

Maza, Melisa Graciela

Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba

Tesis para la obtención del título de posgrado de

Magister en Dirección de Empresas

Director: Bauducco, Juan José

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

ABSTRACT

La investigación realizada en el presente trabajo surgió de la necesidad de acercar al usuario las herramientas necesarias para lograr una correcta gestión de la comunicación interna, en empresas pyme, familiar, de no más de 400 empleados, dedicada a la actividad comercial y atendiendo al consumidor final.

El alcance del presente trabajo fue la recopilación de bibliografía relevante, a partir de la cual se definió un set de herramientas básicas, y se comparó con un caso utilizado como medio de contacto con la realidad. Para esto se aplicó el Método del Caso.

El set de herramientas planteado fue el siguiente:

1º Herramienta: Responsables de la comunicación interna.

2º Herramienta: Canales y mensajes en comunicación interna.

3º Herramienta: Gestión de los rumores.

4º Herramienta: Gestión de las subculturas.

5º Herramienta: Medición.

Como resultado de la investigación, en la empresa estudiada, se creó un área de Comunicación Interna que depende de la Gerencia General y trabaja en forma conjunta con RRHH y Marketing. Luego se realizó el pre diagnóstico y diagnóstico de la empresa en relación a la disciplina estudiada, para luego desarrollar el Plan Integral de Comunicación y su ejecución.

Del Plan Integral surgió el detalle de los canales recomendados y las situaciones en las cuales se debe aplicar cada uno, además de pautas claras para la correcta emisión de mensajes.

Se recomendó gestionar los Rumores (Radio Pasillo), utilizando la información aportada para trabajar sobre el clima interno de la empresa.

Dado que en la organización conviven diferentes generaciones con sus diversas características, se concluyó que la comunicación interna debe ser "creativa" en busca de alcanzar a todos los integrantes de la empresa, y que los mismos deben ser participantes activos en la creación de contenidos.

Por último se aportaron herramientas de medición para lograr un correcto monitoreo no solo del Plan Integral sino también del funcionamiento

del área, dado que los objetivos planteados para la misma deben ser coherentes con los de la empresa en forma global.

La conclusión a la cual se llegó es que el éxito de la aplicación de las herramientas aportadas dependerá del grado de madurez de la empresa en cuestión. Por otro lado, de aplicarse las herramientas aportadas deberá evaluarse el impacto de la brecha generacional entre el equipo directivo y los empleados, y la disposición del primero a abrirse y compartir información clave de la empresa.

Universidad Católica de Córdoba

Instituto de Ciencias de la Administración

Título Trabajo Final:

**“Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica
cordobesa”**

Autor: Lic. Maza, Melisa

E-mail: melisa.maza@hotmail.com

Córdoba - 2017

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

TRABAJO FINAL DE MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

**PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN
INTERNA EN EMPRESA FARMACÉUTICA
CORDOBESA**

AUTOR: LIC. MAZA, MELISA

DIRECTOR: BAUDUCCO, JUAN JOSÉ

CÓRDOBA - 2017

ABSTRACT

La investigación realizada en el presente trabajo surgió de la necesidad de acercar al usuario las herramientas necesarias para lograr una correcta gestión de la comunicación interna, en empresas pyme, familiar, de no más de 400 empleados, dedicada a la actividad comercial y atendiendo al consumidor final.

El alcance del presente trabajo fue la recopilación de bibliografía relevante, a partir de la cual se definió un set de herramientas básicas, y se comparó con un caso utilizado como medio de contacto con la realidad. Para esto se aplicó el Método del Caso.

El set de herramientas planteado fue el siguiente:

1º Herramienta: Responsables de la comunicación interna.

2º Herramienta: Canales y mensajes en comunicación interna.

3º Herramienta: Gestión de los rumores.

4º Herramienta: Gestión de las subculturas.

5º Herramienta: Medición.

Como resultado de la investigación, en la empresa estudiada, se creó un área de Comunicación Interna que depende de la Gerencia General y trabaja en forma conjunta con RRHH y Marketing. Luego se realizó el pre diagnóstico y diagnóstico de la empresa en relación a la disciplina estudiada, para luego desarrollar el Plan Integral de Comunicación y su ejecución.

Del Plan Integral surgió el detalle de los canales recomendados y las situaciones en las cuales se debe aplicar cada uno, además de pautas claras para la correcta emisión de mensajes.

Se recomendó gestionar los Rumores (Radio Pasillo), utilizando la información aportada para trabajar sobre el clima interno de la empresa.

Dado que en la organización conviven diferentes generaciones con sus diversas características, se concluyó que la comunicación interna debe ser "creativa" en busca de alcanzar a todos los integrantes de la empresa, y que los mismos deben ser participantes activos en la creación de contenidos.

Por último se aportaron herramientas de medición para lograr un correcto monitoreo no solo del Plan Integral sino también del funcionamiento

del área, dado que los objetivos planteados para la misma deben ser coherentes con los de la empresa en forma global.

La conclusión a la cual se llegó es que el éxito de la aplicación de las herramientas aportadas dependerá del grado de madurez de la empresa en cuestión. Por otro lado, de aplicarse las herramientas aportadas deberá evaluarse el impacto de la brecha generacional entre el equipo directivo y los empleados, y la disposición del primero a abrirse y compartir información clave de la empresa.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I- Objetivo	1
II- Justificación del estudio	1
III- Alcance	1
IV- Preguntas de investigación	2
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	3
I- Desarrollo de las bases metodológicas	3
1.1- Consideraciones epistemológicas	3
1.2- Aspectos del método de casos	3
1.3- El papel de la teoría en el estudio de caso	4
CAPITULO UNO: MARCO TEÓRICO	5
I- ¿Por qué estudiar la comunicación interna?	5
II- ¿Qué es la comunicación interna?	6
III- Comunicación interna y competitividad	8
IV- Crisis y cambios organizacionales	9
CAPITULO DOS: PRESENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	12
I- Primera herramienta: responsables de comunicación interna	12
II- Segunda herramienta: canales y mensajes en comunicación interna	13
2.1- Canales en comunicación interna	14
2.2- Mensajes en comunicación interna	18
III- Tercera herramienta: gestión del rumor	19
3.1- Rumor e incertidumbre	21
3.2- ¿Qué se debe hacer frente a los rumores?	22
3.3- Relación entre quejas y rumor	23
IV- Cuarta herramienta: gestión de las subculturas (diversidad generacional y cultura 2.0)	24
4.1- Diversidad Generacional	25
4.2- Cultura 2.0	27
V- Quinta herramienta: medición	32
CAPITULO TRES: PROCESO DE APLICACIÓN	36
CAPITULO CUATRO: DESARROLLO DE HERRAMIENTAS	41
I- Primera herramienta: responsables de comunicación interna	41
II- Segunda herramienta: canales y mensajes en comunicación interna	43

