación es inadecuada por la falta de liderazgo en los equipos de trabajo.**

Todas las respuestas que contiene este apartado permiten verificar que un gran número de los colaboradores de las diferentes compañías mencionan a “la comunicación y sus estrategias” como un aspecto a mejorar dentro del plan estratégico y su implementación.

11.6 Responsables de comunicación del plan y estrategia

“Si tu no comunicas, otros lo harán por ti.”⁴⁶

El siguiente apartado se realizó con el fin de indagar acerca del puesto de trabajo que suele ser el responsable de efectuar los procesos y herramientas de comunicación. También cuál es el área a la cual pertenece este cargo, a fin de verificar si existen tiempo y recursos suficientes para desempeñar esta tarea y si esta función es tenida en cuenta o no

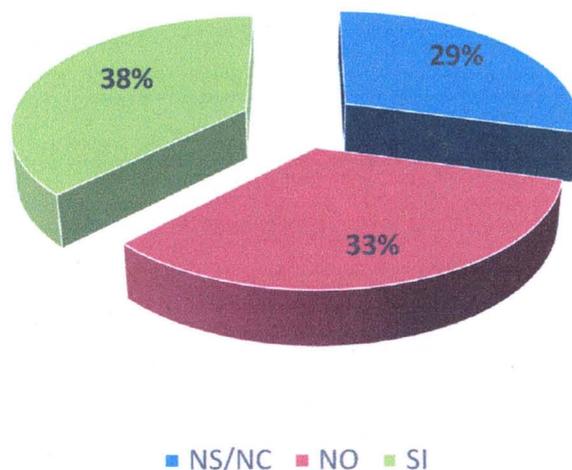
⁴⁶ Anónimo

cómo un rol principal para el buen funcionamiento organizacional y la obtención de los resultados esperados.

De acuerdo al diagnóstico de comunicación interna en Argentina, realizado entre noviembre de 2012 y marzo de 2013 a los principales líderes organizacionales, se considera que “la gestión de la comunicación interna tiene sentido en tanto y en cuanto esté alineada con los objetivos del negocio. (...) En cualquier organización, si se le pregunta al personal cuál es su canal favorito para informarse, **la gran mayoría suele responder: “a través de mi jefe”**.”⁴⁷

A la hora de contestar acerca del puesto específico para efectuar las comunicaciones, el resultado obtenido fue el siguiente:

¿Existe/existía un área o puesto específico que comunique a toda la empresa el Plan estratégico?



8Gráfico: Puesto específicos dedicados a la comunicación del plan.

Dentro de la muestra de encuestados, un veintinueve por ciento desconoce si existe o no un referente en materia de comunicación del plan. A su vez, un treinta y tres por ciento afirma que no existe un puesto específico destinado a tal fin, lo cual implica que en la actualidad los colaboradores no poseen un guía clave de esta materia al cual puedan acercarse en caso de tener alguna inquietud o aporte en materia de gestión.

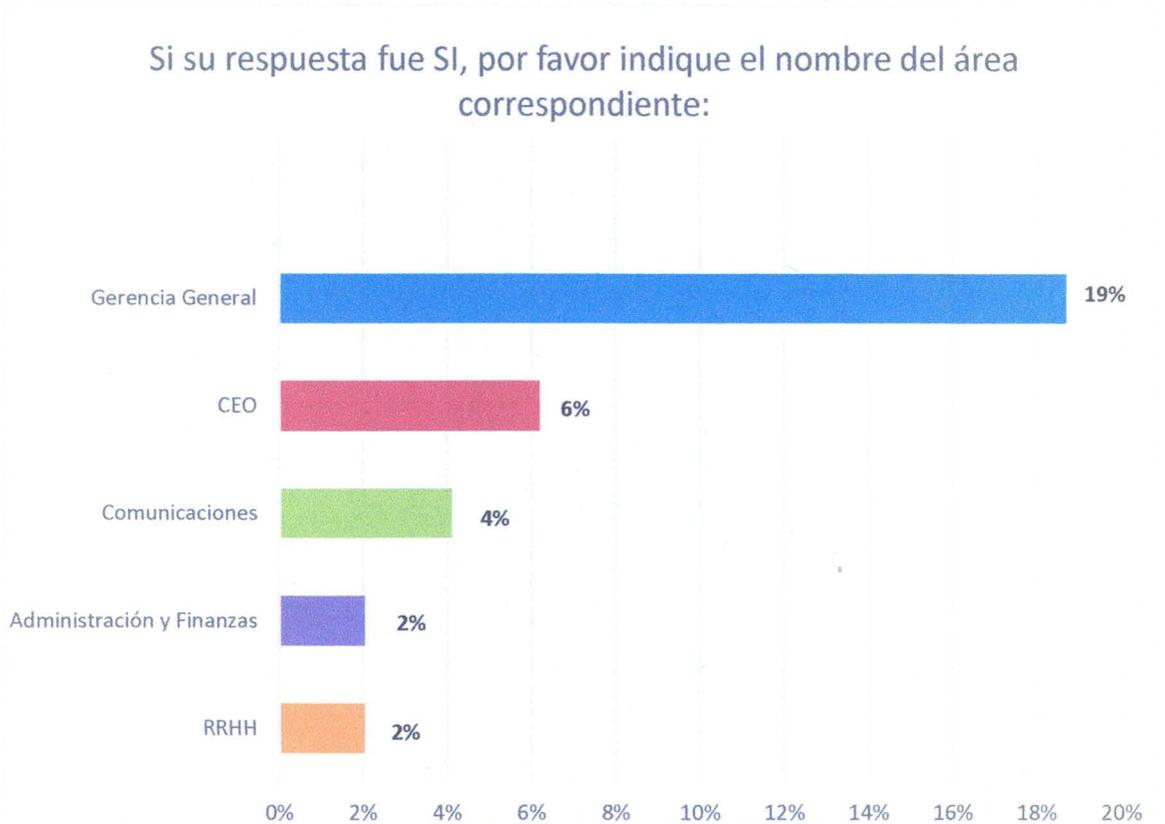
Con relación a este punto uno de los entrevistados, Lazarús del Castillo, respondió lo siguiente:

⁴⁷ Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 17.

“Es responsabilidad de cada gerente o director de las unidades de negocio o áreas.”⁴⁸

Los otros dos entrevistados, respondieron que no y no hicieron referencia a la responsabilidad de cada gerente o director de las áreas del negocio.

A las dieciséis personas que respondieron en la encuesta que sí existía un puesto a cargo de esta tarea, se les realizó la siguiente consulta:



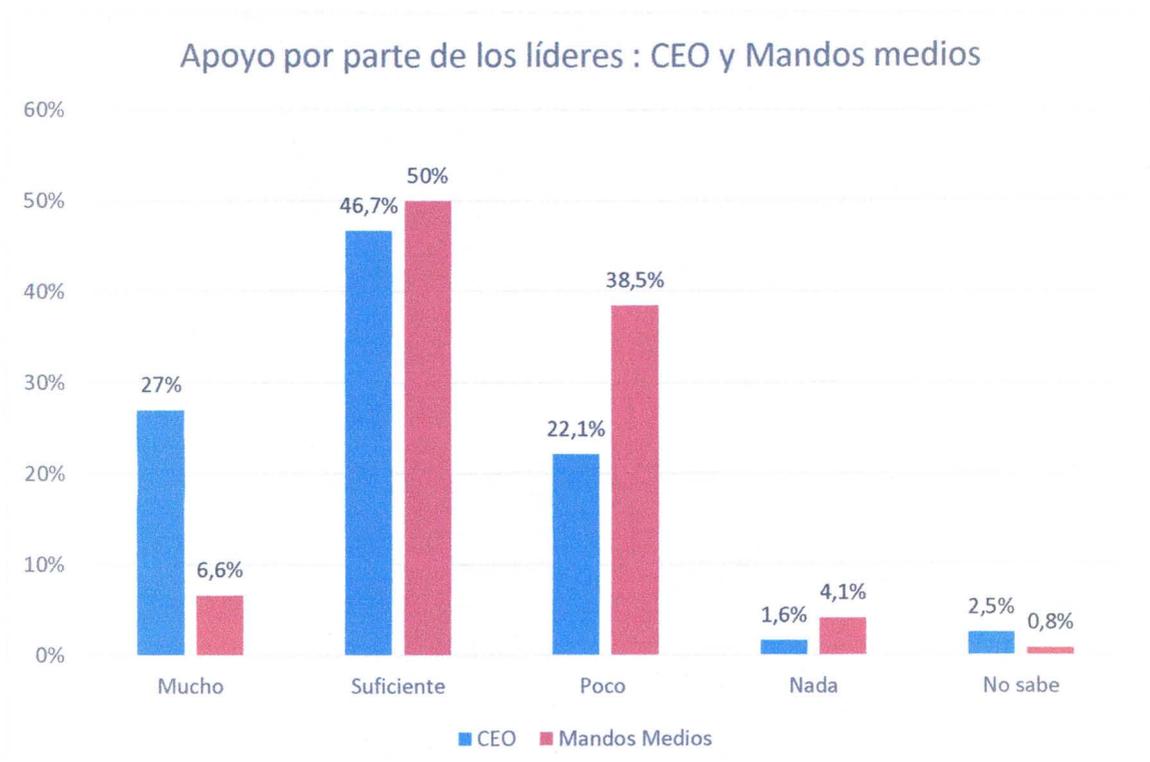
9 Gráfico: Área de gestión de comunicación del plan estratégico.

Este resultado se alinea los datos secundarios extraídos del diagnóstico de comunicación interna en Argentina.

Allí se ha consultado a ciento veintidós referentes de diversas compañías argentinas. Un once por ciento de la población encuestada pertenecía a empresas de consumo masivo.

En el estudio se consulta acerca de cuánto apoyo reciben las comunicaciones internas por parte del CEO y de los mandos medios de la organización. Los resultados se presentan a continuación:

⁴⁸ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

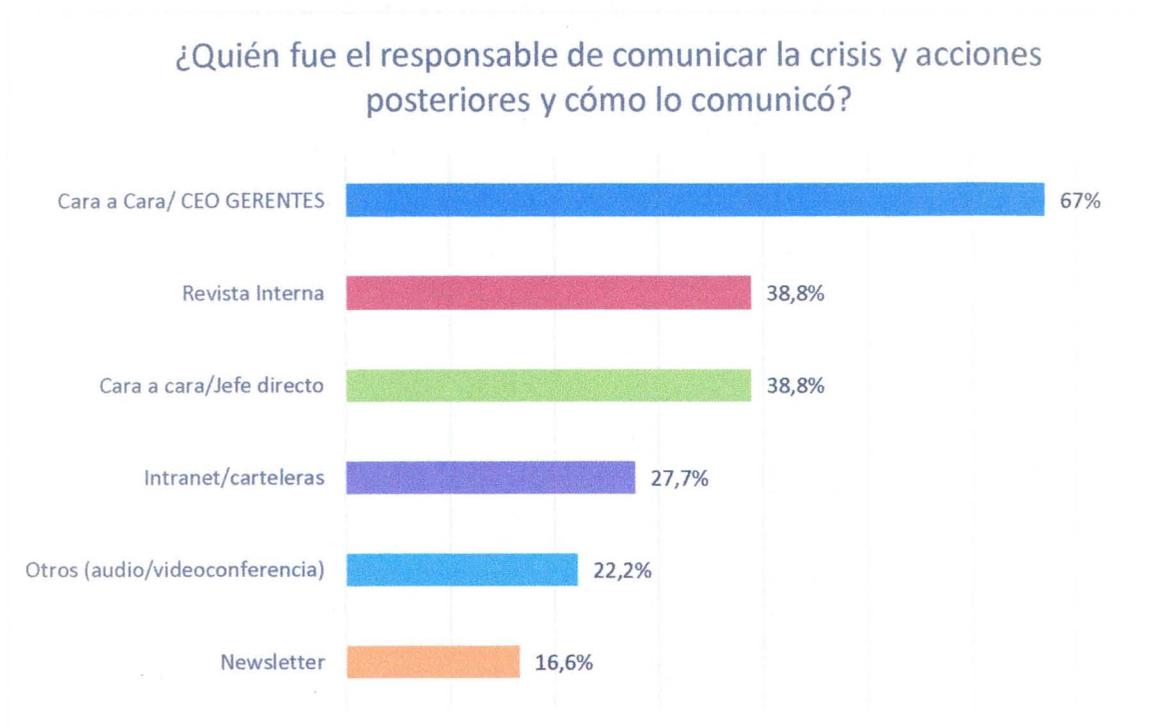


10 Gráfico: Apoyo por parte de los líderes a la gestión de comunicación.

Esta información se ve abalada con un estudio de la Asociación Argentina de Comunicación Interna realizado en Julio de 2009, en donde se evaluó quienes eran los encargados de comunicar la crisis financiera que atravesaba el mundo y cuál era la situación de las empresas, como así también que camino pretendía seguir cada organización ante esa situación.

La encuesta fue realizada a 300 colaboradores de distintas compañías, dentro de las cuáles, el treinta por ciento pertenecía al rubro de consumo masivo.

Los resultados fueron los siguientes:



11 Gráfico: Responsables de gestión de comunicación de crisis.⁴⁹

Esto nos lleva a ver que los principales referentes de comunicación en materia de negocios, son los altos directivos y CEO de las organizaciones, lo cual hace que **en general no exista un área que tenga, como responsabilidad única y exclusiva trabajar la comunicación del plan estratégico y los procesos que circulan a su alrededor para informar a todos los colaboradores.**

11.7 Eficacia en los procesos de comunicación de las organizaciones de consumo masivo y empresas argentinas

“El resultado de la comunicación se mide por el efecto en el receptor, no por las intenciones del emisor.”⁵⁰

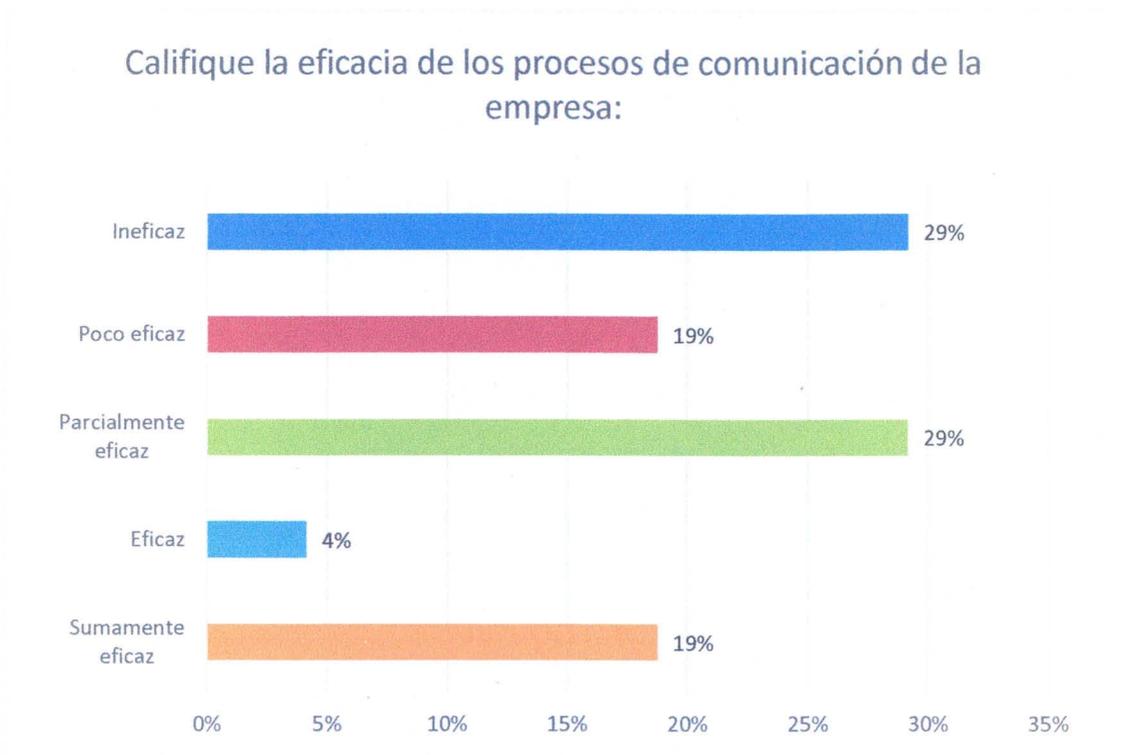
Este apartado tuvo como objetivo que los participantes puedan mencionar cuán efectivos son los procesos de comunicación en su empresa a nivel general y cuáles son los ejes que consideran a la hora de evaluar la efectividad.

También se realizó una consulta acerca de la eficacia de comunicación dentro de sus empresas.

⁴⁹ Fuente secundaria. Asociación Argentina de Comunicación Interna. Trabajo de investigación acerca del “Rol de la comunicación interna en las empresas argentinas durante la crisis financiera global de 2009.” Buenos Aires, Argentina. Julio de 2009. Página: 16.

⁵⁰ Premisa de la definición de comunicación.

Los resultados son los siguientes:



12Gráfico: Eficacia en los procesos de comunicación de las empresas.

Gráfico 12: Eficacia en los procesos de comunicación de las empresas.

Esta primera pregunta arroja un resultado del **setenta y nueve por ciento de encuestados que opinan que las estrategias de comunicación dentro de la organización no son eficaces.**

En relación a la información obtenida desde las entrevistas vemos que Santiago Lazarús del Castillo opina que la gestión de la comunicación de Nestlé Waters es Parcialmente eficaz⁵¹, mientras que los otros dos directivos de empresas de consumo masivo consideran que la gestión de su empresa es Eficaz.⁵²

Para justificar esta elección, se ha solicitado a los participantes que detallen los factores que han considerado para evaluar la eficacia.

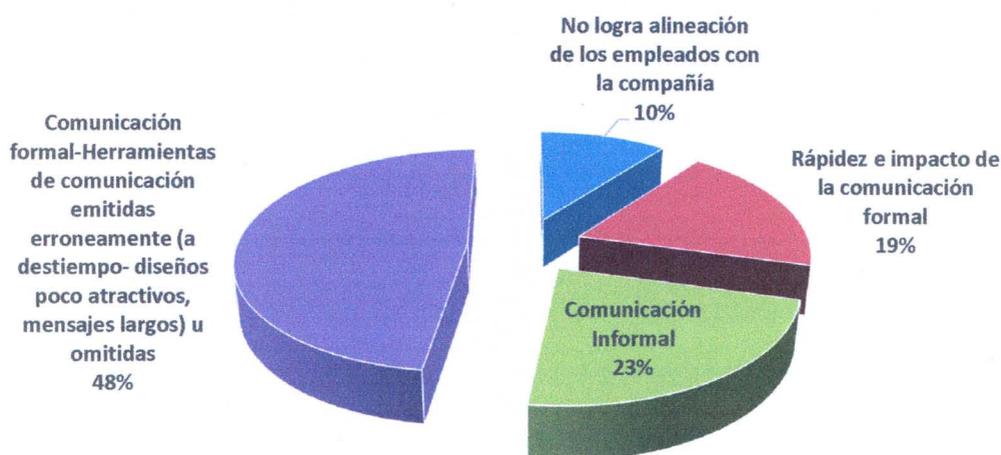
⁵¹ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁵² Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

⁵² Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

Las respuestas de las encuestas han sido las siguientes:

¿Cuáles son los principales factores que consideró al evaluar la eficacia en la pregunta anterior?