III- Tercera herramienta: gestión del rumor	49
IV- Cuarta herramienta: gestión de subculturas	52
V- Quinta herramienta: medición	56
CAPITULO CINCO: DESCRIPCIÓN DE EMPRESA TIPO	60
CAPITULO SEIS: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO (FARMACIAS LÍDER SA)	62
I- Una breve reseña histórica	62
II- En la actualidad	63
III- Estrategia	64
IV- Modelo de negocio	65
V- Sector farmacéutico	66
VI- Situación actual de la comunicación interna en Farmacias Líder SA	68
CAPITULO SIETE: RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO	72
I- Primera herramienta: responsables de comunicación interna	72
II- Segunda herramienta: canales y mensajes en comunicación interna	76
III- Tercera herramienta: gestión del rumor	85
IV- Cuarta herramienta: gestión de subculturas	88
V- Quinta herramienta: medición	92
CAPITULO OCHO: COMPARACIÓN ENTRE HERRAMIENTA Y CASO	98
I- Primera herramienta: responsables de comunicación interna	98
II- Segunda herramienta: canales y mensajes en comunicación interna	100
III- Tercera herramienta: gestión del rumor	103
IV- Cuarta herramienta: gestión de subculturas	104
V- Quinta herramienta: medición	107
CAPITULO NUEVE: HERRAMIENTAS PROPUESTAS DEFINITIVAS	109
I- Primera herramienta: responsables de comunicación interna	109
II- Segunda herramienta: canales y mensajes en comunicación interna	112
III- Tercera herramienta: gestión del rumor	116
IV- Cuarta herramienta: gestión de subculturas	117
V- Quinta herramienta: medición	119
CONCLUSIONES	122
BIBLIOGRAFÍA, REFERENCIAS Y CITAS	124
APÉNDICES Y ANEXOS	126

INTRODUCCIÓN

I- OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es, a partir del entendimiento de la problemática de la comunicación interna, acercar al usuario un conjunto de herramientas para lograr una correcta gestión de la misma. Esto solo aplicable a un tipo de empresa con características determinadas.

II- JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La importancia de la gestión de la comunicación interna ha crecido más como problema que como disciplina, impulsado principalmente por los avances en las comunicaciones tecnológicas y las tensiones que presentan las nuevas generaciones en el mundo del trabajo.

En particular en las empresas tipo en la cual trabaja el estudio, la falta de conocimiento y la aplicación de un set de herramientas básicas pero acordes a la realidad de la gestión de ese tipo de empresas, hace necesario su estudio y definición.

III- ALCANCE

Dado el contexto del trabajo para la elaboración de tesis final de MDE, si bien se buscará la originalidad, rigurosidad y validez de los planteos y conclusiones, el alcance será el de recopilar la bibliografía relevante sobre el tema, definir un set básico de herramientas, utilizar un caso como medio de

contacto con la realidad, y así poder perfeccionar el entendimiento de las problemáticas para entregar una versión final de dichas herramientas.

Las mismas no tendrán la validez demostrada para su aplicación por extrapolación de conclusiones a todas las empresas del tipo definido, pero si será el puntapié inicial, para que otros trabajos puedan validar, a través de otros métodos cualitativos y cuantitativos, lo aquí propuesto.

IV- PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las preguntas maestras que guiarán el trabajo son: ¿Cómo son las herramientas básicas para la gestión de la comunicación interna? ¿Cuáles son las adecuaciones necesarias a realizar a las mismas para ser aplicadas en una pyme familiar, de no más de 400 empleados, dedicada a la actividad comercial y atendiendo directamente a consumidores finales?.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

I- DESARROLLO DE LAS BASES METODOLÓGICAS

1.1- Consideraciones epistemológicas

“A través de un diálogo organizado sobre una situación real, el método del caso, utiliza la experiencia para la transmisión del conocimiento” (Yacuzzi, 2005). Desde la óptica del realismo, resulta atractivo por ser exhaustivo y riguroso.

Asegura el autor que en los casos de investigación, los objetivos a plantear pueden ser: descripción de una situación, explicación de un resultado a partir de una teoría, identificación de mecanismos causales, o validación de teorías.

Se considera que con métodos objetivos de búsqueda y análisis de la evidencia es posible llegar a teorías confiables. “El caso de investigación, en esta concepción, intenta realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio sino en un contexto de la vida social e institucional. Aún así, se espera que brinde un *conocimiento científico*.” (Yacuzzi, 2005).

El autor explica que ser “científicos” en el estudio de la administración implica, conocer por medio de causas o principios, las propiedades de la empresa y de los fenómenos que ocurren en ella; implica hacerlo de modo metódico, aplicando el rigor en la búsqueda de las causas. ¿Cómo se logra esto? Bajando al campo, hablando con la gente de la organización estudiada, operacionalizando variables, triangulando respuestas de distintos entrevistados, buscando modelos causales, eliminando conjeturas poco probables, o sea, realizando casos.

1.2- Aspectos del método de casos

“Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo *cómo* o *por qué*, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. (...) Las preguntas sobre el *cómo* y el *por qué* son especialmente relevantes, porque sus respuestas son las teorías.” (Yacuzzi, 2005)

“En la inferencia lógica, el investigador postula o descubre relaciones entre características, en el marco de un esquema conceptual explicativo. La relevancia del caso y su generabilidad provienen del lado lógico (no del estadístico): las características del estudio de caso se extienden a otros casos por la fortaleza del razonamiento explicativo.” (Yacuzzi, 2005)

1.3- El papel de la teoría en el estudio de caso

“Todo buen diseño incorpora una teoría, que sirve como plano general de la investigación, de la búsqueda de datos, y de su interpretación. A medida que el caso se desarrolla, emerge una teoría más madura, que se va cristalizando (...) hasta que el caso concluye.” (Yacuzzi, 2005)

El autor define a una teoría como un conjunto organizado de ideas referentes a cierta cosa o que tratan de explicar un fenómeno; es una respuesta a un porqué. “Una buena teoría explica, predice y deleita. Estimula la investigación empírica. Permite incrementar la productividad de los estudios de administración, al fijar líneas de investigación relativamente claras. En particular, en áreas interdisciplinarias, como la gestión de la calidad, la teoría permite distinguir las causas de los éxitos y fracasos.” (Yacuzzi, 2005).

Por último, el autor explica que la búsqueda de teorías, contribuye a mantener la creatividad de las organizaciones académicas e industriales. Al pasar de la academia a la empresa, las teorías incentivan el pensamiento administrativo original de los gerentes, directores y del personal en general. Cuando en la administración se estudian casos, el objetivo primero es, en general, crear teorías para explicar los fenómenos.

CAPITULO UNO: MARCO TEÓRICO

I- ¿POR QUÉ ESTUDIAR LA COMUNICACIÓN INTERNA?

La comunicación interna tuvo un fuerte desarrollo en los últimos años que puede observarse en la mayoría de las tendencias del mercado y que día a día se comprueba en el creciente interés que despierta ya no solo en profesionales de la comunicación sino también en empresarios, docentes, funcionarios, directivos y trabajadores en general. (Tessi, 2012)

El autor explica que los profesionales en comunicación deben tener en cuenta que diferentes investigaciones, provenientes de Europa, Estados Unidos, Canadá, Australia y Latinoamérica, aseguran que la comunicación interna está creciendo más como un problema que como una disciplina. En 2010, el Centro de Estudios Financieros de Madrid, realizó un estudio donde más de un millar de trabajadores, profesionales y directivos de casi treinta países, señalaban a la comunicación interna como la principal “toxina” de la empresa. Lo importante no es que la identifiquen como una toxina, sino que, a través de esto las organizaciones conozcan y reconozcan a la comunicación como una disciplina. (Tessi, 2012)

Según Manuel Tessi (2012), dos décadas atrás, la comunicación interna no era considerada un problema organizacional, pero tampoco tenía el grado de desarrollo disciplinario que posee en la actualidad. El quiebre se manifestó a mediados de los años noventa cuando el desarrollo de internet y en particular el correo electrónico, provocó cambios vertiginosos en el mundo de las organizaciones; aparecieron nuevos desafíos comunicacionales, pero al mismo tiempo comenzaron a surgir nuevos problemas de comunicación interna.

Los autores Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2014) exponen en su libro, las tendencias en comunicación interna para el 2015. A modo de resumen se detallan las siguientes:

- El centro de atención serán las personas y, en este contexto, las redes sociales ofrecen más poder a las personas en sus roles de comunicadores.
- La comunicación interna se fusiona con la externa. Hoy todo se sabe, lo que pasa adentro de la organización se fusiona con lo que pasa afuera.
- Los medios digitales terminarán siendo los protagonistas.
- Toda organización tendrá una política de contenidos de medios sociales y una política de seguridad de la información empresarial.
- Recursos Humanos será el área de comunicación interna, concentrando todas las comunicaciones con profesionales preparados para ello, en sinergia con el área de comunicación externa.
- Las redes sociales serán de importancia estratégica para las organizaciones.
- La generación Z accede laboralmente a las organizaciones (esta generación se desarrolló con el uso de la computadora). La generación Y se consolida en cargos ejecutivos.
- La comunicación interna utilizada estratégicamente como generadora de reputación marcaría.

II- ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de la empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (Brandolini, González Frígoli, 2009, p. 25).

Michael Ritter en su libro “Cultura Organizacional” describe “las funciones principales de la comunicación interna:

- 1- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.

- 2- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- 3- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- 4- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- 5- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- 6- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- 7- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
- 8- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- 9- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- 10- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- 11- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- 12- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- 13- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.” (Ritter, 2008, p.10)

A estas funciones, se pueden agregar dos propósitos que mencionan Brandolini y González Frígoli (2009). El primer propósito es generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo a los objetivos éticos y productivos de la compañía. El segundo, es estrechar vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los talentos dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan.

Cabe afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna, ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan. Pero, dado que la empresa es un ámbito de interrelaciones, genera formas de comunicación tanto en sus silencios u omisiones como en la planificación de

los mensajes. Por esto, es clave comprender que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado, compensado por los diferentes actores de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso y cercanía con el asunto, a partir de certezas, especulaciones o imprecisiones. En este sentido, la estrategia de comunicación interna debe acompañar a la estrategia global de la empresa. (Brandolini, González Frígoli, 2009).

Según Brandolini y González Frígoli (2009), un plan de comunicación interna debe ser: *integral*, varios canales; *coherente*, mensajes sin contradicciones; *oportuno*, mensajes que llegan en el momento esperado; *ético*, respeta los valores que rigen la gestión integral del negocio; *claro*, de fácil comprensión; *original*, debe impactar y ser diferente a cualquier otro tipo de comunicación.

Tessi (2012) desarrolla siete premisas fundamentales de esta disciplina, que son:

- 1- Escuchar primero
- 2- Capitalizar las quejas
- 3- Ordenar la emisión
- 4- Narrar con significado
- 5- Ofrecer la palabra
- 6- Medir los logros
- 7- ¿Y el cuadro de resultados?