13Gráfico: Factores evaluados para determinar la eficacia en los procesos de comunicación.

Estas respuestas arrojan casi un cincuenta por ciento de encuestados que consideran que las herramientas emitidas u omitidas no son apropiadas para gestionar los procesos de comunicación de la empresa. Sumado a esto vemos que un diecinueve por ciento más determina la que comunicación formal no es rápida y no tiene impacto.

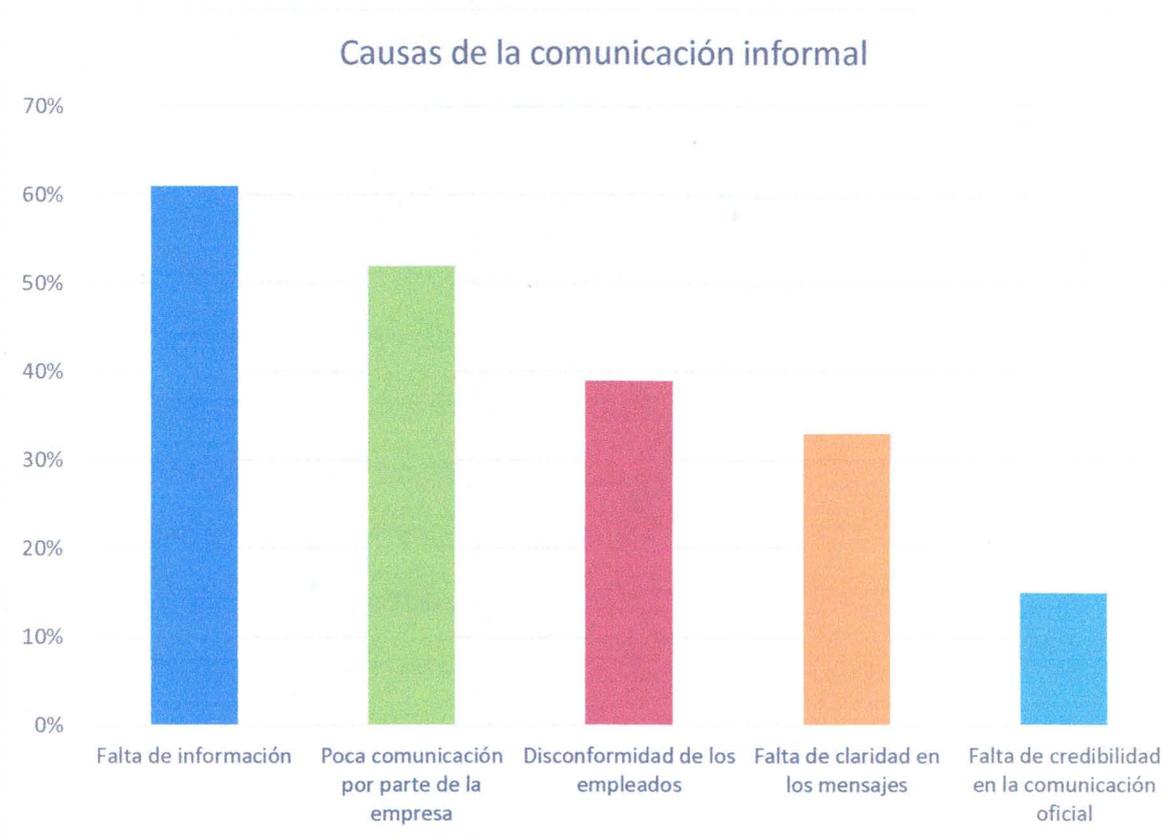
También llama la atención que un veintitrés por ciento del público encuestado ha mencionado la importancia que la comunicación informal posee en su organización.

En torno a la comunicación informal, sumamos algunos datos de fuentes secundarias basados en la investigación de la Asociación Argentina de Comunicaciones Internas acerca del impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas. Este estudio se realizó en base a cincuenta y seis casos relevados por medio de encuestas en el período de marzo a junio del 2011.

Allí se consultó a la población acerca de por qué creen que surge la comunicación informal en forma de "Rumores"⁵³ dentro de las organizaciones. La pregunta es de respuesta múltiple.

⁵³ Definición extraída del diccionario de la real academia española (Del lat. rumor, -ōris). "Voz que corre entre el público."

Los resultados han sido los siguientes:



14Gráfico: Causas de la Comunicación informal en las empresas.

Dentro del público consultado, un 61% de los profesionales manifestaron que surgen “por falta de información”. Mientras que un 52 % considera que la aparición de este hecho comunicativo se debe a que “La empresa no comunica o comunica muy poco en forma oficial. Mientras que el 39 % de las empresas consideran que el rumor surge por la “Disconformidad de los empleados”, y un 33 % considera que es por “Falta de claridad”. Con lo cual, **tres de las cuatro razones principales del surgimiento del rumor, obedecen a deficiencias de comunicación por parte de la empresa.**⁵⁴

Gracias a este estudio, podemos corroborar que la comunicación informal surge en ausencia de circuitos eficaces de comunicación formal que resuelvan la inquietud de los colaboradores y permitan que los empleados obtengan toda la información que necesitan sin recurrir (o recurriendo lo menos posible) a otros circuitos a fin de satisfacer la necesidad de información.

⁵⁴ Fuente secundaria. Asociación Argentina de Comunicaciones Internas. Investigación “El impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas. Julio de 2011. Página: 13.

Retomando los resultados de las entrevistas, se continúa con el análisis de la pregunta acerca de los factores evaluados para determinar la eficiencia en los procesos de comunicación y podemos mencionar que **existen grandes diferencias entre estas empresas** ya que cada encuestado, toma una posición bastante diferente a la de los otros acerca de los factores elegidos, aunque todas coinciden con las respuestas seleccionadas por los encuestados.

A continuación se detallan algunos extractos de las respuestas recibidas acerca de los factores seleccionados:

“En principio el interés que despierta. Llegamos a la conclusión hace poco de que había mucha comunicación y estamos moviéndonos a un esquema más reducido en principio por Nestlé Waters. (...) en principio hay una sobrecarga en la comunicación (...) Por ahora estamos yendo de comunicar todo, a hacer algo más específico.”⁵⁵

“Consistencia de los mensajes, diferenciación de canales, política de canales abiertos, etc. Esto permite que la comunicación se maneje de manera transparente y permita a todos los empleados de la compañía ejercer su derecho a conocer la información, plantear preguntas o inquietudes concretas que son resueltas por los canales abiertos y por sobre todo detectar oportunidades de mejora en los circuitos.

La diferenciación de canales da la posibilidad de comunicar un mensaje con distinto tipo de información de acuerdo a cada uno de los receptores.

Los mensajes son repetidos en varias oportunidades a fin de que todos tengamos presente cual es el plan, hacia donde estamos yendo y la importancia de tener esta información presente en nuestras gestiones.”⁵⁶

“El alineamiento, el conocimiento de la cultura y objetivos del negocio. El involucramiento de los líderes detrás de los mensajes, y los resultados de los indicadores.”⁵⁷

Como resultado de esta pregunta vemos que el primer entrevistado marca, como oportunidad de mejora en Nestlé Walters el mismo punto que han seleccionado la mayoría de los participantes de nuestra muestra de encuestados.

El segundo entrevistado responde de manera opuesta al primero y enuncia la importancia de emitir mensajes repetidos para que todos los colaboradores tengan en cuenta cuál es el plan. Esto pareciera demostrar que la cultura comunicacional de esta organización se encuentra más evolucionada en relación al tipo de mensajes emitidos y calidad de comunicaciones. Hace también hincapié en el involucramiento de todo el personal como

⁵⁵ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁵⁶ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

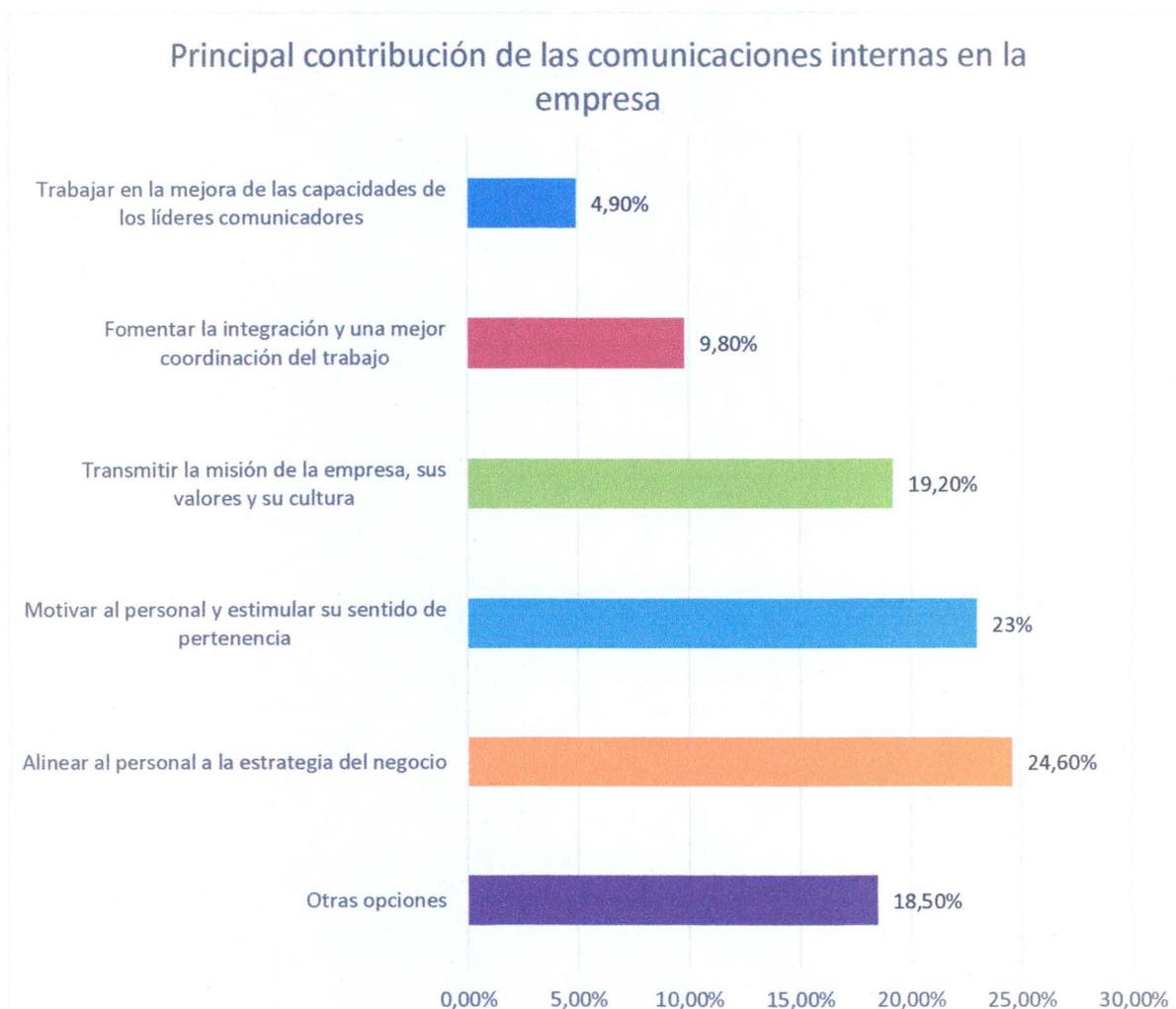
⁵⁷ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

un derecho, lo cual muestra una cultura bastante madura con relación a la participación del personal.

El tercer entrevistado muestra una clara alineación con las respuestas satisfactorias que suman un diez por ciento del total y marcan que la comunicación permite la alineación de los empleados con los objetivos y la estrategia de la compañía.

Sumadas a estas conclusiones vemos que en el diagnóstico de comunicación interna de argentina se ha consultado a los ciento veintidós encuestados de diferentes empresas acerca de cuál es la principal contribución de las comunicaciones internas a las empresas.

Las respuestas se totalizan a continuación:



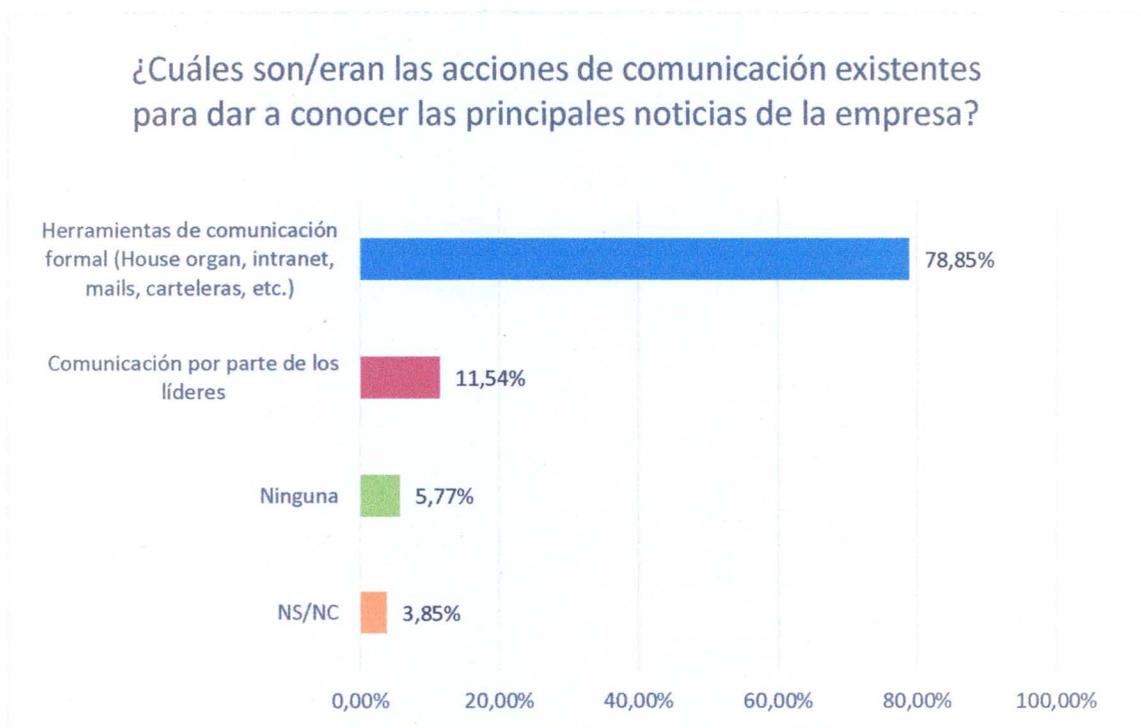
15 Gráfico: Contribución de las comunicaciones internas en las empresas.⁵⁸

⁵⁸ Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 59

En estos resultados vemos que **el rol de las comunicaciones internas a nivel nacional en todos los rubros empresariales, está teniendo un principal protagonismo en el desarrollo de la estrategia de alineación de colaboradores, la motivación y sentido de pertenencia en su empresa y también la manifestación de la misión, valores y cultura empresarial.** Estos tres ejes tienen un claro impacto en los procesos comunicacionales que se diseñan y pretenden adquirir un compromiso sostenido por parte de los equipos de trabajo organizacionales.

Continuando con el análisis de este apartado se consultó a los encuestados acerca de cuáles eran las acciones de comunicación que se utilizaban para dar a conocer las principales noticias dentro de la empresa.

Los resultados fueron los siguientes:



16 Gráfico: *Herramientas de comunicación en la empresa.*

Este resultado arroja un porcentaje muy bajo de comunicación por parte de los líderes, teniendo en cuenta que éste es uno de los recursos más valorados por los empleados a la hora de recibir notificaciones.

En simultáneo se consultó a los líderes entrevistados acerca de cuáles son las acciones que ellos ejecutan para dar a conocer el plan estratégico y las comunicaciones. Se detallan a continuación algunos puntos de las respuestas:

“A nivel interno en mi área la comunicación es permanente pero igual, una vez por mes nos juntamos todos para estar al tanto de los principales acontecimientos y novedades e incluso discutir algunos temas, con lo cual las comunicaciones se realizan desde ahí.

En lo que se refiere desde nuestra área hacia afuera lo clásico. Newsletter quincenal, cartelera, cuenta interna de comunicaciones, red de facilitadores.”⁵⁹

“Contacto con todos los integrantes del área, presentación personal de los objetivos por medio de una reunión personal en donde se evalúan resultados y se marca el camino a seguir en el ciclo. Es importante comunicar el plan de manera segmentada por tipo de puesto e injerencia en el mismo y ver oportunidades de mejora en cada caso para garantizar la correcta gestión del área.”⁶⁰

En esta respuesta queda, nuevamente plasmada la realidad de que esta organización mantiene una cultura más evolucionada con relación a los procesos de comunicación en las áreas.

“El papel del jefe es clave para que los mensajes fluyan a través de la Cía. Para los empleados, la empresa ES su jefe y se debe trabajar en ello consistentemente para apoyarlos en su tarea como comunicadores. Las acciones son variadas, empezando por vivir la cultura, como por ser efectivamente un líder, con lo que ello implica.”⁶¹

Vemos, en la respuesta anterior que nuevamente se hace énfasis en la presencia del jefe directo como rol principal en la comunicación.

Sumado a este análisis vemos a continuación algunos datos secundarios que fortalecen esta realidad organizacional.

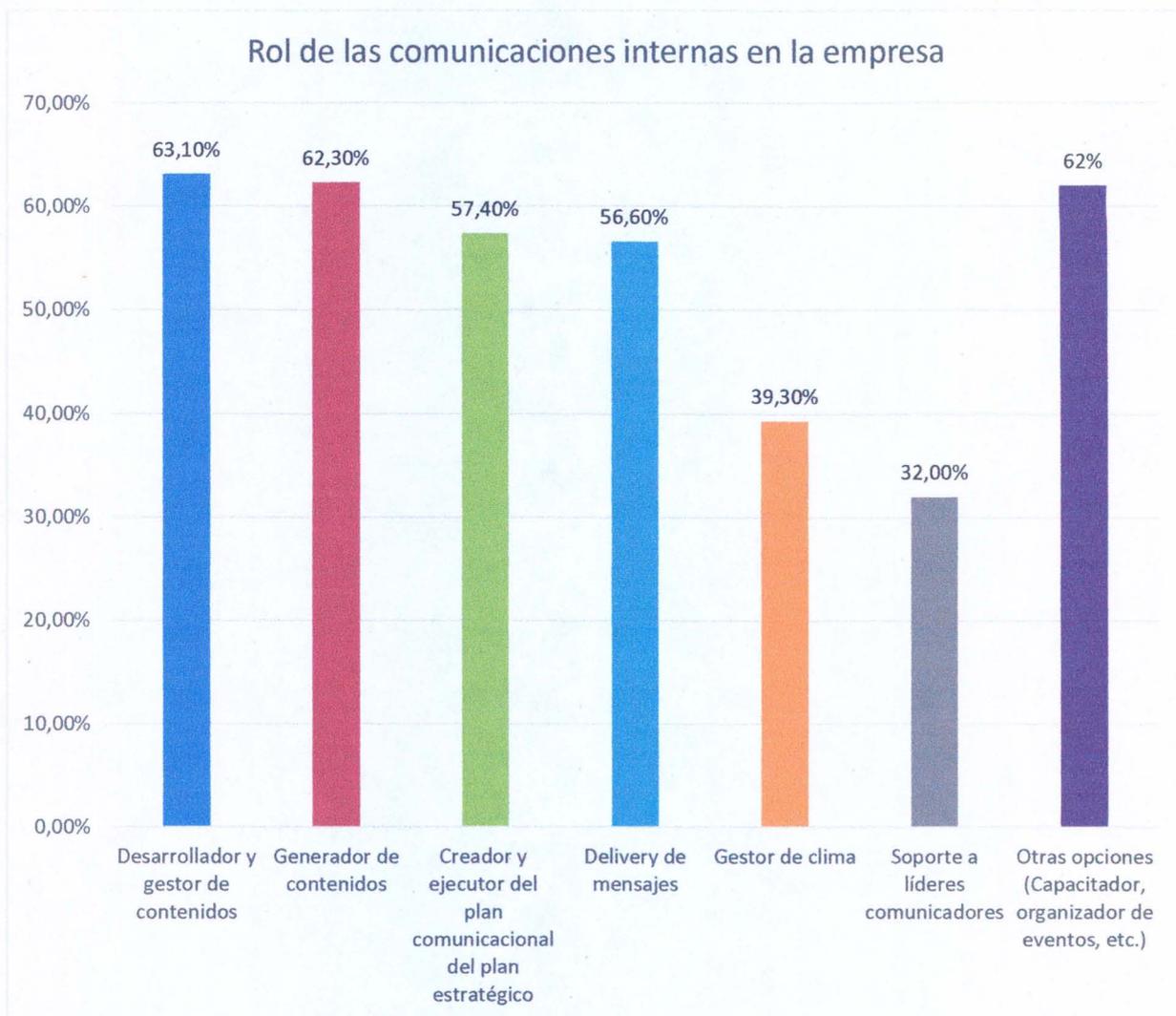
En el diagnóstico de comunicación interna de empresas de Argentina se realizó una pregunta basada en las opciones que definen el rol de la comunicación interna en la empresa. La pregunta habilitaba la posibilidad de respuesta múltiple, motivo por el cual, los resultados obtenidos superan el cien por ciento como parámetro final.

Los resultados extraídos fueron los siguientes:

⁵⁹ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁶⁰ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

⁶¹ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.



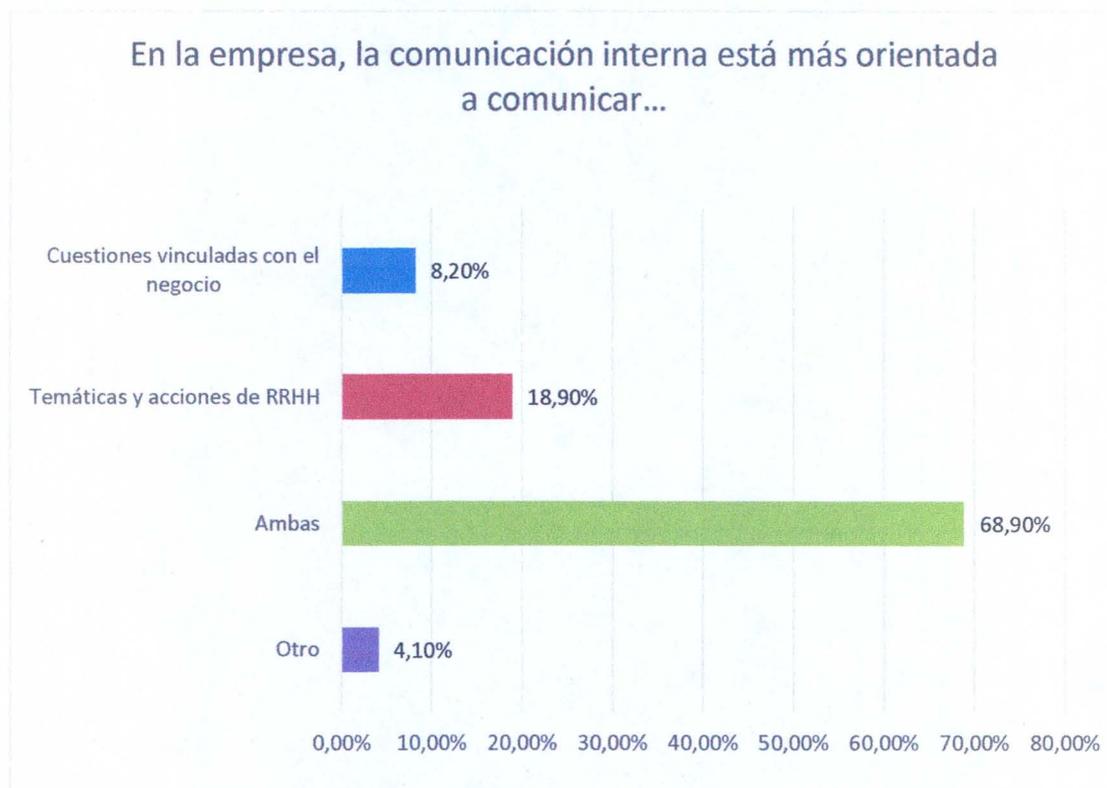
17 Gráfico: Rol de las comunicaciones internas en las empresas.⁶²

En la actualidad el soporte a los líderes comunicadores no es una de las principales opciones seleccionadas por el público encuestado, siendo que un cincuenta y siete por ciento del público menciona al área como la creadora y ejecutora de la gestión comunicacional del plan estratégico.

Continuando con los datos reflejados en este estudio. Se realizó una consulta acerca de cuál era el foco comunicacional dentro de las empresas.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

⁶² Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 58.



18 Gráfico: Orientación de las comunicaciones internas empresariales.⁶³

Este gráfico permite demostrar que en la actualidad, **la comunicación interna en las empresas a nivel nacional es un factor clave para gestionar y dar a conocer los temas vinculados con el negocio**, motivo por el cuál es necesario adquirir ciertas calificaciones como comunicadores y **generar procesos adaptados a la cultura organizacional que provean las herramientas necesarias para que, no sólo se comunique un mensaje, sino también, este mensaje llegue a todos los usuarios** de manera clara y permitiendo que la comunicación sea un aliado estratégico de los directivos para que los colaboradores alcancen en equipo los resultados de la organización.

Retomando la entrevista realizada en Nestlé Waters a Santiago Lazarús del Castillo, se extrajo el siguiente extracto acerca de las buenas prácticas de comunicación que utilizan en la empresa: “Los facilitadores son los que están afuera y te permiten llegar a la gente y conocer mayor información. El año pasado los seleccionamos, los capacitamos, pero aún falta un poco.”

La red de facilitadores de comunicación internos se lanza en Nestlé Argentina para permitir que las personas dejen de ser solamente receptores de mensajes y se conviertan en canales de comunicación que permitan monitorear la bajada de la información y, sobre todo, verificar si algún jefe o gerente requiere colaboración en este aspecto.

⁶³ Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 60.

En el diagnóstico de comunicación interna argentina 2013, extrajo como **mejor practica el trabajo que realiza Nestlé** con sus 20 facilitadores que pertenecen a todas las áreas de negocio. Con respecto a esta experiencia, se menciona lo siguiente: **“La red de facilitadores de comunicación** es funcional a la estrategia interna y forma un excelente canal, y hasta a veces superior que los medios tradicionales, porque las personas tienen el poder de su humanidad, de construir y alimentar las redes interpersonales, de dialogar y dar feedback y de promover, fomentar y alentar el vivo y directo de todas las iniciativas corporativas.”⁶⁴

Sin embargo, los resultados del diagnóstico de comunicación interna arrojan el resultado de que sólo una de cuatro empresas de argentina desarrolla una red de facilitadores⁶⁵, motivo por el cual se calcula que en los próximos años esta herramienta crecerá con mayor énfasis en todas las empresas.

11.8 Objetivos de trabajo y alineación con el plan estratégico

“Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo.”⁶⁶

En este apartado se exploró acerca del trabajo por objetivos y cómo se vincula con el plan estratégico empresarial.

La primera indagación tiene su base en la posibilidad de conocer si los encuestados y entrevistados tenían objetivos de trabajo.

Los resultados del público encuestado fueron los siguientes:



19Gráfico: Existencia de objetivos de trabajo en las empresas.

⁶⁴ Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 107.

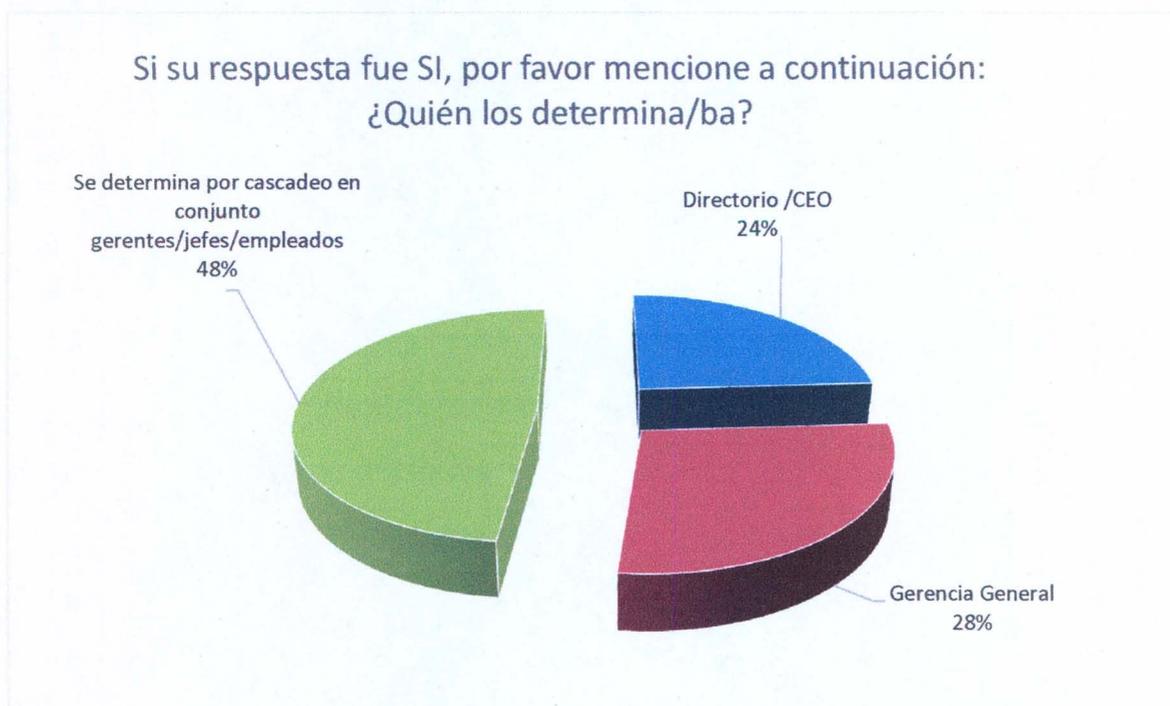
⁶⁵ Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 108.

⁶⁶ Frase de Abraham Lincoln.

Con relación a las entrevistas los tres directivos de las empresas han mencionado que poseen objetivos de trabajo.

Cómo conclusión podemos observar que más del sesenta por ciento de nuestro público relevado en la muestra posee objetivos de trabajo en sus áreas de empresas.

En la siguiente pregunta se consultó al total de población que ha mencionado que posee objetivos de trabajo, quiénes eran los encargados de determinarlos. El relevamiento total de respuestas de los encuestados fue el siguiente:



20Gráfico: Definición de objetivos de trabajo: Roles intervinientes.

Estos datos verifican que la mayoría de las empresas encuestadas determinan los objetivos de manera conjunta entre quienes supervisan el trabajo y quienes lo ejecutan.

Con relación a la información relevada en base a las entrevistas realizadas, vemos que Santiago Lazarús menciona que los objetivos de Nestlé se determinan con un mecanismo similar al que seleccionó la mayoría del público encuestado:

“Yo lo que hago por ejemplo es, les paso los míos a mis colaboradores y les pido propuestas y en base a las propuestas, me junto con cada uno y de ahí los calibramos y a su vez, esto está ligado a la gestión de desempeño. Esta gestión tiene una revisión en el año y está ligado a un incentivo a corto plazo de un bono y también se liga a la pauta salarial.”⁶⁷

⁶⁷ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

Sin embargo, en lo que se refiere a la información relevada en las otras dos entrevistas, verificamos que los objetivos se definen sólo entre las posiciones de liderazgo, mientras que los que realizan la ejecución de las tareas sólo son comunicados una vez que se ha definido la nueva meta de trabajo. A continuación se detallan los principales comentarios basados en estas entrevistas:

“En conjunto con mi jefe, el Ceo de la empresa determinamos los objetivos de cada uno de los integrantes del área y también los puntos de mejora para comunicar en las reuniones.”⁶⁸

“Se proponen y luego son discutidos con el equipo de liderazgo.”⁶⁹

Gracias a esta información vemos que en las empresas de consumo masivo no siempre se incluye al encargado de llevar adelante el objetivo (el ejecutor de las tareas de trabajo) en el momento de realizar la definición del mismo, sino que **el individuo muchas veces es comunicado de manera formal posteriormente con el fin de dar a conocer que es lo que se espera de él y cuál es el plazo que tendrá para llevar adelante esas resultados esperados.**

Posteriormente y tomando nuevamente como referencia al público encuestado que respondió favorablemente a la primer pregunta de este apartado, se consultó acerca de si los objetivos tenían o no vinculación con el plan estratégico.

Los resultados fueron los siguientes:



²¹Gráfico: Vinculación entre objetivos y plan estratégico.

⁶⁸ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

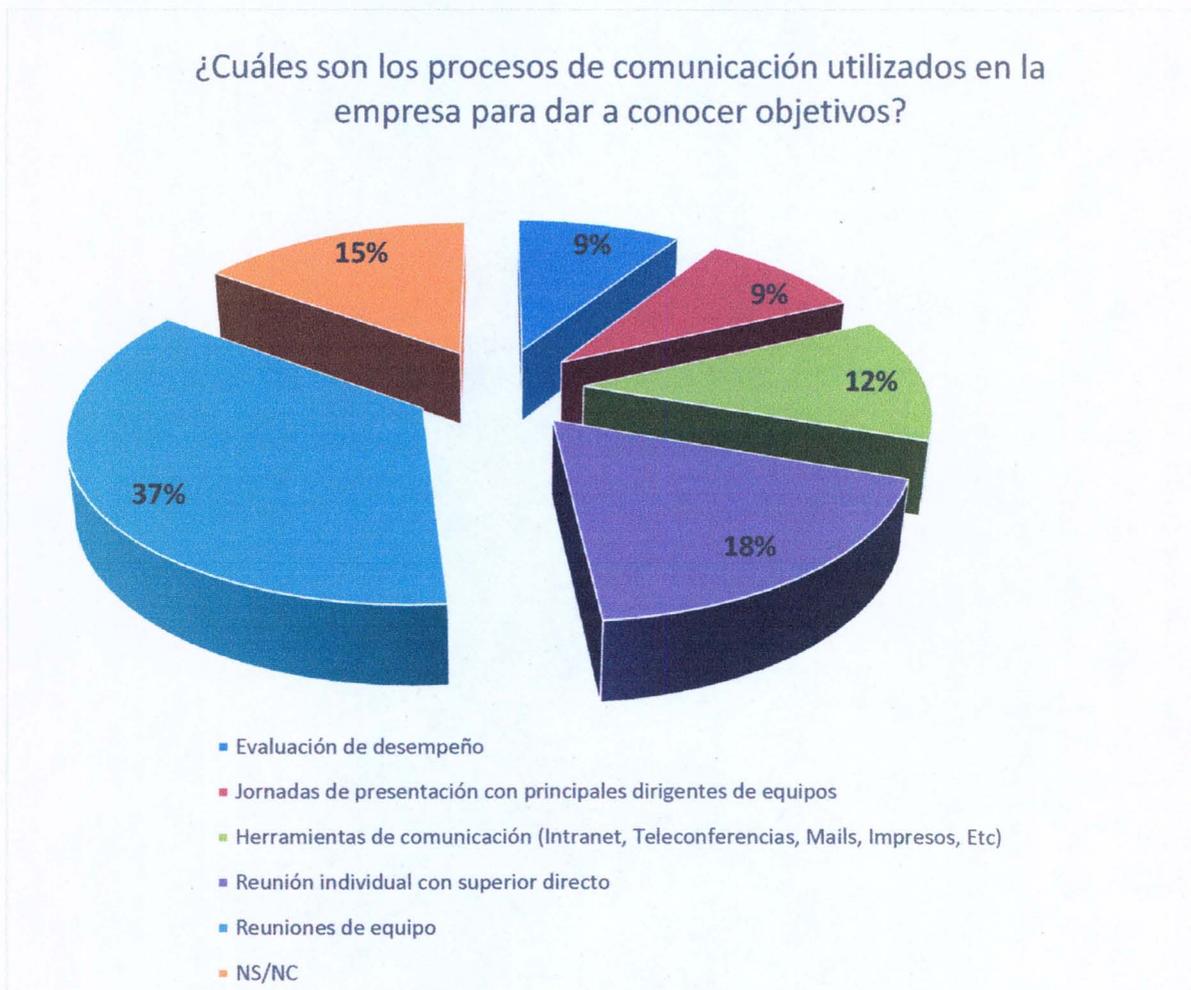
⁶⁹ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

Vemos como resultado que ninguno de los participantes encuestados ha respondido que no se vinculan. Sin embargo **un veinticuatro por ciento de los encuestados ha respondido en esta ocasión “no sabe”** lo cual lleva a pensar que estos colaboradores no han recibido ninguna comunicación acerca del plan o la comunicación fue mal emitida y/o no comprendida.

Sin embargo los tres entrevistados a la hora de responder esta pregunta mencionaron que sí existe una vinculación entre ambos, permitiendo percibir que **los líderes de área y directivos de empresas siempre conocen los planes y en base a esos datos diseñan los objetivos.**

Finalizado este análisis se pretendió indagar acerca de cuáles son los procesos de comunicación que se utilizan frecuentemente para dar a conocer los objetivos. Los participantes tenían la posibilidad de elegir más de una opción en caso de que varias fueran válidas.

El relevamiento de respuestas de los encuestados fue el siguiente:



22Gráfico: Procesos de comunicación para dar a conocer objetivos.

Nuevamente se repite un porcentaje elevado de personas que han respondido que “no saben” o prefieren no contestar esa pregunta (un quince por ciento).