III- COMUNICACIÓN INTERNA Y COMPETITIVIDAD

Brandolini y González Frígoli (2009) aseguran que, ya que los empleados son los principales “voceros” de la organización, el mayor objetivo de la comunicación interna es “establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afianzando la identidad de la organización.” (p. 7). Si la organización cuenta con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, se puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral. Con

esto podemos confirmar una de las tendencias mencionadas anteriormente que asegura que la comunicación externa se fusiona con la comunicación interna, dado que los empleados son los emisores más fiables para el público externo. En el paradigma emergente de comunicación interna se encuentran los líderes que se esfuerzan por construir confianza, y que a su vez construyen reputación corporativa. ¿Cómo?. Éstos líderes, al gestionar adecuadamente los vínculos de confianza con los diversos públicos de interés de la organización, en especial con su público interno, se logra incrementar el valor simbólico de la organización y, por lo tanto, se incrementa la reputación corporativa. Es imposible una cultura de confianza si en los cimientos mismos de esa cultura no hay abundancia de comunicación (y no solo de información). La comunicación interna es un medio sumamente importante para construir una cultura organizacional basada en la confianza. (Brandolini et al., 2014)

En los últimos años, compañías multinacionales y grandes consultoras de recursos humanos, han impulsado cambios en los modelos de gestión y las políticas de recursos humanos que apuntan a desarrollar una propuesta más atractiva de valor para sus empleados. Estos cambios responden a una estrategia de marca empleadora.

IV- CRISIS Y CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Los autores estudiados coinciden en que, cuando las empresas transitan momentos o situaciones de crisis o de un cambio organizacional importante, es cuando el público interno tiene una mayor necesidad de comunicación, y al mismo tiempo, cuando se torna más difícil desde la gerencia comunicarse, por no tener todas las respuestas; la comunicación formal decae. “Pero, por otro lado, las prácticas más exitosas de comunicación laboral en contextos de fuertes cambios demuestran que los sistemas de escucha son una acción prioritaria y una gran oportunidad para paliar la crisis.” (Tessi, 2012, p. 79).

El autor Manuel Tessi (2012) reconoce que en contextos de crisis, crece el temor y la angustia en las personas, por lo que se debe utilizar la comunicación interna para disminuirla. Desde 2009, con la crisis económica en

Europa, varios comunicadores demostraron que la estrategia de comunicación debe contar con un contenido emotivo-afectivo que ayude a paliar el temor y evite la parálisis. Por último, comenta que es posible observar en el mercado, que la mayoría de las organizaciones a menudo evitan estas instancias de escucha porque interpretan que escuchar a los empleados en estos contextos solo producirá más problemas. Ritter (2008) asegura que cuando se descuida la comunicación con los empleados y no se los mantiene enterados sobre los cambios y transiciones inminentes, existe un alto grado de probabilidad de que ellos mismos realicen sus propias interpretaciones de lo que sucede y va a suceder, interpretaciones que rara vez son acertadas o positivas. Es por esto que la organización que escucha en la crisis siempre evita males mayores, aún cuando ponga a disposición estos espacios sin tener respuestas para dar.

Otro aspecto a analizar en momentos de crisis desde el punto de vista de la comunicación interna es que en momentos de crisis, la preocupación de las empresas, está puesta en el impacto que tendrá en los públicos externos olvidándose del que provoca en el público interno. A veces esta situación ralentiza la resolución del evento convirtiéndose en otra crisis. (Brandolini et al., 2014).

Además de escuchar a los colaboradores como se mencionó anteriormente, la organización debe explicar “por qué”. Esto constituye un principio de vital importancia en la comunicación eficaz y puede suponer la diferencia entre conseguir que un empleado se sienta un colaborador valioso o todo lo contrario. Para lograrlo, es bueno tener previsto de antemano mensajes claros, con objetivos que cumplir: comunicar claramente la dirección que sigue la compañía, e incluir respuestas a las inquietudes y problemas cotidianos de los empleados. Y aquí volvemos a observar la necesidad de escuchar lo que los colaboradores necesitan preguntar. (Brandolini et al., 2014).

Michael Ritter (2008) analiza los procesos de cambios organizacionales y asegura que la esencia misma de la comunicación integrada es comunicar los mismos valores y contenidos a las distintas audiencias, pero adaptando los mensajes a los códigos de comunicación (lenguaje) específico de cada una de ellas. Ritter recomienda, basándose en su experiencia, que en momentos de grandes cambios, es más beneficioso plantear una estrategia de comunicación basada en la interacción personal, en la comunicación informal cara-a-cara

entre los jefes y sus colaboradores, establecida a partir de instrucciones claras sobre posibles consecuencias producto del cambio, antes que comunicación formal a gran escala. Esta última no surte el efecto deseado porque los empleados lo toman como una “bajada de línea”. En cambio, la comunicación cara-a-cara genera menos resistencia y posibilita una mejor implementación del cambio. El autor también destaca la importancia de persuadir a los empleados en estos procesos. Esto se logra con empatía y comunicación “blanda”. En su libro “Communication and Persuasion”, Henry Jamienson (1984, en Ritter 2008) sostiene que un comunicador creíble puede ejercer influencia sobre la aceptación (persuasión) de las personas, mientras que un comunicador no creíble logrará el efecto contrario, causando resistencia al contenido del mensaje.