Continuando con el tema, se consultó a los entrevistados cuáles eran los procesos utilizados en sus empresas para dar a conocer los objetivos. Algunas de las respuestas han sido las siguientes:

“Hacemos en general una actividad por año en donde se trabaja todo el día con mandos medios y gerentes, son casi setenta, en donde repasamos logros y alcances, en este caso del 2013, y luego, cada una de las áreas de dirección presentamos media hora y ahí informamos lo nuestro y nos enteramos de los otros y esperamos luego que esto baje. Y después hacemos actividades trimestrales en donde damos a conocer los avances.”⁷⁰

“A partir del sistema de Performance Management y alineamiento de objetivos conseguimos determinar los puntos a trabajar por cada uno de los integrantes del equipo y estos, a su vez se relacionan con la gestión de desempeño con el fin de generar e compromiso de todos a la hora de trabajar alineados.”⁷¹

Verificamos con estos extractos de las entrevistas que **los procesos de conocimiento de objetivos no siempre engloban las comunicaciones a todos los colaboradores de las áreas.** Sin embargo la mayoría de las organizaciones reconoce que estos objetivos poseen estrecha vinculación con la gestión de desempeño y con las tareas que los equipos de desempeñan diariamente en su puesto de trabajo, motivo por el cual existe una vinculación que impacta directamente en los resultados de la organización.

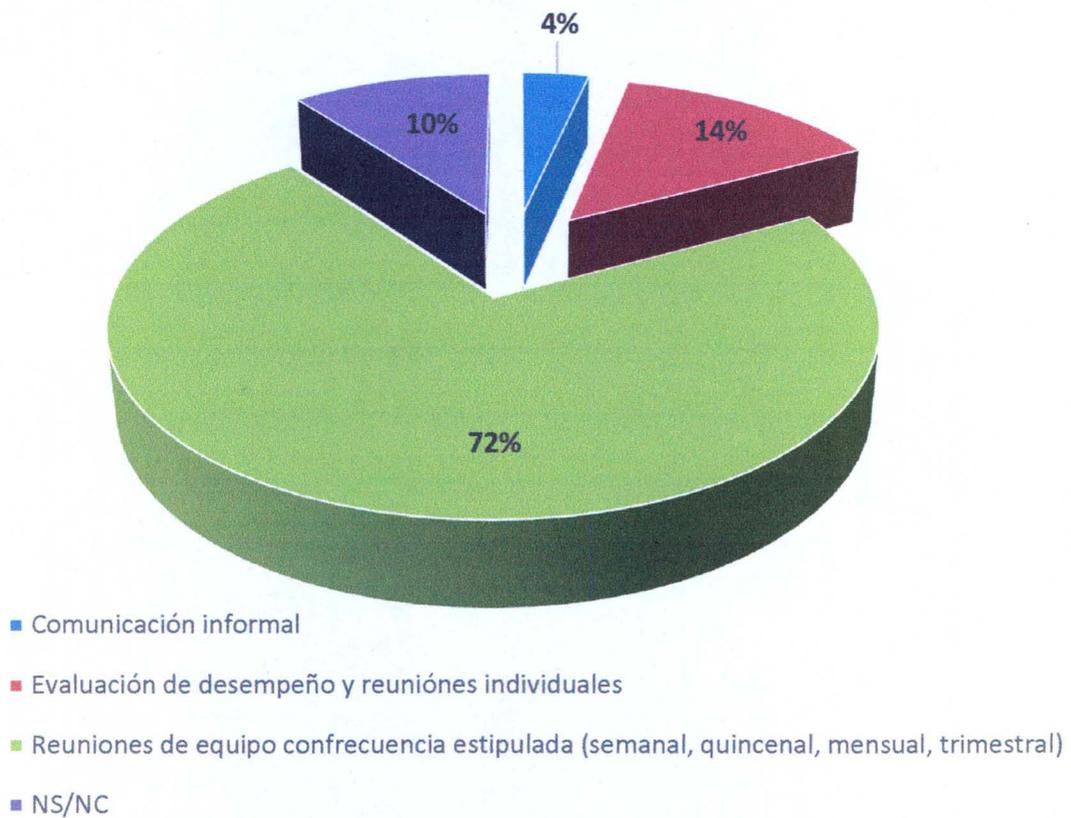
Para profundizar aún más en el conocimiento organizacional, se consultó posteriormente a los encuestados cuáles eran las acciones de comunicación que ejecutaba el referente de su área para dar a conocer los objetivos.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

⁷⁰ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁷¹ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

¿Cuáles son las acciones de comunicación que el referente de su área lleva/llevaba adelante con su equipo para comunicar los objetivos?



23 Gráfico: Acciones de comunicación del referente del área para dar a conocer los objetivos.

Un setenta y dos por ciento de la población encuestada ha mencionado nuevamente que una de las acciones más utilizadas es la reunión planificada con el equipo y/o individual y su superior.

Tomando como referencia esta información se detalla a continuación los mensajes más relevantes emitidos por los participantes entrevistados:

“Puntualmente mi gente va toda a esa actividad que te mencionaba ya que cada uno tiene puestos de liderazgo y también están convocados, con lo cual no se necesita una bajada extra. Por eso, a mí personalmente me resulta más fácil porque no tengo que andar transmitiendo. Pero lo que si esperamos del resto de los jefes es que apunten a su gente en el nivel que corresponda, por supuesto. No le vas a contar a un operario, un plan de

innovación. Esto sí es responsabilidad de cada jefe y nosotros no intercedemos en esto.”

72

En el caso puntual de Nestlé Waters y teniendo en cuenta que Lazarús posee un equipo de recursos humanos que lidera varias plantas ubicadas en todo el país, no necesita generar un nuevo espacio de comunicación formal de objetivos. Sin embargo el entrevistado manifiesta un punto muy importante, que **cada líder debe comunicar de manera autónoma cuales son los objetivos y como se trabajará en los sectores para poder generar un plan de acción que alcance los resultados. El departamento de recursos humanos no interfiere en las acciones que cada líder decide o no llevar adelante para alcanzar este propósito.**

Por eso, se consultó al entrevistado acerca de si ellos, a pesar de que no realicen ninguna acción al respecto, saben si en su empresa sucede que los líderes no llevan adelante ninguna acción de comunicación para llevar adelante este trabajo. Su respuesta ha sido la siguiente:

“Si, ahí tenemos la información que sale de la encuesta de clima que llega unos meses después y nos permite relevar si la gente participa o no de la comunicación. En base a esto es que se ha generado la red de facilitadores y también hemos incluido una serie de desayunos conmigo, donde vamos pasando por todas las áreas y toda la gente y esto nos permite acercarnos más, que es una demanda grande que surge de esto.

Todavía no encontramos la dinámica. La demanda de la gente es “denme más información”. 73

Esto verifica que la red de facilitadores que se ha mencionado en el apartado anterior, surge ante la necesidad de conocer en mayor profundidad los pedidos de la gente y cuáles son las funciones que los líderes de equipo aún necesitan trabajar para mejorar la performance de las competencias blandas de liderazgo.

En la entrevista realizada al vicepresidente de otra empresa de consumo masivo, vemos que **se incorpora el concepto de la importancia de que todos los integrantes tomen conciencia de la necesidad de llevar adelante esta comunicación y profundización del plan de acción para alcanzar resultados, a saber:**

“Comparto mis propios objetivos con todos los integrantes y presento el plan estratégico. A partir de esa reunión genero los espacios de intercambio individual a fin de que cada uno conozca toda la información y de donde salen las ideas, porque es importante llevarlas adelante y cuál es el rol de cada uno en “el todo”. ”74

Nuevamente esta organización demuestra un nivel de madurez mayor a las demás ya que el concepto de comunicación de estos puntos claves está interiorizado en el discurso y en la agenda de los principales directivos.

⁷² Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁷³ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁷⁴ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

Finalmente en la tercera entrevista realizada al gerente de comunicaciones de cono sur de consumo masivo, vemos que se enuncian las tres acciones vinculadas con la principal respuesta seleccionada por los encuestados, en donde se pone de manifiesto que la instancia de reunión sigue siendo la más utilizada a la hora de comunicar estos temas. El extracto de su respuesta se especifica a continuación:

“Reuniones de equipo con objetivos claros, cascades y calls con la gente fuera del país.”⁷⁵

Finalizando este apartado se observa que en más de la mitad de las empresas relevadas utiliza el trabajo por objetivos y los mismos se vinculan con el plan estratégico que la empresa persigue para alcanzar los resultados.

También se ha relevado que a pesar de que en la actualidad existen varias estrategias de comunicación a implementar para realizar comunicaciones formales, los colaboradores y sus líderes siguen eligiendo los mecanismos de reunión a la hora de manifestar el camino a seguir en estos aspectos del negocio.

11.9 Efectividad en la implementación de los procesos de comunicación

“La habilidad en el arte de la comunicación es crucial para el éxito de un líder. El no podrá lograr nada a menos que pueda comunicarse de manera efectiva.”⁷⁶

En esta instancia del trabajo de investigación se pretendió indagar acerca de los circuitos de comunicación utilizados en las organizaciones y cuáles son los canales de comunicación no formal. También se profundizó acerca de la efectividad de los canales y oportunidades de mejora.

Abordando la primera pregunta, se consultó a los encuestados acerca de los aspectos de mejorar de la comunicación en sus organizaciones.

Los resultados fueron los siguientes:

⁷⁵ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

⁷⁶ Frase de Anthony Robbins.

Mencione por lo menos dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de la empresa:



24 Gráfico: Aspectos de mejora en la comunicación organizacional.

Llama la atención que un cincuenta por ciento de la población encuestada ha seleccionado la opción de mejorar los diseños existentes por calidad o cantidad de comunicaciones emitidas. **En una primera aproximación pareciera que no existe ausencia de comunicación si no que la comunicación existe pero no hay llegada a la gente**, objetivo principal de este proceso y sus canales. También prepondera la opción de generar nuevos canales a parte de los que ya existen. Sumadas ambas opciones, totalizan un ochenta y tres por ciento de la población encuestada.

Verificando esta misma inquietud en la población entrevistada, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

“La verdad es que todavía hay mucho para hacer ya que los procesos no son claros y no hay un circuito de cascadeo de objetivos. También creo que independientemente de los procesos es un tema de liderazgo (...) Si bien nosotros capacitamos a los líderes en esto y también tenemos un estilo de liderazgo, como el líder coach, aún faltan más acciones para mejorar en cuanto a esto.”⁷⁷

⁷⁷ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

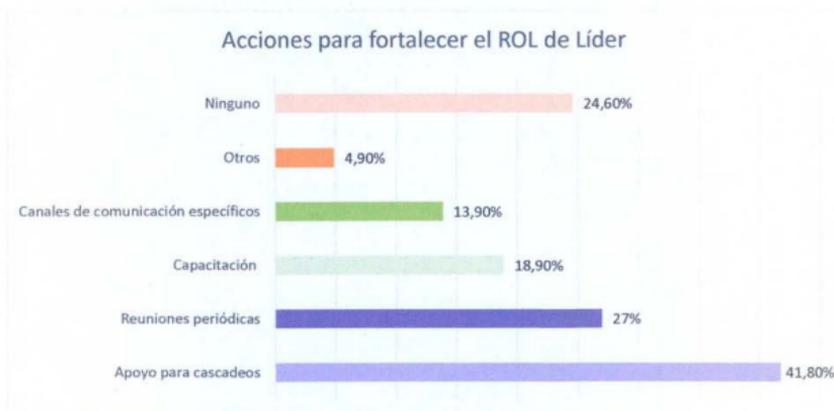
De acuerdo a esta pregunta, se profundizó en la entrevista de Nestlé Waters acerca de cuáles eran las acciones que se generaban desde su área, recursos humanos, para fortalecer el compromiso con los objetivos en todo el equipo de trabajo. A continuación se detalla un extracto de la respuesta:

“Es un tema de liderazgo. Nosotros podemos dar soporte, herramientas, el marco, pero el engagement queda para los jefes y también es un tema intrínseco, que uno lleva adentro. En general los jefes no te dicen cuando tienen problemas con la gente y su compromiso. Te das cuenta más por la gente que lo sufre que por los referentes que tengo en cada una de las plantas. (...) Parte del **score del puesto es garantizar el compromiso y el buen liderazgo con lo cual, toda la organización se encuentra involucrada en esto.**”⁷⁸

Aquí se destaca un factor que en el pasado no era tenido en cuenta en las empresas: la importancia de que en los puestos de liderazgos los referentes desarrollen las competencias como referentes de personas y se involucren con el desarrollo de sus equipos y con su rol de comunicador hacia sus colaboradores.

Sobre este tema, se ha relevado en el diagnóstico de comunicaciones realizado en las empresas argentinas, la siguiente información acerca de cuáles eran las medidas que se llevan adelante con el fin de fortalecer al rol de líder como canal de comunicación.

Los resultados son los siguientes (respuesta de opción múltiple):



25 Gráfico: Acciones para fortalecer el rol de Líder comunicador en las empresas. ⁷⁹

⁷⁸ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁷⁹ Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 76.

Este resultado arroja un veinticuatro por ciento de empresas que aún no toman ninguna acción para fortalecer el rol del líder, a pesar de que muchas organizaciones ya consideran que es un rol clave. Sin embargo un cuarenta y un por ciento trabaja en acciones que fortalezcan el apoyo a cascadeos, motivo por el cual se infiere que esta es una de las acciones que más hay que mejorar dentro de la función de liderazgo y permite reconocer la importancia que esta función ha tomado en los últimos tiempos en el negocio alineándola como un todo que funciona si y sólo sí, todas sus partes están enfocadas hacia un mismo fin.

Continuando con las opiniones del resto de los entrevistados se enuncian a continuación las siguientes respuestas:

“Seguir trabajando en la comunicación personal, simplificación de procesos para garantizar que los mensajes se reciban claramente y que la gente no esté llena de información que le imposibilite ver con claridad lo más urgente e importante.”⁸⁰

“El briefing a los líderes es clave y que ellos lo sigan”⁸¹

En estas dos entrevistas se ve que, a pesar de que los líderes consultados colaboran en organizaciones donde la importancia del líder y sus herramientas de comunicación están más interiorizadas en la cultura organizacional, se trabaja permanentemente en el mensaje que se emite y como los líderes realizan la continuación de este proceso.

Incorporando fuentes secundarias de consulta, dentro del diagnóstico de comunicaciones internas de argentinas, se ha consultado acerca de cuáles son los canales de comunicación que las empresas incorporarán en los próximos años. Esta pregunta está enfocada a canales de comunicación nuevos o rediseño de los canales existentes. Del total de población relevada, **un treinta y un por ciento destinará fondos a los denominados “encuentros cara a cara” o reuniones y eventos de comunicación corporativa. A su vez un treinta por ciento de la población destinará fondos a la red de referentes de comunicación y un quince por ciento al cascadeo de objetivos.**⁸²

Vemos a nivel nacional que la inversión en comunicación basada en las cuestiones claves del negocio; suman más del ochenta por ciento de los recursos, con el fin de fomentar los canales de comunicación que generen una vinculación con los resultados del negocio.

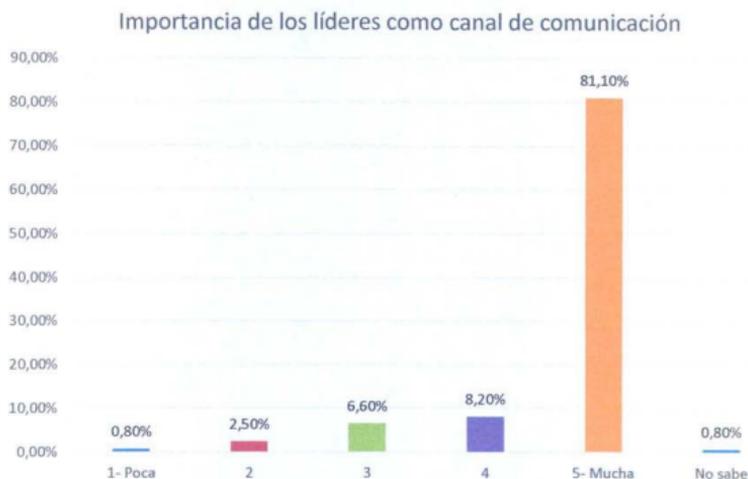
También en este estudio, se consultó acerca de **cuanta importancia tienen los roles de CEO, Presidente, Gerente General, Directores, Gerentes, Jefes y Supervisores, cómo canales propios de comunicación en la organización.**

⁸⁰ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

⁸¹ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

⁸² Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 75.

Los resultados se muestran a continuación:



26 Gráfico: Líderes como canal de comunicación en las empresas..⁸³

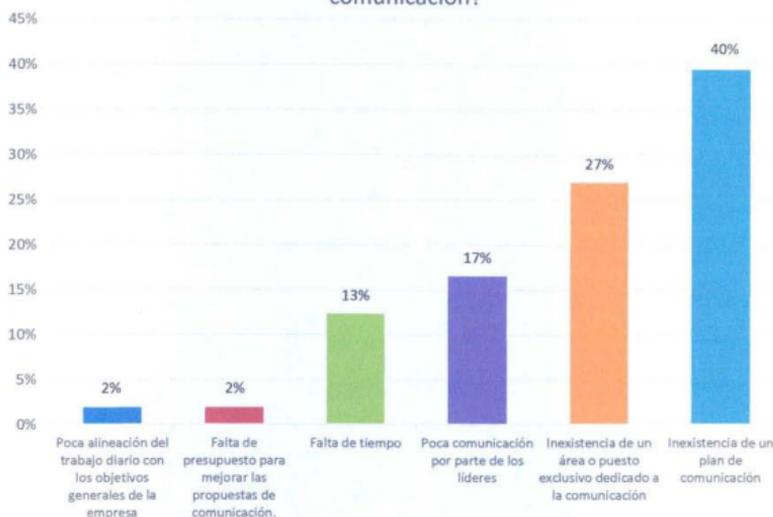
La consulta relevada muestra que en casi todos los casos de los ciento veintidós relevados, el rol de los principales referentes del negocio es clave a la hora de implementar gestiones que se relacionen con la comunicación.

Continuando con este apartado, se consultó a los encuestados acerca de cuáles son los principales inconvenientes que surgen a la hora de generar procesos de comunicación en sus empresas.

Las respuestas se totalizan a continuación:

⁸³ Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 76.

En su experiencia: ¿Cuáles son los principales inconvenientes que surgen/surgían a la hora de generar procesos de comunicación?



27Gráfico: Inconvenientes a la hora de generar procesos de comunicación en las empresas.

Un cuarenta por ciento de la población ha manifestado que el principal inconveniente es la inexistencia de un plan de comunicación, mientras que el veintisiete por ciento considera que el inconveniente se debe a la inexistencia de un área de comunicación.

En cuanto a la opinión de los líderes entrevistados, los resultados fueron los siguientes:

El gerente de comunicaciones corporativas de cono sur de una de las empresas de consumo masivo entrevistadas coincidió en seleccionar el factor de **Falta de tiempo** igual que el gerente de recursos humanos de Nestlé Waters quién agregó:

“El tema de falta de tiempo es clave, pero también es importante el punto de sobrecomenicar y que la gente pida “saber más”.”⁸⁴

Sin embargo, el vicepresidente de recursos humanos de la empresa de consumo masivo de bebidas remarcó nuevamente la importancia del rol de los líderes, respondiendo:

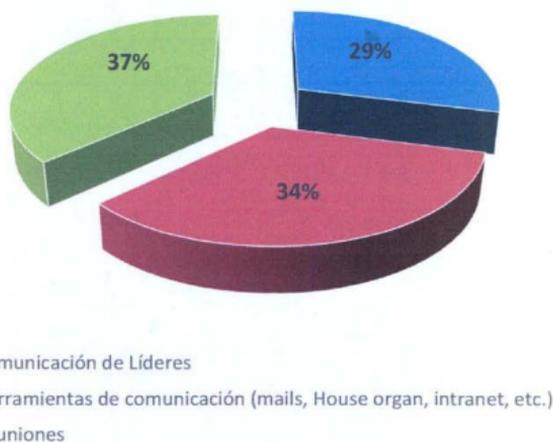
⁸⁴ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

“Poca comunicación por parte de los líderes. Falta aún en muchas áreas mayor compromiso de los líderes en materia de comunicación. Esto se debe principalmente a que la mayoría no se hacen el tiempo para ampliar estas acciones entonces muchas veces la gente anda de aquí para allá sin saber qué y porque debe hacer, causal principal de la falta de motivación y compromiso de los equipos de trabajo.”⁸⁵

Vemos, nuevamente aquí una marcada diferencia entre estas empresas con relación a su cultura corporativa, ya que en esta última, el tiempo para la comunicación es una parte importante y establecida en las tareas del líder de equipo. Sin embargo en las otras dos organizaciones, aún falta mayor conciencia acerca de la importancia de esta función de comunicación en determinados roles.

Continuando con la investigación se indagó acerca de los procesos más eficaces dentro de las áreas de trabajo a las cuáles pertenecían los candidatos encuestados y se obtuvieron las siguientes respuestas:

¿Cuáles son/fueron los procesos de comunicación más eficaces en su área de trabajo?:



28 Gráfico: *Procesos de comunicación eficaces en las áreas de trabajo.*

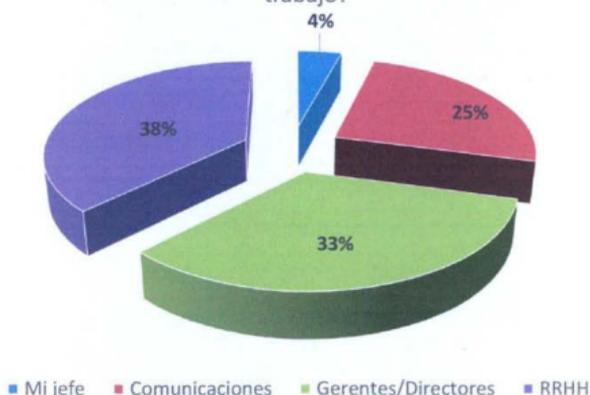
⁸⁵ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

En este caso, **la comunicación por parte de los líderes ha sido la opción menos señalada entre los participantes**. Sin embargo las reuniones fueron las que encabezaron la lista, con un porcentaje del treinta y siete por ciento de adeptos.

También se ha consultado a la población encuestada acerca de quién era el referente de comunicación en las áreas de trabajo donde ellos se desempeñaban.

El relevamiento se presenta en el siguiente gráfico:

¿Quién es/era el referente de comunicación en su sector de trabajo?



29 Gráfico: Referentes de comunicación en las áreas de trabajo.

Vemos mayoritariamente **la presencia del área de comunicaciones y recursos humanos como referente de estos procesos**, lo cual permite analizar que ambas dependencias deben encontrar los mecanismos para estar cerca de las inquietudes de los colaboradores y como guías de los líderes de equipos a fin de que estos últimos puedan fortalecer este aspecto en su rol de trabajo diario.

Con relación a las entrevistas, las respuestas obtenidas acerca de los procesos más eficaces en sus áreas de trabajo fueron las siguientes:

“Las reuniones de equipo donde nos juntamos todos una vez al mes y podemos compartir el día a día acerca de que es lo que está pasando, resolviendo en conjunto las

acciones más importantes y estando todos informados y alineados acerca de nuestra gestión en la empresa.”⁸⁶

“Sin dudas el **Planeamiento de objetivos es el proceso más eficaz con mi equipo porque le da la importancia necesaria a cada una de las tareas de los empleados** y permite que todos tengamos presente qué hay que hacer y para qué hay que hacerlo. También es importante el proceso de elaboración del plan estratégico del área ya que este nos permite alinearnos con la compañía y genera mucha pertenencia en cada uno de los participantes.”⁸⁷

“**No son procesos sueltos.** Todo es un proceso que se evalúa año a año. No se le puede adjudicar a uno solo los resultados sino que el conjunto de herramientas, acciones, way of work, que hacen a los resultados.”⁸⁸

Los resultados obtenidos de estos extractos de preguntas son variados. Sin embargo todos coinciden en la riqueza de los procesos de comunicación que sirven para guiar el trabajo y las situaciones que se presentan día a día con los empleados.

Ahondando aún más en las entrevistas realizadas, se consultó a los diferentes actores acerca de las mejores prácticas que realizan para comunicarse con otras áreas de trabajo.

Los aportes realizados fueron los siguientes:

“(…) todavía nos cuesta encontrar los canales de comunicación efectivos. Hay áreas que lo ven a RRHH o al partner⁸⁹ como un socio, pero sobre todo en las áreas más operativas o la parte industrial es donde más cuesta la comunicación. (...) Cuando vos encontrás que entiendan las otras área que sos un socio es cuando tenes la posibilidad de comunicarte mejor y respetar los plazos de trabajo conjunto. Y ahí el valor agregado es alto. Por eso el rol del **Business partner es clave. Porque nos ha permitido ser parte de una mesa de fábrica sin ser de fábrica**, reporta directamente a un gerente de planta pero también tiene un rol de control (...) Lo que yo busque y que me ha parecido la mejor acción es buscar gente con alguna experiencia en recursos humanos, pero un rol muy fuerte en **skills de comunicación** o relaciones interpersonales.”

“Presentación del plan de mi área a todo el equipo de dirección, compartir mis objetivos y eso permite que nuestra gestión sea transparente. **Que todos sepamos que estamos**

⁸⁶ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁸⁷ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

⁸⁸ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

⁸⁹ El rol de Partner refiere a un nuevo puesto de trabajo en el mercado empresarial. Este puesto está orientado a conocimientos generalistas en materia de contenidos teóricos y un fuerte rol de comunicación figurando como socio estratégico del área en la cual se desempeña.

haciendo, que las áreas puedan acercar requerimientos de trabajo y que entiendan porque los sí y los no de HR en cuanto a temas de agenda o prioridades de implementación y no que crean que alguna cosas no se hacen sólo por no dar el gusto a otra área, sino porque no es prioridad.”⁹⁰

“La evaluación y presentación de planes de mejora. Hay mucho trabajo inteáreas porque todas cuentan con objetivos de comunicación, aunque sean de mejorar la comunicación de los líderes de ese proceso, o implementar determinado proyecto, por ejemplo. Trabajamos como asesores de todas las áreas en estos temas.”⁹¹

Se verifica que en cada organización los planes están yendo por caminos diferentes ya que en Nestlé se eligió incorporar un referente de recursos humanos que sea parte de la gestión diaria de las empresas, mientras que en la segunda empresa, la clave la marca la transparencia en la gestión y el objetivo de que todos comprendan qué y por qué se está haciendo en el área de recursos humanos. A su vez, en la última organización, su líder determina que la clave es trabajar sobre las oportunidades de mejora de cada sector y estar presente en un rol de asesor estratégico para obtener los resultados pretendidos inicialmente.

Con relación a las oportunidades de mejora en estas organizaciones, los participantes han mencionado lo siguiente:

“Pensar que se comunica y no comunicar todo ya que la gente pide más comunicación, a pesar de que estuvimos en un proceso de sobrecomunicación y eso deja en claro que no es efectivo el mecanismo que estamos utilizando y que la gente sigue sin enterarse de lo que realmente le importa.”⁹²

“Más instancias de diálogo personal, más tiempo para el diálogo. Lo cual muchas veces parece sencillo pero aquí no lo es. Las exigencias y demandas diarias saturan el tiempo que uno puede disponer para las reuniones y muchas veces este punto no toma una real prioridad. Sin embargo, la falta de dialogo muchas veces da como resultado los principales inconvenientes para el incumplimiento de objetivos.”⁹³

⁹⁰ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

⁹¹ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

⁹² Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarus del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁹³ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

“Creo que **la empatía y la escucha son claves y hay que seguir parándose en ese lugar**. El desafío es demostrarle que es una función con un claro alineamiento a los objetivos del negocio y que cumple un rol importante para lograrlos.”⁹⁴

Nuevamente queda establecido que las tres organizaciones eligen caminos distintos para llegar al mismo fin. Vemos en una primera instancia que Nestlé se encuentra en un claro proceso de verificación de sus procesos comunicacionales y tienen la necesidad de generar la confianza en la gente por eso optan por roles que están más presentes en las áreas y que permitan que la comunicación llegue a pesar de no estar trabajando en el fortalecimiento del rol de líder comunicador.

A su vez, el vicepresidente de la empresa de consumo masivo de bebidas, marca la falta de tiempo y la importancia de trabajar en las instancias de dialogo entre los equipos.

Por último el gerente de comunicaciones de cono sur está más orientado a fortalecer las habilidades blandas de los líderes para detectar oportunidades de mejora.

Vemos que sí bien, no existe un camino único para la eficacia de los procesos de comunicación en las empresas con el fin de alcanzar resultados, todos trabajan y detectan oportunidades de mejora que impactan directamente en el resultado de las tareas diarias de los equipos de trabajo.

Con relación a estos temas se ha consultado a la población encuestada acerca de los inconvenientes que encuentran a la hora de establecer procesos de comunicación en sus empresas con otras áreas de trabajo.

Los resultados se relevan en el siguiente gráfico:

Mencione por lo menos dos inconvenientes que encuentra/ba a la hora de establecer procesos de comunicación con otros sectores de su empresa:



30 Gráfico: Inconvenientes de comunicación con otros sectores de la organización.

⁹⁴ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

Aquí surgen componentes propios de la gestión de tareas diarias y el principal factor que se marca como inconveniente es la inexistencia de canales formales de comunicación y feedback, como así también la falta de alineación con respecto a los plazos de trabajo y tiempo de ejecución de los mismos.

Como tercer factor se incluye el compromiso y alineación de jefaturas, que en realidad está estrechamente vinculado con los dos factores mencionados anteriormente. Con lo cual queda de manifiesto que la comunicación entre áreas para trabajar por objetivos es un tema que está pendiente de mejorar en la mayoría de las organizaciones de consumo masivo.

A su vez, se consultó a los líderes de empresas entrevistados acerca de los inconvenientes en la comunicación con otras áreas y sus respuestas fueron las siguientes:

"(...) el mayor inconveniente lo tenemos nosotros (gerencia de recursos humanos) es en continuar fortaleciendo las relaciones interpersonales y la presencia en las áreas para poder aumentar la comunicación. Nosotros no trabajamos en la actualidad por proyectos pero varios de los colaboradores que tengo a mi cargo requieren de una gestión en conjunto, sobre todo con el área productiva de la organización, y para ello tenemos que estar muy atentos a sus necesidades y correremos un poco del papel de controlador para actuar como socio y resolver lo que sea necesario."⁹⁵

"Los principales y más difíciles de combatir son la falta de tiempo y también la falta de foco. Porque muchas veces hay comunicación pero esta no está orientada a los ejes más importantes en porque comunicar entonces se comunica de más o de menos o cualquier tema que no es de relevancia. Si bien aquí hay un plan de comunicación delimitado, es importante que se revise el foco permanentemente y se monitoreen las acciones de comunicación para verificar los mensajes emitidos y recibidos."⁹⁶

"La falta de entendimiento o lo importante de fijar expectativas y responsabilidades claras."⁹⁷

Evaluando estas respuestas, encontramos una gran correlación entre los factores de tiempo y metas claras entre sectores. El trabajo en común entre diferentes áreas requiere de una revisión permanente de plazos y prioridades de tareas en la cual los referentes de cada sector deben trabajar en la alineación de los procesos de comunicación uniformes para todos los equipos con el fin de que los colaboradores comprendan la importancia de trabajar en equipo para generar los resultados.

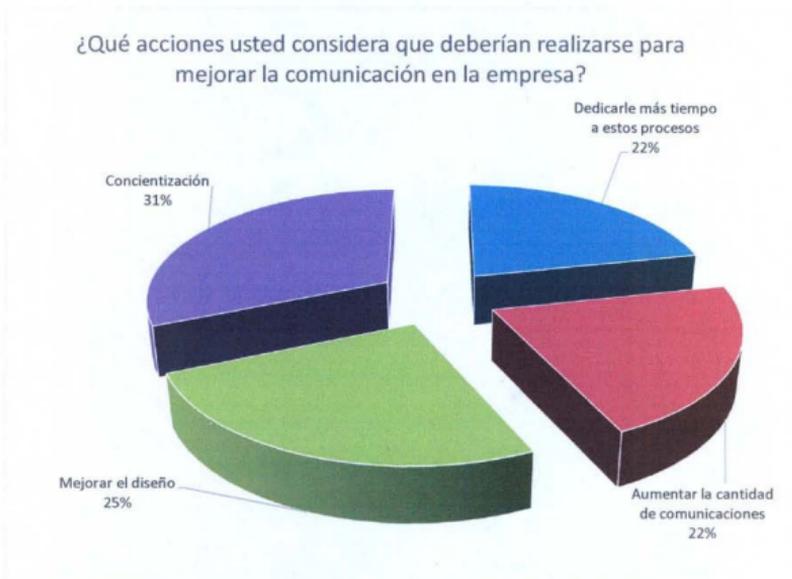
⁹⁵ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

⁹⁶ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

⁹⁷ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

Para completar este apartado, se consultó al público encuestado acerca de cuáles eran las acciones que ellos consideraban que debían realizarse para mejorar la comunicación en sus empresas.

Los resultados se muestran a continuación:



31Gráfico: Acciones para mejorar la comunicación.

Vemos que esta información se consulta como complemento a la anteriormente expuesta por el público entrevistado.

Se observa que las respuestas se encuentran distribuidas uniformemente entre todas las opciones. La opción preferida por los participantes ha sido la concientización acerca de la importancia de la comunicación. Sin embargo también se han seleccionado la necesidad de mejorar el diseño y aumentar la cantidad de comunicaciones, factores que coinciden con las inquietudes a trabajar en Nestlé Waters. Otro factor de relevancia seleccionado ha sido el de dedicarle más tiempo a los procesos de comunicación.

En el transcurso del apartado se abordaron las temáticas basadas en la gestión y el tiempo de trabajo que dedican los diferentes actores organizacionales a las acciones de comunicación. Surge diferentes enfoques y abordajes que llevan a marcar oportunidades de mejora que se diversifican de acuerdo al tipo de empresa y a su cultura organizacional

y que se miden de acuerdo al nivel de madurez que la estructura empresarial posee de cara al rol de los líderes y las comunicaciones corporativas.

11.10 Comunicación, gestión de personas y resultados

"Hoy en día el hombre conoce el precio de todo y el valor de nada"⁹⁸

Los objetivos de trabajo implican un compromiso por parte de las áreas y en especial de los colaboradores y permiten fijar metas dentro de períodos limitados en el tiempo. Estos son la clave para direccionar el trabajo diario y permiten a los individuos focalizar sus esfuerzos en logros que impactarán en los resultados de la compañía.

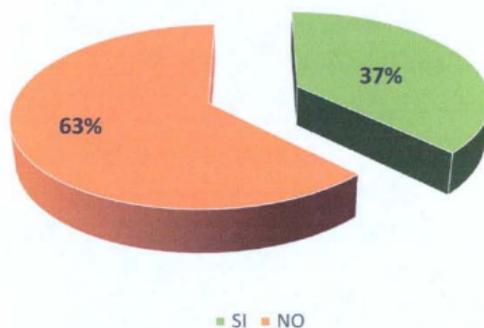
Muchas veces, están ligados a procesos de gestión del desempeño y a retribuciones que pueden o no ser económicas y que son la clave para motivar el direccionamiento del trabajo de los individuos.

En este apartado se analizan los incentivos, los sistemas ligados a objetivos y la comunicación de los mismos.

En una primera instancia se consultó al público encuestado acerca de si en sus empresas existían **incentivos no económicos** ligados al cumplimiento de objetivos.

Los resultados se enumeran en el siguiente gráfico:

En la empresa. ¿Existen/tían incentivos no económicos ligados al cumplimiento de objetivos?

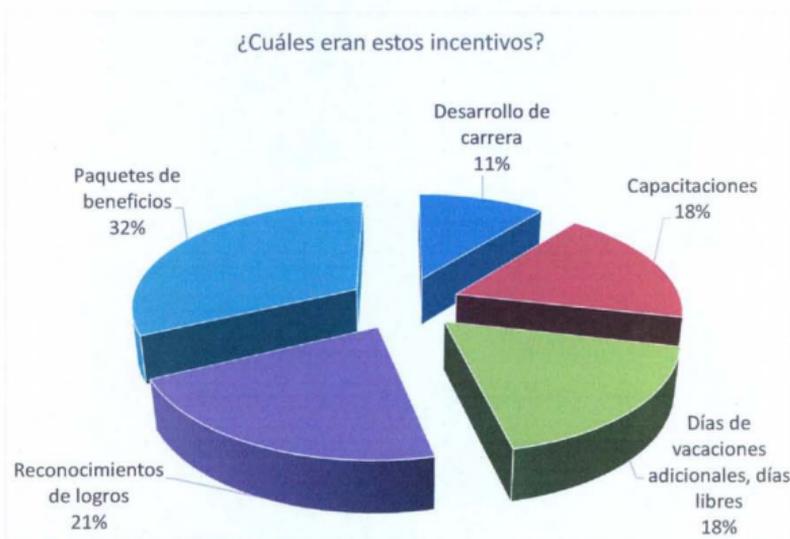


32Gráfico: Existencia de incentivos no económicos en las empresas.

⁹⁸ Frase de Oscar Wilde.

Se observa que **más de un sesenta por ciento del público mencionó que en sus empresas no existen incentivos no económicos** para lograr el cumplimiento de objetivos.

Posteriormente se indagó acerca de cuáles eran esos incentivos que se otorgaban. La pregunta se formuló bajo la opción de respuesta múltiple y el total de participantes que han respondido fue de dieciocho personas.



33 Gráfico: *Incentivos no económicos utilizados en las empresas.*

Un treinta y dos por ciento ha mencionado que posee paquetes de beneficios. Estos no están directamente relacionados con el cumplimiento de objetivos, pero muchas veces actúan como agente de fidelización generando aumento del compromiso y sentido de pertenencia de todos los empleados de la organización.

Posteriormente se observa que un veintiún por ciento de la población encuestada ha respondido el reconocimiento de logros. **Este incentivo está ligado directamente con la comunicación que ejercen los líderes sobre su grupo de trabajo y está relacionado directamente con la motivación y el compromiso que el colaborador posee con su puesto de trabajo.**

Adicionalmente se consultó a los entrevistados acerca de los incentivos (económicos y no) que se aplican en sus organizaciones para el cumplimiento de objetivos. Los resultados de sus respuestas son los siguientes:

“En relación a **beneficios no monetarios tenemos premios por el empleado del mes (...)** Con respecto a lo monetario, **la gestión de desempeño tiene previsto un bono anual por cumplimiento de objetivos que corresponde a una remuneración más a percibir en el año, la cual se abona en Mayo y luego también desde ahí se ligan las revisiones salariales del personal que se encuentra comprendido fuera de convenio, el cuál es casi un 40 % de la dotación de Nestlé.**”⁹⁹

“El sistema de Performance Management nos da la posibilidad de que cada empleado, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos pautados pueda o no, **percibir hasta tres remuneraciones en carácter de bono de acuerdo a los resultados del ciclo.** También hay incentivos de acciones pero eso está delimitado a los estratos de directorio para arriba. Por fuera de eso tenemos un **amplio paquete de beneficios no monetarios en productos, descuentos y cuestiones de calidad de vida del empleado y su grupo familiar para garantizar que el equipo esté comprometido con el día a día en la tarea.**”¹⁰⁰

“Existen gran cantidad de incentivos en la empresa pero principalmente **los bonos se ajustan a desempeño y están ligados a los objetivos individuales anuales.**”¹⁰¹

En base a este relevamiento se consultó al público entrevistado, acerca de si ellos consideraban que los incentivos alinean a la gente para conseguir los objetivos estratégicos.