Cuando la comunicación es buena, se planifica y es dada de forma sistemática, con mensajes claves correctos, funciona como motivador para que los empleados acepten la situación y ayuden a resolverla. La comunicación es un potente vector de cambio y productividad. (Brandolini at al., 2014)

CAPITULO DOS: PRESENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

I- PRIMERA HERRAMIENTA: RESPONSABLES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla 1: Descripción herramientas

Herramientas	Puntos clave
1º Herramienta: Responsables de la comunicación interna	<p>Dirección General } Responsable RRHH } Deben trabajar en conjunto para lograr una efectiva CI. Dircom }</p> <p>Todos los miembros de la organización son parte de la comunicación y participan en ella, cada uno desde su lugar.</p>
2º Herramienta: Canales y Mensajes en comunicación interna	Objetivo: lograr un mix de medios (<i>canales</i>) mediante el cual se logre llegar a todos los miembros de la organización. El <i>mensaje</i> a emitir debe adecuarse según el público pero, siempre, debe llenar de sentido a las personas.
3º Herramienta: Gestión de los rumores	<ul style="list-style-type: none"> • Debe utilizarse el rumor a favor de la empresa • No deben ser negados, al contrario, deben ser atendidos. <ul style="list-style-type: none"> • Participar de la Radio Pasillo, desmintiendo o confirmándola, según se trate de información falsa o verdadera.
4º Herramienta: Gestión de las subculturas	<p>Conviven en las empresas, diferentes generaciones. En este contexto, la CI debe ser mediadora y generadora de sentidos, para lo cual debe ser creativa.</p> <p>Las empresas tienden a formar una Cultura 2.0, lo cual conlleva un cambio de paradigma importante que implica retomar temas organizacionales pero aporta grandes beneficios.</p>
5º Herramienta: Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el valor agregado que la CI aporta a la empresa en general. • Realizar una <i>medición integral</i>, es decir medir el plan completo, como un todo; pero también realizar <i>mediciones específicas</i>, parciales (canal, mensaje, campaña, etc)

(Elaboración Propia)

Ritter (2008) explica que en una organización hay diferentes responsables de la comunicación interna. El principal responsable es la Dirección General que debe definir las políticas junto a las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones Corporativas. Recursos Humanos es responsable de las políticas de mejoramiento de clima laboral pasando por los programas de capacitación interna hasta los procesos de negociación con los sindicatos. Por último, el director de comunicaciones se vincula por un lado con la

comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y por otro lado al manejo de los canales formales de carácter mediático (publicaciones internas, páginas de la intranet) y los eventos que involucran técnicas características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas.

Debe existir una estrecha cooperación entre las tres áreas, para lograr los objetivos planteados. La eficacia y la utilización eficiente de esta disciplina pueden significar el éxito o el fracaso de una organización. La clave para lograrlo es encontrar el camino para generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias cada vez más diversificadas. Debe buscar involucrar en lugar de convencer e imponer, siguiendo el objetivo de transformar incrédulos o escépticos en defensores de la causa de la organización.

Tessi (2012) resalta la importancia que tiene que el Departamento de Comunicaciones no sea considerado el principal emisor de la organización, sino el principal asesor de los muchos emisores que toda organización tiene.

II- SEGUNDA HERRAMIENTA: CANALES Y MENSAJES EN COMUNICACIÓN INTERNA

Herramientas	Puntos clave
1º Herramienta: Responsables de la comunicación interna	Dirección General } Responsable RRHH } Deben trabajar en conjunto para lograr una efectiva CI. Dircom } Todos los miembros de la organización son parte de la comunicación y participan en ella, cada uno desde su lugar.
2º Herramienta: Canales y Mensajes en comunicación interna	Objetivo: lograr un mix de medios (<i>canales</i>) mediante el cual se logre llegar a todos los miembros de la organización. El <i>mensaje</i> a emitir debe adecuarse según el público pero, siempre, debe llenar de sentido a las personas.
3º Herramienta: Gestión de los rumores	<ul style="list-style-type: none"> • Debe utilizarse el rumor a favor de la empresa • No deben ser negados, al contrario, deben ser atendidos. <ul style="list-style-type: none"> • Participar de la Radio Pasillo, desmintiendo o confirmándola, según se trate de información falsa o verdadera.
4º Herramienta: Gestión de las subculturas	Conviven en las empresas, diferentes generaciones. En este contexto, la CI debe ser mediadora y generadora de sentidos, para lo cual debe ser creativa. Las empresas tienden a formar una Cultura 2.0, lo cual conlleva un cambio de paradigma importante que implica

	retomar temas organizacionales pero aporta grandes beneficios.
5º Herramienta: Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el valor agregado que la CI aporta a la empresa en general. • Realizar una <i>medición integral</i>, es decir medir el plan completo, como un todo; pero también realizar <i>mediciones específicas</i>, parciales (canal, mensaje, campaña, etc)

2.1- Canales en comunicación interna

Para entender de qué hablamos cuando hablamos de canales, se utiliza la distinción que realiza Michael Ritter en Cultura Organizacional (2008) entre Canal Formal e Informal.

Cuando se habla de Canal Formal, se trata de un medio institucionalizado, que tiene como objetivo la “bajada de líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. Los más comunes son: memorandos, correo electrónico, cartelera, manuales y reglamentos, revista interna, intranet. Asegura el autor que la efectividad percibida de los canales formales, aumenta drásticamente a medida que ésta se realiza cara a cara entre el jefe y sus colaboradores.

Del otro lado, se encuentra el Canal Informal que no hace uso de ningún medio institucionalizado, un ejemplo de esto es la comunicación persona a persona. En este caso, el canal está dado por el vehículo especial representado por el lugar físico, el entorno, y clima en que tiene lugar la comunicación; no en cuanto al contenido mismo de la comunicación.

Brandolini y Gonzáles Frígoli (2009) realizan una distinción entre canales de comunicación y difusión. Los primeros permiten al receptor responder de manera inmediata. Son, por ejemplo, la comunicación cara a cara, el correo electrónico, las llamadas telefónicas. En cambio, los canales de difusión son aquellos que posibilitan la bajada de información, tienen la característica de que son utilizados por un único emisor pero dirigidos a múltiples receptores; algunos ejemplos pueden ser la Intranet, la revista institucional, la cartelera.

Luego, describen los canales tradicionales y los tecnológicos, marcando sus diferencias y dejando claro que cada empresa debe analizar cuál es el adecuado para sus propósitos organizacionales. Siguiendo a los autores se describe cada canal a continuación.

Canales Tradicionales

La principal característica es que se desarrollan a través del soporte papel o verbal. Emplear canales donde el soporte sea el *verbal* es más efectivo para el tratamiento de temas complejos. La idea es que a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar. Asimismo es recomendable utilizarlos para temas que revisten cierta formalidad o seriedad. El feedback que se obtiene es inmediato y no solo verbal sino gestual. En cambio, los canales que utilizan un soporte *papel* son efectivos a la hora de comunicar información que requiera la existencia de un registro escrito. Una característica a tener presente en este tipo de soporte es que estas comunicaciones deben estar muy bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución.