Todos los entrevistados han respondido afirmativamente esta pregunta y se han seleccionado los siguientes extractos de las respuestas:

“Por supuesto que el **bono y las revisiones salariales ligadas a los objetivos específicos del puesto permiten que los colaboradores trabajen en pos del cumplimiento de objetivos anuales.**”¹⁰²

“Sí. (...) se han enlazado al Performance Management y también a **los planes de desarrollo y sucesiones.**”¹⁰³

En esta última respuesta se ve la importancia de un nuevo beneficio no monetario que aun que no se había mencionado directamente hasta ahora, pero que **constituye una de las políticas más efectivas en materia de retención de personal y cumplimiento de objetivos, que es el plan de desarrollo y sucesión de los colaboradores.**

⁹⁹ Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

¹⁰⁰ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

¹⁰¹ Fuente propia. Entrevista a anónimo, Gerente de Comunicaciones Corporativas Cono Sur. Consumo Masivo. Buenos Aires, Argentina. Julio 2014.

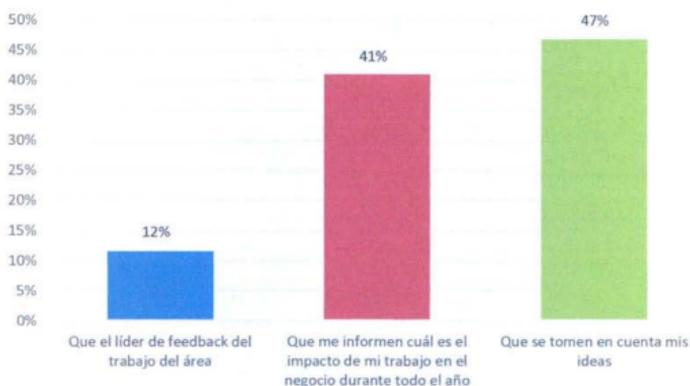
¹⁰² Fuente propia. Entrevista a Santiago Lazarús del Castillo. Nestlé Waters. Buenos Aires, Argentina. Mayo 2014.

¹⁰³ Fuente propia. Entrevista a anónimo, VP (vicepresidente) RRHH. Consumo Masivo bebidas. Buenos Aires, Argentina. Junio 2014.

Para finalizar la instancia de relevamiento y análisis de situación, se consultó a los encuestados acerca de las acciones organizacionales que se generan en sus empresas y que han generado que se sientan identificados con los objetivos planteados por sus líderes de equipo.

Los resultados se detallan en el gráfico a continuación:

¿Cuáles son las acciones organizacionales que lo hacen/hicieron sentir identificado con los objetivos planteados?



34 Gráfico: Acciones de identificación con objetivos de trabajo.

Vemos que los colaboradores le dan plena importancia a su nivel de participación en el proceso de evolución del cumplimiento de objetivo ya que un cuarenta y siete por ciento de los encuestados han respondido que la acción que los hace sentir más identificados es que se tomen en cuenta sus ideas. También un cuarenta y un por ciento del público ha seleccionado la opción de encontrarse informados acerca de cuál es el impacto en el negocio del trabajo que llevan adelante día a día. Estas dos opciones se suman a una tercera en donde se vincula directamente al líder de área en acciones de feedback. Sin embargo **las tres están directamente vinculadas con la comunicación y cómo llevan adelante estos procesos los referentes de cada sector.**

Avanzando en el análisis con fuentes secundarias de investigación verificamos lo que ocurre en la empresa Arcor, líder de consumo masivo en Argentina.

Dentro del Reporte de Sustentabilidad 2013 la empresa menciona que: "A través de su trabajo cotidiano, los colaboradores contribuyen con la creación de valor económico, social y ambiental, haciendo que Arcor sea una empresa sustentable. Para que esto sea posible, buscamos que Grupo Arcor sea una organización donde se aseguren condiciones dignas de trabajo, brinden oportunidades para el desarrollo laboral y la mejora del conocimiento, promoviendo la inclusión y la diversidad, y el bienestar de todo nuestro equipo de trabajo."¹⁰⁴

En este pequeño extracto queda determinado que los colaboradores son un factor clave para el desarrollo de los resultados de la empresa y a su vez se le da especial importancia al crecimiento de los recursos humanos dentro del equipo de trabajo para garantizar que la empresa sea un lugar elegido para trabajar.

El grupo se define como: "uno de los principales empleadores industriales de América Latina, promoviendo el desarrollo y bienestar de un equipo de cerca de 20 mil colaboradores. Las personas impulsan el crecimiento de Arcor día a día, y son clave en la construcción de una empresa sustentable que responda a los nuevos desafíos y oportunidades, asegurando la competitividad del negocio en el largo plazo."¹⁰⁵

En este reporte, dentro del apartado "desarrollo profesional para crecer con Arcor", se menciona la siguiente información con relación al desempeño de colaboradores y su vinculación con el desarrollo de carrera profesional y con los objetivos de trabajo:

"Para potenciar el crecimiento de las personas a la par de la empresa, Arcor **busca que el desarrollo profesional de sus colaboradores esté alineado con los objetivos estratégicos** de la compañía. Para ello, cuenta con dos herramientas clave: un Sistema de Gestión de Desempeño (SGD), a través del cual planifica, evalúa y optimiza el rendimiento anual de sus colaboradores; y un Programa de Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE), focalizado en el desarrollo y retención de los talentos de la compañía. (...)

Gestión de desempeño: El 100% de los colaboradores de Grupo Arcor reciben anualmente una evaluación de desempeño. (...)En este marco, durante 2013 los colaboradores recibieron un reconocimiento por desempeño en función de los resultados de las evaluaciones realizadas."¹⁰⁶

A su vez, esta gestión se vincula con la de gestión de talento, la cual se define dentro del reporte de la siguiente manera: "El Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE) es un proceso clave para gestionar el futuro de la organización. **A través de él, Arcor busca asegurar la generación, el desarrollo y la retención de talentos para la sustentabilidad del negocio. Este proceso bianual tuvo como foco en 2013 la definición del modelo**

¹⁰⁴ Fuente secundaria "Reporte de Sustentabilidad Arcor 2013". Grupo Arcor. Página: 23

¹⁰⁵ Fuente secundaria "Reporte de Sustentabilidad Arcor 2013". Grupo Arcor. Página: 24

¹⁰⁶ Fuente secundaria "Reporte de Sustentabilidad Arcor 2013". Grupo Arcor. Página: 27

conceptual para delinear los planes de desarrollo de aquellos colaboradores considerados como altos potenciales, a fin de que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello, se trabajó con el modelo 70/20/10 del Centro para el Liderazgo Corporativo (Center for Creative Leadership) que sostiene que la manera más efectiva de aprender y desarrollar nuevos comportamientos y habilidades, es mediante la práctica en situaciones laborales y de la vida cotidiana.”¹⁰⁷

Finalmente en dicho reporte, se incluyen algunas de las acciones de comunicaciones que fortalecen la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores que integran el grupo.

Arcor determina que los canales de comunicación interna son fundamentales para estar cerca de los colaboradores, manteniéndolos conectados e informados, independientemente de la región geográfica o el puesto de trabajo que ocupan.¹⁰⁸

Para ello trabajan con un programa de referentes de comunicaciones que fortalecen la llegada de las inquietudes de todo el personal a los principales puestos estratégicos, tal y como lo veíamos en la red de facilitadores internos lanzada por Nestlé Waters.

Cambiando de organización y continuando con el relevamiento de los datos secundarios, se analizan los resultados de Coca Cola Argentina, comprendidos en su Reporte de Sustentabilidad 2009- 2011.

Dentro del apartado “Nuestra Gente” se detalla la siguiente información relevante: **“Sistema de Evaluación de Desempeño: Es un sistema diseñado para que cada empleado obtenga claridad sobre las expectativas que la Compañía tiene respecto de él y comprenda su aporte a los resultados del negocio, brindando garantías de equidad y transparencia. Se realiza en forma anual en 3 etapas –Planeamiento, Revisión y Evaluación– y se complementa con el proceso de Planeamiento del Desarrollo y de Carrera, que permite que cada empleado tenga claramente establecidas sus oportunidades de aprendizaje y acciones a realizar.”¹⁰⁹**

Se observa que esta empresa al igual que Arcor, trabaja con el modelo 70/20/10 y en ese apartado se detalla la información del programa, a saber:

“El Modelo 70/20/10 establece que el 70% del desarrollo de las personas se obtiene a través del rol que el empleado ocupa en su posición, aprender haciendo, el 20%, a través de actividades y acciones de coaching y mentoring provistas por los jefes y el 10%, mediante acciones de capacitación y entrenamiento presencial u online.”¹¹⁰

Para finalizar este capítulo de análisis y relevamiento de la situación que permitió este estudio, se incluyen a continuación los resultados comprendidos en el diagnóstico de

¹⁰⁷ Fuente secundaria “Reporte de Sustentabilidad Arcor 2013”. Grupo Arcor. Página: 28

¹⁰⁸ Fuente secundaria “Reporte de Sustentabilidad Arcor 2013”. Grupo Arcor. Página: 30

¹⁰⁹ Fuente secundaria. “Reporte de Sustentabilidad Coca Cola de Argentina 2009-2011” Coca Cola Argentina. Página: 101

¹¹⁰ Fuente secundaria. “Reporte de Sustentabilidad Coca Cola de Argentina 2009-2011” Coca Cola Argentina. Página: 101

comunicación interna en Argentina acerca de una pregunta de especulación, ya que se consultó a los encuestados cuáles son las empresas que, a su criterio, son las mejores gestionando comunicación en Argentina.

Se detallan a continuación los resultados de las empresas de consumo masivo que fueron seleccionadas:¹¹¹

Unilever	23%
Arcor	18,90%
Coca Cola	17,20%
Kimberly Clark	2,50%
Molinos	2,50%
Total	64%

Llama la atención que, a pesar de no conocer en profundidad las gestiones de comunicación de las compañías, un sesenta y cuatro por ciento de la población ha mencionado empresas de consumo masivo como las líderes en materia de gestión de comunicación.

Culminado el relevamiento de los diferentes datos, se procede a definir las principales conclusiones de este trabajo en el apartado siguiente.

¹¹¹ Fuente secundaria. Blanc, Maximiliano. Radiografía de la comunicación interna en la Argentina. Editorial: BW Comunicación Interna. Primera edición. 2013. Página: 83.

12. Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis de fuentes primarias y secundarias realizadas en el apartado once de la tesis denominado "Análisis de situación" se establecen las principales conclusiones y su vinculación con las inquietudes presentadas al inicio de la tesis, que permitieron formular el tema de trabajo, su hipótesis y los objetivos generales y particulares que desembocaron en esta investigación y que pretenden contribuir a la sociedad realizando aportes que permitan la mejora de los procesos comunicacionales en las empresas de consumo masivo de la Argentina.

12.1 Conclusiones acerca de las incógnitas iniciales

Dentro del apartado seis, en la descripción de la naturaleza del problema de investigación se enunciaron tres interrogantes iniciales que, a continuación, serán la base para enumerar los principales emergentes de las conclusiones extraídos del análisis de situación:

Primer interrogante: ¿Cuál es el impacto de los diferentes programas de comunicación de las empresas en el desempeño de las tareas de los empleados participantes y en la rentabilidad de la organización?

El impacto de los diferentes programas de comunicación en el desempeño y por ende, en la rentabilidad de la organización siempre es ALTO.

No importa si las acciones de comunicación son emitidas deficientemente o incluso si son omitidas. Siempre existirá una vinculación entre la comunicación y el desempeño de colaboradores. Esto a su vez generará un impacto (positivo o negativo) en la rentabilidad de la organización ya que se vincula directamente con los factores motivacionales y el engagement de los empleados de la compañía.

Estos conceptos fueron abordados en el apartado 10.8 de este trabajo, "Los valores compartidos, la identidad y el engagement" (Marco teórico, Página 23) en donde se establece que la clave para que los colaboradores desempeñen su función de manera eficaz es la comprensión de la función de sus puestos de trabajo y el conocimiento acerca de cómo las tareas desarrolladas diariamente contribuyen al éxito de la organización.

A su vez esto se relaciona con los procesos motivacionales que determinan la dirección, intensidad y esfuerzo de los empleados por alcanzar los objetivos. (Marco teórico, Página 28)

Estas acciones deben estar delimitadas y monitoreadas por los referentes organizacionales.

Sin una instancia de comunicación formal del plan y los objetivos de cada puesto, sumado a la incorporación de refuerzos de comunicación en todo el año para que los individuos sepan cómo están trabajando y cuál es el impacto de su tarea en el resultado, la

motivación y el compromiso se debilitarán posibilitando así la pérdida de resultados concretos.

Dentro del análisis de situación vemos que un 33% de la población encuestada afirma no conocer el plan estratégico de su empresa. (Véase Análisis de situación –Gráfico 3)

A su vez, el 53% de la población encuestada que conocía el plan estratégico de su empresa, considera que este plan no ha sido comunicado de manera efectiva. (Véase Análisis de situación –Gráfico 5)

Tomando como base los objetivos de trabajo, en el análisis de los datos primarios se refleja que un 40% de la población encuestada no posee objetivos definidos. (Véase Análisis de situación –Gráfico 19)

Sin embargo, llama la atención que del 60% de población encuestada que ha mencionado que sí posee objetivos, un 24% no conoce si los objetivos están alineados o no con el plan estratégico de la empresa. (Véase Análisis de situación- Gráfico 21)

También se verificó dentro del porcentaje de población que trabajaba por objetivos, cuáles son las acciones que permiten que se sientan identificados con los objetivos planteados. Un 47% mencionó que se identifican cuando se toman en cuenta las ideas propuestas y un 41% manifiesta que la identificación llega cuando se les comunica la información acerca de cuál es el impacto de esos objetivos en los resultados del negocio durante todo el año. (Véase Análisis de situación- Gráfico 34)

Sobre estos resultados, se detecta que los colaboradores no cuentan con la información suficiente, en la mayoría de los casos, para “sentirse parte” del propósito conjunto de alcanzar los resultados de la organización.

A pesar de que la población analizada manifiesta que en su empresa hay espacios de comunicación, se concluye en este apartado que los mismos no están diseñados de manera efectiva y también no existe el tiempo suficiente para generar espacios de comunicación de calidad, que permitan verificar que los empleados reciben los mensajes. Esto se traduce en un decreciente resultado acerca de los factores como el engagement, la motivación y por ende el cumplimiento de objetivos.

Por todo esto se verifica que dentro del público encuestado se presentan inconvenientes en la ejecución de las claves del engagement (Marco teórico, Página 28) ya que no existen suficientes controles o monitoreos de los objetivos anuales que les permitan a los colaboradores conocer cuáles son los avances y contingencias. Tampoco hay suficientes espacios de comunicación (o están mal utilizados y los mensajes no se reciben de manera efectiva), ya que los porcentajes no arrojan resultados favorables en el conocimiento de la información.

Segundo interrogante: ¿Cómo se relacionan los procesos de comunicación con los líderes de las áreas?

Los procesos de comunicación están DIRECTAMENTE relacionados con los líderes de área.

Los líderes de las áreas serán la clave para comunicar la visión de la empresa y los planes de trabajo para perseguir la rentabilidad organizacional. Ellos deberán establecer un liderazgo capaz de convertir los objetivos en resultados por medio de las acciones ejecutadas por sus colaboradores para convertir en realidad la visión de la empresa. (Marco teórico, Página 16)

Es por esto que la alineación de los empleados se debe realizar de manera horizontal y vertical, con el fin de proporcionar una sinergia entre todos sus actores, tal y cómo se definió en el Marco teórico.

Así este proceso se llevará delante de manera efectiva si cada líder planifica y administra un programa de comunicación sostenido durante todo el ciclo de trabajo (Marco teórico, Página 15) siendo éste el rol clave para para difundir los programas y permitir el entendimiento de la situación del negocio.

Se detecta en el relevamiento de datos primarios, que un 57% de la población encuestada que conoce el plan estratégico de la empresa, menciona que las acciones que lo dieron a conocer fueron las reuniones con líderes. (Véase Análisis de situación- Gráfico 4)

También se detectó la ejecución de estas reuniones en las entrevistas realizadas a los líderes de las empresas (Análisis de situación, Páginas 36 y 37)

Sin embargo, un 53% de la población encuestada considera que el plan no se comunicó de manera efectiva (Véase Análisis de situación- Gráfico 5), lo cual permite inferir que las instancias de reuniones desarrolladas no arrojan el resultado esperado.

Posteriormente se consultó a los encuestados si en sus organizaciones existía un área o puesto específico que comunique el plan a toda la empresa. Un 33% respondió que no, mientras que un 29% respondió que no lo sabe (Véase Análisis de situación- Gráfico 8). Este último porcentaje, vuelve a arrojar una llamada de atención ya que significa que este porcentaje del público no conoce quién es el referente de estas acciones, con lo cual, queda en evidencia que ese proceso de comunicación no ha sido eficaz y que los colaboradores no reconocen el referente de comunicación, sino que reciben información por medio de canales poco claros, deficientes o incluso informales.

Del público entrevistado sólo uno de los participantes respondió que era responsabilidad de cada área la comunicación del plan a todos los colaboradores, mientras que los otros dos, respondieron que no había un puesto específico, sin hacer alguna mención. (Análisis de situación, Página 40)

Con relación a la comunicación de objetivos, se consultó al público encuestado acerca de cuáles eran las acciones de comunicación que el referente de área llevada adelante y un

72% de la población encuestada mencionó que se desarrollaban reuniones de equipo con una frecuencia pre establecida. (Véase Análisis de situación- Gráfico 23)

Aquí también llama la atención que sólo un 14 % de la población menciona la evaluación de desempeño y reuniones individuales como canal de comunicación de objetivos, cuando en realidad, los objetivos de trabajo deberían estar ligados a la gestión de desempeño y comunicarse como parte de dicho proceso.

Todos los procesos de comunicación deben estar influenciados y contar con el apoyo de los altos directivos de cualquier compañía y muchas veces la falta de tiempo, o incluso de interés, de los referentes de la organización, da como resultado el fracaso de las acciones de estrategia formuladas inicialmente. (Marco teórico, Página 14)

Dentro de los datos secundarios, vemos el resultado de relevamiento de apoyo a la gestión de comunicación por parte de CEO y mandos medios. Un 46,7% respondió que recibe suficiente apoyo por parte de los mandos medios y un 50% del público menciona que recibe suficiente apoyo por parte del CEO. (Véase Análisis de situación- Gráfico 10)

También se detectó dentro de los resultados de fuentes secundarias que un 67% de la población encuestada reconoce al CEO o gerentes (Véase Análisis de situación- Gráfico 11) como los encargados de realizar las comunicaciones en gestión de crisis y para mencionar las acciones que se llevarán adelante.

Por toda esta información se infiere que existe un tiempo dedicado a los circuitos de comunicación por parte de líderes y referentes de las distintas compañías, pero ese tiempo no es empleado de manera tal, que genere los resultados esperados ya que los colaboradores sin gente a cargo siguen desconociendo, en parte, los procesos de comunicación del plan y la implementación de los objetivos.

Validando esta conclusión vemos en los resultados de fuentes secundarias que un 68,9% de la población encuestada en el diagnóstico de comunicación interna 2013 (Véase Análisis de situación- Gráfico 18), considera que las comunicaciones internas en sus empresas se utilizan para informar cuestiones vinculadas al negocio y temáticas de recursos humanos, lo cual pone de manifiesto que en la actualidad el rol de la comunicación es clave para garantizar que los empleados comprendan hacia dónde va la empresa.

Tercer interrogante: ¿Cuáles son los medios y las estrategias para lograr mejores resultados en materia de comunicación del plan estratégico a todos los colaboradores?

No existe un único medio o estrategia para lograr mejores resultados en materia de comunicación. La clave está en generar la sinergia corporativa y la alineación de empleados por medio de acciones que fomenten la visión compartida desde la cultura corporativa.

Teniendo en cuenta la introducción del marco teórico, verificamos que las acciones que se requieren para lograr mejores resultados de comunicación son las que generan sinergia corporativa y fomentan la alineación de los grupos. (Marco teórico, Página 12) A su vez, el proceso de alinear a los empleados con la estrategia requiere de acciones de comunicación que permitan generar una visión compartida y acciones que permitan ejecutarla.

Por eso la organización establece los criterios para que todos sus miembros comprendan qué es lo que ocurre en la organización y que es lo que se desea en términos de objetivos (Marco teórico, Página 12).

Sin embargo el concepto de **alineación** no significa que todos los actores deban pensar igual, sino que **todos poseen ese conocimiento mínimo acerca del plan, los resultados, los objetivos y su impacto en las tareas diarias, conocimiento que a su vez permite ejecutar adecuadamente las acciones de trabajo y orienta a la organización y sus miembros.**(Marco teórico, Página 13)

Finalizada la etapa en la cual todos los colaboradores reciban esta información, es importante que el líder y la organización tenga la capacidad de realizar una gestión de comunicación que cumpla con el objetivo de que todos los miembros de la empresa comprendan internamente cuál es el camino correcto para llegar a los resultados y esa estrategia de acción sea incorporada por la totalidad de sus miembros, ya que si esto no se produce, los colaboradores no accionarán en torno a esta estrategia, sino que seguirán trabajando de manera individual y bajo el criterio que consideren más conveniente.

De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico de este trabajo, la comunicación, para que sea efectiva, debe incluir necesariamente la participación activa de todos los miembros de la organización con el fin de generar un entorno de confianza que posibilite el trabajo en grupo, la mejora de la convivencia y el desarrollo de todos sus actores (Marco teórico, Página 13). Este plan de acción será una decisión estratégica que se deberá tomar necesariamente en caso de que se persiga el éxito de negocio.

Entonces por todos estos factores, los líderes empresariales deberán entender que la gestión comunicacional subyace la gestión estratégica porque pretende que el colectivo empresarial se unifique y se comprenda la gestión operacional como un todo y no como la suma de sus partes. (Marco teórico, Página 21).

Retomando los datos de fuentes primarias, recordamos que más de un cincuenta por ciento de la población encuestada (Véase Análisis de situación- Gráfico 5) menciona que el plan estratégico no fue comunicado de manera efectiva. Teniendo en cuenta que esta opinión es emitida por colaboradores que no poseen gente a cargo, o que poseen cargos de supervisión de muy baja jerarquía, llegamos a la conclusión de que **los individuos que desarrollan las tareas operativas diarias, están manifestando la parcial no comprensión del sentido del negocio y reconocen que los medios elegidos para comunicar en sus empresas no son los que fomentan el compromiso individual y grupal con las tareas.**

Otro dato que también causa sorpresa es el que arroja la pregunta enunciada a la población encuestada, acerca de la implementación de la estrategia. (Véase Análisis de situación- Gráfico 6)

Un 25% de los participantes encuestados consideran que la implementación es parcialmente aplicable o inaplicable a la realidad de la empresa, mientras que el 47% determinó que la estrategia es aplicable a la realidad de la empresa.

Dentro del porcentaje encuestado que seleccionó las opciones parcialmente aplicable o inaplicable, se consultó acerca de cuál era el motivo por el que se ha seleccionado esa opción y los resultados fueron de un 75% de encuestados que mencionaron la falta de estrategias de comunicación efectivas y un 25% que eligió la opción de que era un tema de liderazgo. (Véase Análisis de situación- Gráfico 7)

Cualquiera de las dos opciones seleccionadas, marcan una clara necesidad de modificación del camino elegido actualmente. Realizando la suma de estos dos porcentajes también podemos inferir que este setenta y cinco por ciento de la población reconoce la necesidad de optimizar los procesos de comunicación, con el fin de que la implementación pase a ser sumamente eficaz y así poder obtener más y mejores resultados en un período de tiempo menor al que se obtienen actualmente.

Dentro de los resultados de las fuentes primarias, también se consultó a la población encuestada y entrevistada acerca de la eficacia de los procesos de comunicación de sus empresas. (Véase Análisis de situación- Gráfico 12)

Otra señal de alerta es que un 48% de los participantes encuestados optó por definir que los procesos eran ineficaces o poco eficaces y un 29% seleccionó la opción de parcialmente eficaz.

De acuerdo con los resultados de los referentes entrevistados podemos decir que dos han considerado la gestión de su empresa como eficaz, mientras que el entrevistado restante mencionó que era parcialmente eficaz.

Continuo a esa pregunta, se ha consultado acerca de cuáles fueron los principales factores que se consideraron a la hora de evaluar la eficacia. (Véase Análisis de situación- Gráfico 13)

Un 48% las respuestas estuvieron orientadas hacia la deficiencia de las herramientas de comunicaciones internas que se utilizaban en la actualidad, lo cual continúa avalando la

conclusión detectada en el interrogante anterior, el cuál manifestaba que se dedicaba tiempo y herramientas a los procesos de comunicación, pero que los mismo no eran del todo efectivos. También un 10% de encuestados respondió que evaluó la eficacia del proceso de comunicación por la falta de alineación de los empleados con la estrategia de la compañía.

De los resultados del público entrevistado podemos decir que existieron grandes diferencias con respecto a las tres respuestas de los líderes. El primero mencionó la existencia de un exceso de canales de comunicación ineficientes y la necesidad del surgimiento de un modelo más reducido.

El segundo responde con la fundamentación que se presentó en el marco teórico, ya que hace hincapié en la necesidad de repetir los mensajes de varias maneras diferentes para que todo el público los tenga siempre presentes y el tercero menciona la alineación y conocimiento de la cultura y objetivos. (Análisis de situación, Página 47)

Para volver a corroborar la información anterior, se consultó a los participantes encuestados acerca de dos aspectos de mejora de los procesos de comunicación de sus empresas. (Véase Análisis de situación- Gráfico 24)

Un 50% de la población mencionó que se debe trabajar en mejorar los diseños existentes, mientras que un 33% menciona que se necesitan diseñar nuevos planes que incluyan otros canales. Estas informaciones avalan los resultados mencionados en el párrafo anterior y demuestran la necesidad de encontrar nuevos caminos para llegar a mejorar los circuitos comunicacionales.

Todos estos datos no llevan a concluir que se necesita rediseñar las herramientas y procesos de comunicación existentes a fin de que puedan alcanzar el objetivo esperado que es obtener la alineación y sinergias corporativas que se requieren para optimizar los procesos de comunicación con el fin último de obtener el resultado deseado.

12.2 Conclusiones acerca del objetivo general

Respondidos los interrogantes iniciales, se realizó una aproximación acerca de las primeras conclusiones de este trabajo de investigación.

Dentro de la tesis y basándose en estos interrogantes, se ha definido un objetivo general de estudio.

El mismo se enuncia a continuación:

“Especificar cuáles son los procesos de comunicación e información interna y su vinculación con el desempeño de las tareas de los empleados para obtener como fin último, el cumplimiento de objetivos y la rentabilidad de la organización.”

De acuerdo a los datos analizados y la bibliografía estudiada podemos enumerar diferentes procesos de comunicación, a saber:

-Comunicación e información dividida por niveles jerárquicos o cascadeos: Este es un proceso que se lleva adelante con el objetivo de que todos los empleados de la organización conozcan cierta información acerca de un mismo tema (por ejemplo el plan estratégico), pero segmentada de acuerdo al grado de responsabilidad que cada estrato de puestos posee en los resultados finales del negocio.

Dentro de nuestro público entrevistado, los tres participantes han mencionado que en sus empresas se realizan estos procesos (Análisis de situación, Páginas 36 y 37).

La importancia de esta implementación se basa en que todos los colaboradores participen del circuito de comunicación y reciban la información pertinente para sus puestos de trabajo. **El inconveniente surge cuando la comunicación no llega a los niveles operativos de la organización**, porque estos empleados quedan fuera y su desempeño no está direccionado por una meta a alcanzar, reduciéndose así la motivación y el engagement mencionados. Esta conclusión se obtiene de acuerdo a la información provista por uno de los entrevistados, quién comenta que los líderes son los encargados de transmitir la información a sus equipos y no se realiza ningún control acerca de la ejecución u omisión de estas acciones (Análisis de situación, Página 62). Dentro del marco teórico vemos que la importancia de estos procesos está dada por que todos los colaboradores conozcan la información necesaria para tener en claro qué y cómo hacer en relación a sus tareas y responsabilidades. (Marco teórico, Página 14)

-Evaluaciones de desempeño vinculadas a la comunicación de objetivos de trabajo: Esta herramienta forma parte de un proceso, que en general suele ser anual y requiere de acciones de comunicación planificadas para que los miembros de la empresa conozcan avances, oportunidades de mejora y detecten contingencias durante la ejecución de las tareas a nivel operativo.

La evaluación de desempeño vinculada a la definición de objetivos de trabajo permite que los líderes comuniquen qué se espera de los empleados y cómo se espera que el colaborador realice la tarea durante todo el período a fin de alcanzar el resultado esperado. (Marco teórico, Página 18)

Uno de los procesos más efectivos en la determinación de objetivos vinculados a la gestión de desempeño, es el que se realiza entre gerentes, jefes y colaboradores, ya que permite que todos los miembros se involucren con el diseño del mecanismo de ejecución del resultado final.

Dentro del análisis de datos primarios, se observa que un 48% de los encuestados define los objetivos en conjunto, lo cual se establece como una mejor práctica en materia de comunicación y diseño de planes de trabajo. (Véase Análisis de situación- Gráfico 20)

Con relación a los resultados del público entrevistado, dos de los líderes organizacionales, han respondido que también realizan esta mejor práctica en sus empresas. (Análisis de situación, Páginas 54 y 55)

-Procesos incluidos en planes de comunicación que sean monitoreados y que permitan la evaluación de los resultados, a fin de conocer oportunidades de mejora y determinar el impacto a nivel organizacional: Teniendo en cuenta los conceptos mencionados en el marco teórico, la comunicación debe ser un proceso continuo e interactivo en el cual exista un espacio de interacción entre un sujeto que pretende transmitir significado y los receptores. Para que este proceso se lleve adelante, es necesario seleccionar códigos apropiados o valores compartidos que posibiliten la correcta recepción del mensaje y el consecuente involucramiento de todos los miembros de la organización. (Marco teórico, Página 22)

Dentro de la población encuestada, un 50% ha mencionado que en sus organizaciones se deben mejorar los diseños de las herramientas de comunicación y un 33% de participantes menciona que se deben generar planes de comunicación que incluyan nuevos canales. (Véase Análisis de situación- Gráfico 24) Esto permite inferir que es necesario que las organizaciones generen un plan integral que estudie el impacto de las herramientas utilizadas y cuál es el mejor recurso para que el proceso de comunicación alcance a todos los miembros de la organización.

También se observa que un 40 % de los individuos encuestados respondió que el inconveniente que surge a la hora de generar procesos de comunicación en sus empresas es la inexistencia de un plan de comunicación y un 27% de los participantes menciona que el inconveniente es la inexistencia de un área o puesto dedicado exclusivamente a esta actividad. (Véase Análisis de situación- Gráfico 27)

Estos resultados permiten concluir que los procesos comunicacionales deben diseñarse de manera integral y no como herramientas aisladas. Si se diseña un plan de trabajo para, por ejemplo, ejecutar una estrategia, es igual de importante que se dedique tiempo al análisis y planificación de los programas de comunicación que permitirán a todos los miembros de la organización conocer estos datos, ya que si este circuito no se produce, difícilmente se obtendrá el resultado esperado en materia de cumplimiento de objetivos y rentabilidad.

También es igual de importante que estos planes puedan ser medidos y monitoreados por medio de indicadores para comprobar los resultados del trabajo realizado. Teniendo en cuenta esta necesidad vemos que en Nestlé Waters y en Arcor se incluyen procesos de red de comunicadores internos, lo cual permite que se ejecuten mecanismos de control automáticos ya que estos líderes están en las áreas y controlan en tiempo real la bajada de información.

-Procesos de comunicación que incluyen herramientas aisladas: Dentro de las organizaciones, muchas veces se diseñan herramientas para comunicar un mensaje, sin haber establecido previamente un plan de comunicación.

Teniendo en cuenta los conceptos de planeación estratégica, es necesario que se diseñen programas de comunicación que definan la secuencia de acciones a fin de analizar cuál es el mecanismo más eficiente por el cual se comunicarán las tareas a ejecutar y cómo se medirá la evolución de estas herramientas. (Marco teórico, Página 14)

Si bien las herramientas de comunicación aisladas son la mejor estrategia para comunicar noticias puntuales de la empresa, no funcionan con la misma efectividad a la hora de emitir mensajes que son parte de un plan de trabajo y requieren reforzadores positivos, circuitos de repetición y medición de resultados.

En el relevamiento de datos primarios, se consultó al público entrevistado y encuestado acerca de las acciones que deberían llevarse adelante en sus empresas para mejorar la comunicación. De la población encuestada, un 31% mencionó la importancia de concientizar a todos los miembros de la empresa acerca de la importancia que tienen los planes de comunicación. A su vez, un 25% seleccionó la opción de mejorar el diseño de las comunicaciones y un 22% mencionó la necesidad de dedicarle más tiempo a estos procesos. (Véase Análisis de situación- Gráfico 31)

También los líderes entrevistados han mencionado la importancia de dedicarle más tiempo a las acciones de comunicación y comprender la importancia de estos procesos. (Análisis de situación, Páginas 71 y 72)

Por todo esto, se concluye que es de especial relevancia que las organizaciones puedan incorporar instancias planificadas de comunicación, en donde se preestablezcan los tiempos de ejecución obligatoria de cada una de las acciones y se trabaje en la concientización (desde los niveles jerárquicos más altos hacia los niveles operativos) de todos los miembros acerca de la importancia de planificar, ejecutar y generar espacios de comunicación dentro de los planes de trabajo.

Dentro de cada organización, existen procesos particulares de trabajo que se adaptan a la Misión, Visión y Valores de la compañía. Sin embargo, es importante que exista siempre una planificación de la comunicación, ligada a la capacitación permanente de esta competencia hacia los líderes, con el objetivo de concientizar sobre la importancia de estos procesos, su planificación e impacto.

12.3 Conclusiones acerca de los objetivos particulares de investigación

Los objetivos particulares derivan del objetivo trabajado en el punto anterior. Se enumeraron tres diferentes a los cuáles se dará respuesta por medio de las conclusiones en este apartado:

Primer objetivo particular: "Verificar si existe un grado de influencia entre el cumplimiento de objetivos de cada área y los procesos de comunicación elegidos."

De acuerdo al análisis realizado en esta tesis y tomando como base el marco teórico podemos afirmar que **los procesos de comunicación influyen DIRECTAMENTE en el cumplimiento de objetivos.**

Si bien estos procesos de comunicación no serán el único factor de influencia en el desarrollo de los objetivos, ya que existen otros componentes también necesarios, es importante marcar la influencia de estos en todo el circuito de cumplimiento.

El proceso de comunicación permite que exista una sintonía entre los diferentes grupos que componen la organización. Sin ese proceso manifiesto, los colaboradores sentirán que no existe coordinación entre las tareas que llevan adelante y los resultados del negocio. (Marco teórico, Página 12)

También sin este proceso, se perderá la identificación y asignación de sentido, ya que la comunicación implica no sólo el sentido técnico de cómo ejecutar el objetivo sino también el intento de producir un sentido en sí mismo que oriente a los receptores del mensaje y genere un sentido de pertenencia y compromiso. (Marco teórico, Página 13)

Por eso vemos que, dentro del público encuestado que consideró que la estrategia de la empresa era parcialmente aplicable o inaplicable, el 75% menciona que faltaron estrategias de comunicación. Esto pone de manifiesto que la implementación del plan no puede ejecutarse sin la puesta en marcha de las tareas del personal operativo y si el empleado no conoce la información, no se siente parte del proceso y, por ende, su trabajo perderá sentido, generando una baja en el rendimiento o cualquier otro obstáculo que impida cumplir con las metas organizacionales. (Véase Análisis de situación- Gráfico 7)

Se observa también que los participantes entrevistados y encuestados han mencionado en varias oportunidades que el recurso de comunicación más valorado y más utilizado es las reuniones individuales o grupales con referentes o líderes de la empresa. Por esto, dentro de la pregunta acerca de cuáles son las acciones que utilizan en sus organizaciones para dar a conocer las noticias, se presenta una advertencia, ya que sólo el 11,54% de la población encuestada menciona que se entera de las noticias a través de sus líderes. (Véase Análisis de situación- Gráfico 16)

Quizás se requiera una mayor participación por parte de los líderes en el proceso de comunicación a fin de que estos puedan verificar que los mensajes emitidos llegan a los receptores de manera apropiada.

Como último dato para avalar esta información, vemos que el público encuestado, a la hora de mencionar cuáles eran los procesos más eficaces en sus áreas de trabajo, respondió en un 37% reuniones y en un 29% comunicación de líderes. (Véase Análisis de situación- Gráfico 28)

Segundo objetivo particular: “Determinar si la rentabilidad organizacional se ve afectada por el manejo de la comunicación y sus mecanismos interáreas.”

La rentabilidad se ve DIRECTAMENTE afectada por los mecanismos de comunicación interáreas ya que siempre existirán proyectos que requieran la colaboración entre sectores, bajo un financiamiento presupuestario unificado y con la necesidad de compartir recursos.