A la hora de elegir, es importante tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios. Y tener en cuenta que hay canales que utilizan ambos soportes, como pueden ser los desayunos de trabajo, las capacitaciones, los seminarios, los talleres.

Canales tecnológicos

La principal característica y diferencia respecto a los canales tradicionales es que en este caso se tiende a utilizar un soporte digital. La principal ventaja del soporte digital es que el feedback es inmediato, especialmente en los medios digitales (2.0) en los que se promueve el “diálogo” entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal. Otra ventaja a tener en cuenta es que permiten la disminución de las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización. Permiten la comunicación de todo el público interno que participa e interactúa en este tipo de canales.

Para utilizar este tipo de canales, es muy importante tener en cuenta la edad del público interno y la cultura de la organización.

Por último, Brandolini y González Frígoli realizan una descripción de los diferentes canales de comunicación interna que pueden ser utilizados por las organizaciones:

Cara a cara: una de las principales herramientas. Un aspecto clave es la posibilidad de escucha.

House Organ: se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionadas a la compañía. Su principal objetivo es crear una identidad corporativa e informar a todos los colaboradores independientemente de su posición jerárquica. Abarca información de contenido social, de la organización y contenidos relacionados con los empleados.

Cartelera: utilizada para divulgar información corporativa y de gestión. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad, fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. La información debe cumplir las siguientes características: actualidad, simplicidad, comprensibilidad y diseño.

E-mails/Agenda electrónica: con esta herramienta, la empresa puede establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada o a un grupo o a su totalidad. Facilita la instancia de respuesta. Puede ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios nos ahorra tiempo y agiliza la gestión.

Newsletters: se trata de una publicación electrónica que se distribuye por e-mail en forma periódica. Las secciones o información a tratar pueden ser similares a los de un House Organ pero su diferencia radica en su extensión y soporte. El soporte es el monitor de la computadora. Su distribución puede ser segmentada de acuerdo al target o público de interés que se desee alcanzar.

Puntos para definir un House Organ, revista interna o newsletter: objetivos a alcanzar; identificación de público; periodicidad, distribución; definir el diseño, formato, páginas, papel, color; designación de responsables (redactor, editor, director).

Brochure: está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realiza una compañía. Es una herramienta de difusión institucional. Se utiliza para informar al público acerca de algún aspecto de su compañía, presentarla o difundir sus productos y tiene por objetivo no solo cumplir la función informativa sino también está orientada a la publicidad empresarial.

Portal de Internet - Sitio web: es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno. Refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas. Este portal corporativo es la herramienta ideal para ofrecer información institucional, servicios informativos y de aplicaciones que simplifiquen la complejidad de la compañía y las relaciones entre los empleados.

Intranet: tiene acceso permitido solo a los empleados. Tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados. Puede ser una herramienta eficaz de motivación, puede mejorar el desempeño organizacional y reducir costos. Los beneficios que presenta son: acceso simplificado a la información; incremento y mejora de los flujos de comunicación interna; aumento del sentimiento de pertenencia a la organización desde el punto de vista de coherencia en los mensajes; mayor eficacia organizativa; incremento en la interactividad entre la organización y los empleados.

Blogs: esta herramienta en los últimos años fue incorporada a las de comunicación institucional hasta el punto de que en algunos casos, los gerentes tienen uno propio en el que escriben su punto de vista acerca de cuestiones que suceden dentro de la compañía. Como canal de comunicación interna invita al público a que participe, deje sus impresiones, ideas o reflexiones sobre su labor profesional o sobre los productos en los que está trabajando. Asimismo da la oportunidad de responder, discutir o aportar comentarios, lo que suscita una comunicación horizontal muy interesante.

Sinergia de canales

Los diferentes autores estudiados coinciden en que debe existir una sinergia de canales. Con esto se hace referencia a implementar dentro de la organización, un mix de medios de comunicación interna, interrelacionados entre sí y que estén apoyados y sustentados por un plan estratégico de comunicación. Los canales elegidos deben estar en relación con la cultura organizacional, para lograr una efectiva comunicación interna.

2.2- Mensajes en comunicación interna

Respecto a este tema, Tessi (2012) desarrolla en una de sus premisas, que las organizaciones debe “Narrar con significado”. En este sentido la comunicación interna tiene un objetivo muy preciso que es integrar todos los mensajes de manera estratégica para que logren alineación y signifiquen positivamente. La máxima trascendencia que podría lograr una estrategia de comunicación interna es aquella que llena de sentido a las personas en el acto de trabajar. El sentido surge precisamente del significado. Es decir que lo que se debe buscar es dar motivos (a través del significado) a los empleados para trabajar, en vez de dar razones (a través de la información); siendo esto lo que los llevará a producir acciones extraordinarias, en vez de resultados magros.

“Cuando la comunicación interna se sobrecarga de mensajes informativos deriva en dos problemas típicos: crece demasiado en cantidad y disminuye proporcionalmente en calidad.” (Tessi, 2012, p. 128).

Por su parte, Brandolini et al. (2014) aseguran que el objetivo que tiene la comunicación interna respecto a este tema, es la producción de mensajes que contrarresten, apoyen y/o generen información que ayude a los “otros” a tener una opinión favorable. Se trata de generar confianza en los empleados para que ellos sean voceros ad honorem de la organización y ofrezcan su punto de vista creíble.

El aporte que realizan Brandolini y González Frígoli (2009) respecto a los mensajes, se relaciona con los líderes. Aseguran que los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo, transmitiendo los mensajes clave a los equipos de trabajo, así como también deben compartir la información operativa y de gestión que generan las áreas diariamente.