Dentro del marco teórico se encuentra incluido el concepto de que la estrategia de una compañía debe establecer el mecanismo de administración de los recursos humanos y herramientas (Marco teórico, Página 13) y posteriores programas de comunicación que definan la secuencia de acciones ejecutables. Esto implica que si existen trabajos que requieren una colaboración en conjunto con diferentes áreas de una misma empresa, no sólo deben delimitarse los objetivos, alcances y recursos a emplear, sino también deben diseñarse los programas de comunicación que permitan a cada sector priorizar el trabajo en equipo y colaborativo para defender un resultado común. Si cada sector está priorizando los objetivos particulares de su área difícilmente podrá trabajar en equipo con otro grupo y respetar los tiempos y las tareas conjuntas.

Por este motivo, vemos que los resultados del público encuestado en base al interrogante de cuáles eran los inconvenientes que encontraban a la hora de establecer procesos de comunicación con otras áreas fueron los siguientes: un 39% de los resultados se orientaron hacia la inexistencia de canales pautados de comunicación y feedback, un 26% mencionó la falta de alineación en plazos de trabajo conjuntos, un 23% el compromiso y la alineación de las diferentes jefaturas o gerencias y un 12% la ubicación espacial de los equipos de trabajo. (Véase Análisis de situación- Gráfico 30)

También se realizó la misma pregunta al público entrevistado y estos líderes han mencionado que existen inconvenientes con relación a los tiempos de trabajo y la falta de foco en las tareas, como así también la falta de comprensión acerca del trabajo colaborativo y su impacto en la rentabilidad organizacional. (Análisis de situación, Página 71)

Todos estos datos tienen correlación con la información presentada en el marco teórico en donde se ha enunciado que las competencias laborales y el tipo de relación social entre los distintos empleados es plasmada por medio del discurso empresarial y serán la clave para la incorporación de esa información por parte de los colaboradores. (Análisis de situación, Página 14)

El líder de cada área es el principal referente para que todos sus colaboradores tomen con responsabilidad las tareas conjuntas y respeten los tiempos de trabajo.

Por toda esta información podemos concluir que es de vital importancia que los referentes de cada sector tengan el claro cuál es el objetivo conjunto y planifiquen circuitos de comunicación que permitan a todos los colaboradores conocer tiempos de entrega, detalle de tareas, importancia de la ejecución del proyecto de trabajo, feedback

acerca de los resultados, contingencias y pautas de colaboración mutua. Si no existen estos procesos difícilmente se conseguirá el éxito del trabajo y esto producirá un impacto en la rentabilidad organizacional.

Tercer objetivo particular: “Analizar los principales procesos y flujos de comunicación de estrategias y objetivos organizacionales.”

Dentro de la conclusión acerca del objetivo general se han detallado los procesos de comunicación de estrategia y objetivos, motivo por el cuál no se volverán a mencionar en este punto.

Los procesos de cascadeo mencionados anteriormente, deben garantizar que la estrategia se comunique a todos los miembros de la organización para garantizar que todos los sectores tengan sinergia entre sí. (Marco teórico, Página 12)

Con todos esos procesos mencionados en el punto de desarrollo de las conclusiones del objetivo general los líderes de cada sector deberán vincular la estrategia con el proceso operativo de ejecución. Por eso es importante que cada referente comprenda la importancia de la comunicación en el ejecución de la tarea, ya que, cuanto más información conoce el líder y más procesos de comunicación ejecuta sobre su equipo, más posibilidad tendrá de definir junto con sus colaboradores objetivos alcanzables por medio de tareas adaptadas a la realidad del área. (Marco teórico, Página 19)

Por último, es importante mencionar que la instancia de evaluación de desempeño y los procesos de comunicación que lo componen permiten que sus individuos encuentren la posibilidad de desarrollarse a nivel profesional e individual. Para esto se requiere de un ambiente agradable de trabajo, condiciones dignas y significado de continuidad. Los objetivos y sus resultados le dan continuidad a la empresa y la posibilidad de satisfacer sus requerimientos a nivel interno. (Marco teórico, Página 20)

12.4 Conclusiones acerca de la hipótesis de investigación

Finalizado el planteo de existencia de esta tesis, se ha formulado una hipótesis de investigación que fue la siguiente:

“Las organizaciones multinacionales de consumo masivo de Argentina que guían, monitorean y controlan los procesos de comunicación de las distintas áreas, facilitan el cumplimiento de objetivos organizacionales, favoreciendo el logro de las metas de rentabilidad de la organización.”

Esta hipótesis ha sido VERIFICADA en todo el análisis del presente trabajo.

Las organizaciones tienen, en la actualidad el desafío de alcanzar los resultados del negocio, sobrevivir en mercados de permanente exposición pública y competencia y motivar y retener a los profesionales que la empresa requiera.

Definido el plan estratégico, este se traducirá en objetivos y en el plan operativo, pero aquí es de vital importancia el rol que ocupan todos los líderes de los diferentes sectores de la organización.

Este rol es clave en la implementación de los procesos de comunicación y por este motivo se debe contar con las herramientas necesarias para guiar y controlar que se ejecuten estas tareas.

Dentro de nuestro análisis de situación se verificó esta información consultando a la población encuestada acerca del nivel de importancia que tenía el rol del líder como canal de comunicación. Un 81,10% de los participantes seleccionó la opción de mucha importancia, lo cual pone de manifiesto la centralidad de esta posición en los procesos de comunicación. (Véase Análisis de situación- Gráfico 26)

También se consultó a estos encuestados cuál era el referente de comunicación en su área de trabajo. (Véase Análisis de situación- Gráfico 29) De estos resultados un 59% de esta población mencionó en su respuesta posiciones de liderazgo.

Con el fin de llevar adelante una herramienta de control para el cumplimiento de las acciones de comunicación por parte de los líderes, podemos decir que uno de los encuestados ha mencionado el trabajo de control que ejerce la red de comunicadores internos. (Análisis de situación, Páginas 52 y 53)

Esta red permite detectar cuando un líder no está desempeñando bien esta función ya que los referentes se encuentran participando de las áreas de trabajo en el día a día y así se facilita la posibilidad de generar una señal de alerta al área de recursos humanos con el fin de mitigar los riesgos de la falta de comunicación en los niveles operacionales de la estructura y así detectar las contingencias antes de que se venza el plazo para medir el cumplimiento de objetivos.

Los líderes deben dedicar tiempo de su trabajo para comunicar permanentemente la misión, la visión y los valores como primer puntapié para mantener el proceso de motivación de los colaboradores a su cargo. (Marco teórico, Página 12)

También estos referentes tendrán el poder de manejar el discurso de acuerdo a las cuestiones que consideren más importantes. Ellos tienen la posibilidad de enviar el mensaje a sus colaboradores con la intencionalidad de obtener un resultado generando un sentido emocional en los receptores. Aquí la figura del líder es la clave para poner a las personas en condiciones de hacer lo que tiene que hacer.

Pero sin el monitoreo de las acciones de comunicación que realizan los referentes de la empresa, el mensaje dependerá sólo de estos referentes y muchas veces esto puede

crear un inconveniente si el líder considera que no es importante dedicar tiempo de su gestión a los procesos de comunicación. (Marco teórico, Página 13)

Por estos motivos, al inicio y en el momento de presentación del plan estratégico se realiza un proceso de alineación de manera vertical y horizontal con el fin de que todos los miembros de la organización entiendan la importancia de comunicar las ideas y objetivos centrales del negocio. Estos dos procesos de comunicación (vertical y horizontal) tiene la ventaja de otorgar sinergia entre todos los componentes de la empresa. Sin embargo es importante que luego de que todos los miembros conozcan y entiendan la estrategia la organización, se trabaje también en continuar emitiendo un mensaje claro acerca de cuáles son los avances de la implementación del plan y qué se necesita para alcanzar los objetivos. (Marco teórico, Página 15)

Para verificar esta información se ha consultado a los participantes encuestados acerca de cuáles eran las acciones que se llevaban adelante en sus empresas para fortalecer el rol de los líderes. (Véase Análisis de situación- Gráfico 25) Los resultados fueron de un 41,8% de la población que seleccionó el apoyo para cascadeos, siendo este un proceso clave para generar el engagement y aumentar el compromiso con los objetivos. También se ejecutan acciones de capacitación, reuniones y canales de comunicación directos con estos miembros claves.

Los referentes de cada equipo de trabajo asumen un rol dentro de la estructura jerárquica que le permite demostrar las competencias personales en materia de comunicación. (Marco teórico, Página 16) Cada líder adoptará su estilo de liderazgo el cual se formará por las competencias personales, las capacitaciones y herramientas que le otorgue la empresa pero a esto también se le suma el estilo de liderazgo que su organización manifieste como apropiada para estos cargos.

Dentro del marco teórico, se han definido los diversos tipos de liderazgo que existen en la actualidad.

Una compañía multinacional de consumo masivo, que pretenda incorporar y mejorar sus circuitos de comunicación, tiene que tener ciertos estilos de liderazgo que permitan que el líder entienda la importancia de la comunicación y dedique el tiempo suficiente para desempeñar las tareas necesarias para emitir mensajes a su equipo de trabajo y verificar que sus colaboradores se empoderen de los mensajes y generen acciones en consecuencia con el objetivo de obtener los resultados esperados.

Los estilos de liderazgo que mejor se adaptan a esta situación son: en primer lugar el transformacional (que es capaz de trabajar junto con sus colaboradores para que juntos incorporen la motivación, el engagement y la identidad con el puesto y las tareas), en segundo lugar el **líder participativo** (el cual posee un alto grado de comunicación con su equipo y esta comunicación es la clave para dirigir las acciones de los colaboradores) y en

tercer lugar **el liderazgo orientado a las relaciones** (el cual organiza, hace soporte y desarrolla a sus equipos). (Marco teórico, Página 17)

Por estos motivos es obligación de los altos directivos de la compañía seleccionar a los líderes apropiados para cada sector a fin de que estén alineados con una política de comunicación permanente. Si esto no sucede, no existirá un plan de acción en el cual se pueda generar el vínculo de confianza, sabiendo que los líderes llevar adelante los procesos de comunicación necesarios. (Marco teórico, Página 17)

Independientemente de que el líder posea las características requeridas, es importante que la empresa pueda proporcionarle la capacitación y herramientas necesarias. Vemos dentro del análisis de situación en el resultado de una fuente secundaria, en el cuál el 32% de la población entrevistada reconoce que el área de comunicación da soporte a los líderes de las áreas para ejecutar estos procesos. (Véase Análisis de situación- Gráfico 17)

Estos líderes deben conocer el trabajo de su equipo para poder determinar cuál será el mecanismo para que los objetivos se transformen en operaciones, diseñando metas alcanzables y que permitan generar la necesidad de que cada colaborador supere su performance en el puesto de trabajo, permitiendo incorporar en este proceso instancias de feedback, que permitan, finalizado cada período de medición alcanzar las metas que impactan directamente en la rentabilidad del negocio. (Marco teórico, Página 18)

También serán los encargados de mantener los valores compartidos como creencias con relación al **modus operandi** que influirá en los distintos actores que componen la organización y que serán la clave de inicio y mantenimiento de los sistemas de comunicación. (Marco teórico, Página 23)

Con relación a este tema se ha consultado a los participantes encuestados acerca de cuáles son las acciones que los hicieron sentir identificados con los objetivos. El público mencionó tres opciones que están vinculadas directamente con la función de comunicación que el líder genera en cada una de las áreas, a saber: que el líder de feedback del trabajo del área, que se tomen en cuenta las ideas de los colaboradores y que se informe a los niveles operativos acerca de cuál es el impacto del trabajo de todos los días en el negocio. (Véase Análisis de situación- Gráfico 34)

Teniendo en cuenta que la organización define su identidad de acuerdo a la estructura que posee en un determinado momento, es de especial importancia que los líderes se encuentren en condiciones de ejercer esta tarea de comunicación permanente para que la identidad organizacional se replique en todos los estratos.

Este modelo de identidad se determina como un conjunto que está compuesto por tres ejes, las relaciones, los propósitos y los recursos. (Marco teórico, Página 25)

El referente de cada sector tiene directa injerencia en los tres ejes y puede articularlos o no en favor del cumplimiento de los objetivos si y sólo sí, desempeña el rol de comunicador y posee un estilo de liderazgo adaptado a la identidad de la empresa que permite definir estos objetivos en pos de traducirlos en rentabilidad.

Por último, es importante mencionar que el proceso comunicacional constituye un desarrollo de la cultura de la empresa que se lleva adelante en instancias personales, grupales, organizacionales y sociales. Los sistemas de la empresa proporcionan estabilidad a las estructuras que definen el comportamiento del sujeto por medio de los mensajes organizacionales pero principalmente los que emite su referente o líder directo, ya que les señala a los colaboradores cuál es su rol y cómo deben manejarse en su cargo, reduciendo así la angustia de la incertidumbre que puede presentarse ante la falta de comunicación en torno a la dirección de las tareas diarias.

Con un proceso de comunicación sólido por parte de los líderes se hará factible la definición de objetivos alcanzables que desembocarán en el reconocimiento de colaboradores por medio de incentivos económicos y no económicos. Esta instancia es vital para fomentar el compromiso de los colaboradores con la tarea y el involucramiento con los resultados. Sin esas instancias sería más complicado que la comunicación ejerciera tanta influencia como factor por si sola.

Estos incentivos permiten también ejercer un control a nivel indirecto ya que distingue entre aquellos que alcanzaron resultados y los que no.

Los incentivos generan un instrumento que es difícil de cuantificar y es el engagement. En general esta situación se consigue si los colaboradores se sienten parte del proceso de crecimiento de la organización, compartiendo su visión y manifestando valores que son compartidos. Sin embargo, en la actualidad, se consultó a la población encuestada si en su empresa tenían incentivos no económicos y sólo un 37% mencionó que sí. (Véase Análisis de situación- Gráfico 32).

Posteriormente se consultó a este porcentaje cuáles eran los beneficios que se le otorgaban. Un 21% mencionó el reconocimiento de logros (acción directamente relacionada con el líder y su función de comunicación) y un 29% se distribuyó entre capacitación y desarrollo de carrera. (Véase Análisis de situación- Gráfico 33)

También se consultó acerca de los beneficios no económicos a los tres líderes de organizaciones encuestados y los resultados coincidieron con las respuestas de la población encuestada ya que se mencionaron los planes de sucesiones y la capacitación. (Análisis de situación, Página 75)

Si la empresa crece en conjunto con el desarrollo profesional de los empleados, estos últimos estarán fuertemente motivados con alcanzar los resultados ya que al final de cada

ciclo obtendrán un crecimiento como individuos que fortalecerá el grado de satisfacción y compromiso.

Por eso y para finalizar el apartado de conclusiones se verifica que las empresas Arcor y Coca Cola (Análisis de situación, Páginas 77 y 78) poseen un sistema de gestión de desempeño y desarrollo de colaboradores que se determina como una mejor práctica que fortalecerá las instancias de comunicación, permitiendo que los colaboradores conozcan permanentemente cuál es su incidencia en el negocio, cómo son los procesos de desarrollo y sucesión de cargos, teniendo presente el camino a seguir para aumentar la rentabilidad de la compañía y comprometiéndose a trabajar en el corto y mediano plazo, desde un proceso de realización profesional.

Finalizando así el apartado de conclusiones, se procede a generar un compendio de recomendaciones, como base de oportunidad de mejora para el desarrollo de los procesos de comunicación efectivos en las empresas multinacionales de consumo masivo de la Argentina.

13. Recomendaciones

Se definen a continuación los principales ejes que se han transformado en recomendaciones para llevar adelante procesos de comunicación eficaces en las empresas con el objetivo de favorecer el cumplimiento de las metas que impacten a en la rentabilidad de las empresas multinacionales de consumo masivo de Argentina.

-Realizar procesos de comunicación de estrategias organizacionales por medio de cascadeos que abarquen a todas las jerarquías de la organización.

-Verificar luego de realizar las acciones de cascadeo que la alineación de los empleados se haya realizado de manera horizontal y vertical, para proporcionar una sinergia entre todos sus actores.

-Diseñar planes de comunicación adaptados a la implementación de la estrategia de la empresa con el fin de accionar de manera premeditada cada acción que se ejecuta y generar indicadores de control de la comunicación. (Ejemplo: encuesta de clima, satisfacción y compromiso)

-Emitir mensajes repetitivos y originales en donde se trabajen los conceptos de misión, visión y valores organizacionales.

-Generar concientización acerca de que los únicos responsables de llevar adelante el éxito del compromiso son los líderes o supervisores de línea y no el área de recursos humanos.

-Seleccionar referentes y líderes de equipos alineados al estilo de liderazgo transformacional, participativo u orientado a las relaciones, a fin de mitigar posibles inconvenientes posteriores en materia de gestión de comunicación de colaboradores.

-Proveer capacitaciones en materia de comunicación para los líderes actuales y los que acceden a planes de desarrollo o sucesión, con el objetivo de que estos referentes adquieran las herramientas necesarias para gestionar los procesos de comunicación.

-Teniendo en cuenta que la comunicación del plan estratégico, su implementación y visión del negocio, es una necesidad compartida por todos los miembros de la organización, se requiere que todos los líderes diseñen un proceso de comunicación especial para su área a fin de que ningún colaborador quede excluido del circuito comunicacional.

-Definir la estrategia operativa para llevar adelante los objetivos de trabajo en el proceso de gestión de desempeño, propiciando que los colaboradores participen en la planificación de las tareas, ya que esto permite que todos los miembros se involucren con el diseño del mecanismo de ejecución del resultado final.

- Fomentar el cumplimiento por parte de los líderes de las acciones de comunicación necesarias para definir, monitorear y dar feedback de objetivos.
- Llevar adelante acciones organizacionales grupales en donde se mencionen reconocimientos al trabajo realizado por los colaboradores y se manifieste la importancia de que todos los miembros que participan de la organización se involucren con la tarea que desempeñan.
- Monitorear y controlar las acciones de comunicación que los referentes de cada área llevan adelante con su equipo de trabajo, con el fin de detectar contingencias antes de alcanzar el vencimiento de los plazos de cumplimiento de los objetivos individuales y grupales.
- Generar espacios de comunicación donde todos los colaboradores puedan aportar ideas y sentirse involucrados con la ejecución de los resultados del negocio.
- Propiciar un espacio de confianza mutua, donde todos los colaboradores tengan lugar para manifestar sus inquietudes.
- Instaurar el concepto de metas, tiempos de trabajo y objetivos comunes en los proyectos interárea, a fin que todos contribuyan en el cumplimiento de los trabajos compartidos y se asimile la importancia de respetar las normas de trabajo colaborativo.
- Realizar reuniones, encuestas anónimas y grupos focales en donde se evalúen los procesos de comunicación en cada área. Estas acciones también permitirán un mayor acercamiento a los niveles operativos de la estructura jerárquica y un aumento del engagement y la motivación ya que los colaboradores valoran positivamente la actitud de que la empresa genere instancia de escucha hacia estos miembros.
- Fomentar la aplicación de las redes de comunicadores internos como una herramienta de control de la comunicación dentro de las áreas en tiempo real.
- Reducir al mínimo la posibilidad de comunicación informal que se genera por falta de información formal desde la empresa.
- El área de comunicaciones internas debe dar soporte permanente a los líderes en materia de comunicación diseñando diferentes canales y recursos para alinear estos procesos a la compañía.