Respecto al **contenido**, en “Conversaciones” se trata este tema enfocándolo hacia la cultura 2.0, dado que las nuevas generaciones han cambiado el modo de relacionarse de quienes participan de una organización. En la actualidad, el contenido que gobierna las redes sociales es el micro relato. Otra característica es que cuando se publica contenido como empresa se debe estar predispuesto a conversar y a aportar valor. El desafío está en generar un único sentido en todas las generaciones que componen la plantilla de la organización, para esto se debe saber qué y cómo decir lo que hay que

decir. Para lograrlo, se recomienda el clásico modelo de Harold Lasswell, mediante el cual la empresa debe preguntarse “qué comunico, por qué medio y a quién le es útil”. (Brandolini et al., 2014)

III- TERCERA HERRAMIENTA: GESTIÓN DEL RUMOR

Herramientas	Puntos clave
1º Herramienta: Responsables de la comunicación interna	Dirección General } Responsable RRHH } Deben trabajar en conjunto para lograr una efectiva CI. Dircom } Todos los miembros de la organización son parte de la comunicación y participan en ella, cada uno desde su lugar.
2º Herramienta: Canales y Mensajes en comunicación interna	Objetivo: lograr un mix de medios (<i>canales</i>) mediante el cual se logre llegar a todos los miembros de la organización. El <i>mensaje</i> a emitir debe adecuarse según el público pero, siempre, debe llenar de sentido a las personas.
3º Herramienta: Gestión de los rumores	<ul style="list-style-type: none"> • Debe utilizarse el rumor a favor de la empresa • No deben ser negados, al contrario, deben ser atendidos. • Participar de la Radio Pasillo, desmintiendo o confirmándola, según se trate de información falsa o verdadera.
4º Herramienta: Gestión de las subculturas	Conviven en las empresas, diferentes generaciones. En este contexto, la CI debe ser mediadora y generadora de sentidos, para lo cual debe ser creativa. Las empresas tienden a formar una Cultura 2.0, lo cual conlleva un cambio de paradigma importante que implica retomar temas organizacionales pero aporta grandes beneficios.
5º Herramienta: Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el valor agregado que la CI aporta a la empresa en general. • Realizar una <i>medición integral</i>, es decir medir el plan completo, como un todo; pero también realizar <i>mediciones específicas</i>, parciales (canal, mensaje, campaña, etc)

En el libro “Conversaciones”, los autores reescriben el Manifiesto Clue Train. En el punto número 40 describen qué es un rumor.

“40. (...) *El rumor no es otra cosa que las conversaciones que no se han podido dar en los espacios formales, sea por restricciones tecnológicas o simbólicas de acceso a la información o falta de respuesta de parte de los líderes ante la demanda de los colaboradores (...)*” (Brandolini et al., 2014, p.48).

Un rumor es “toda aquella información que circula dentro de la organización, que es entendida como no formal.” (Brandolini, González Frígoli, 2009, p. 14).

Ritter (2008) define a los rumores como “el canal informal por el cual circula la comunicación informal con una penetración a través de toda la organización” (p. 25); los rumores son una parte natural del sistema de comunicación de toda la empresa. El proceso de difusión de rumores está dado por “Radio Pasillo”, un mecanismo utilizado por un grupo de personas, para hacer circular informaciones que ellas consideran importantes para sus necesidades. La “Radio Pasillo” está presente en todas las organizaciones, no posee estructura formal o permanente, no está bajo control o dirección de gerentes ni de empleados. Se mueve en todos los sentidos dentro de los niveles jerárquicos de la organización y prácticamente todos los miembros participan en ella.

Ritter marca tres características de la Radio Pasillo. En primera instancia asegura que es **omnipresente** ya que invade el ámbito privado de los empleados y se extiende a sus esposas, hijos, amigos. La segunda característica es que el rumor es **infallible**, según explica Shibutani (1966, en Ritter, 2008), porque, ante la falta de informaciones consistentes y confiables, las personas comienzan a interactuar y buscar una respuesta. Por último, por ser totalmente informal y ágil, el rumor es siempre **más eficiente** que los canales formales que dependen de una cadena jerárquica y de toda una serie de procedimientos burocráticos para promover la divulgación de las noticias entre empleados.

Para Ritter (2008) existen cuatro tipos de rumores:

- 1- Aquellos que son producto de la *expresión de deseos*.
- 2- Los que divulgan una *amenaza ficticia o hipotética*.
- 3- Los que se transmiten para *sembrar cizaña y discordia*.
- 4- Los que desean *presumir de la información privilegiada* que poseen.

Ritter (2008) identifica tres tipos de actores diferentes:

- 1- *Transmisores*: inician la cadena y retransmiten el rumor a otros, comunicadores claves y primeros responsables por la transmisión

exitosa del rumor en la organización, ya que inicialmente los circulan en varias redes simultáneamente.

2- *Bloqueadores*: escuchan el rumor pero no lo retransmiten con lo cual contribuye a su extinción.

3- *Aislados*: aquellos privados de la información, por lo tanto tampoco tienen la posibilidad de retransmitirla.

En general se cree que los rumores se crean solo en la base de la pirámide organizacional, pero esto no es cierto. Las gerencias medias son activos participantes por la posición beneficiosa que ocupan, ya que son quienes filtran y bloquean la comunicación de doble vía entre la alta gerencia y los empleados.

“Una característica común de la ‘Radio Pasillo’ es que quienes participan, lo hacen con mayor actividad cuando sus amigos o colegas están activamente involucrados en este proceso de comunicación.” (Ritter, 2008, p. 28)

Ritter (2008) enumera algunos aspectos positivos de los rumores y de su gestión.

- 1- Constituyen un fuerte mecanismo de liberación del estrés, la angustia o la ansiedad.
- 2- Transforma la comunicación formal de la empresa en informal del grupo. Lo cual provoca que el personal comprenda mejor las políticas porque los significados son compartidos.
- 3- Permite a los empleados desarrollar empatía y solidaridad respecto de aquellos colegas que manifiestan la presión y el estrés al cual están sometidos en el trabajo.
- 4- Permite a los individuos prepararse para los cambios o ajustes de los objetivos de la gerencia antes de que llegue la comunicación formal.
- 5- Les ayuda a mantener su eficiencia, ya que rápidamente se propagan las noticias sobre acciones disciplinarias que son aplicadas a terceros.
- 6- El rumor es un buen indicador de la salud, la moral, las tendencias y la productividad en la empresa, dado que revela los asuntos que los empleados están comentando y discutiendo.

3.1- Rumor e incertidumbre

Allport y Postman (1988, en Ritter, 2008) describen dos condiciones que controlan la intensidad del rumor:

- La importancia del tema para las personas
- La ambigüedad de los hechos y la incertidumbre asociada al rumor.

Brandolini y Gonzáles Frígoli (2009) hacen referencia a este tema al asegurar que uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores. El miembro que cuente con información para un rumor detentará una situación de poder, respecto del resto, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal del sistema. En estos contextos, difícilmente coincidan las motivaciones personales con las de la organización.

Ritter (2008) asegura que cuanto más tiempo circule el rumor, tanto mayor será la dificultad de controlarlos. La clave está en la rapidez con que la dirección contradiga, con datos y hechos verificables y formalmente comunicados, las aseveraciones de los rumores.

3.2- ¿Qué se debe hacer frente a los rumores?

Michael Ritter (2008) explica detalladamente qué deben hacer los gerentes y qué debe hacerse desde el management cuando la empresa se enfrenta a una ola de rumores.

El autor asegura que como primera medida debe entenderse que los rumores existen. La conducción de las empresas debe convivir con ellos y decidir cómo usarlos a su favor. Pero en general, su beneficio es poco reconocido, su voz es silenciada sistemáticamente y su penetración absolutamente ignorada, cuando en realidad debieran servir para tomar conciencia sobre aquellos temas que se están instalando, discutiendo y propagando en la base de la pirámide organizacional.

Ante una ola de rumores, los gerentes tienen tres opciones:

- 1- Ignorarlos, no presentándose a convalidar el discurso ni a retransmitirlo.
- 2- Participar únicamente cuando sirven a su propósito.

3- Ser miembro activo de la "Radio Pasillo".

Desde el punto de vista del management, el autor aconseja a los gerentes a participar más de los rumores, dado que es una opción económica y sencilla. Simplemente se debe realizar un comentario a la persona indicada y dejar que la haga circular, luego evaluar el feedback.

En períodos de incertidumbre, cuando aumenta la circulación de rumores, el management debe procurar y garantizar un flujo de información exacta, actualizada y a tiempo, es la única forma de controlar hasta cierto punto el daño potencial causado por los rumores.

En la práctica, dice Ritter, la opción preferida por el management es la prevención; pero esta casi nunca funciona al ciento por ciento. ¿Qué hacer entonces?

- 1- Recopilar toda la información concerniente al rumor y cerciorarse sobre su alcance.
- 2- Detectar y prestar atención a los rumores. El 80% de lo que se habla es cierto.
- 3- Actuar rápidamente, más tiempo pasa, el rumor mas se afianza.
- 4- Evaluar el origen y las fuentes de incertidumbre.
- 5- Confirmar un rumor verdadero. O refutar un rumor falso. Siempre es conveniente utilizar una fuente que provenga del nivel adecuado.
- 6- Mantener a los empleados informados sobre lo que está pasando en forma regular.
- 7- Divulgar los cambios en forma temprana. Esto prepara a las personas involucradas para enfrentar los cambios.
- 8- Hacer que una fuente externa confiable y creíble contradiga al rumor.
- 9- Cuando el rumor es externo, muy negativo, de gran penetración y pone en juego la reputación de la empresa, es crucial tener preparada una respuesta oficial aún a riesgo de terminar en la tapa de los diarios.
- 10- Preparar un plan de difusión de información real para hacer frente al rumor.

3.3- Relación entre quejas y rumor

Basándonos en el análisis que hace Manuel Tessi (2012) de las siete premisas fundamentales de la comunicación interna, si se analiza la segunda “Capitalizar las Quejas”, podemos observar que el autor explica que la organización siempre sale favorecida cuando los trabajadores pueden expresar sus quejas en espacios formales de escucha, incluso cuando a priori no tenga respuestas o soluciones para paliar esas quejas. “Siempre es mejor que los reclamos se manifiesten por canales oficiales, a que queden latentes en la comunicación informal. Las quejas desoídas por la organización (...), se transforman en rumor de pasillo. Una vez allí, el anonimato y la impunidad deforman y multiplican cada queja de manera exponencial. Estas nocivas manifestaciones (...) crean realidades dentro del ámbito laboral, y a través de una progresión geométrica de repeticiones, llevan a la organización hacia escenarios altamente indeseables.” (Tessi, 2012, p. 87)

IV- CUARTA HERRAMIENTA: GESTIÓN DE LAS SUBCULTURAS (DIVERSIDAD GENERACIONAL Y CULTURA 2.0)

Herramientas	Puntos clave
1º Herramienta: Responsables de la comunicación interna	Dirección General } Responsable RRHH } Deben trabajar en conjunto para lograr una efectiva CI. Dircom } Todos los miembros de la organización son parte de la comunicación y participan en ella, cada uno desde su lugar.
2º Herramienta: Canales y Mensajes en comunicación interna	Objetivo: lograr un mix de medios (<i>canales</i>) mediante el cual se logre llegar a todos los miembros de la organización. El <i>mensaje</i> a emitir debe adecuarse según el público pero, siempre, debe llenar de sentido a las personas.
3º Herramienta: Gestión de los rumores	<ul style="list-style-type: none"> • Debe utilizarse el rumor a favor de la empresa • No deben ser negados, al contrario, deben ser atendidos. <ul style="list-style-type: none"> • Participar de la Radio Pasillo, desmintiendo o confirmándola, según se trate de información falsa o verdadera.
4º Herramienta: Gestión de las subculturas	Conviven en las empresas, diferentes generaciones. En este contexto, la CI debe ser mediadora y generadora de sentidos, para lo cual debe ser creativa. Las empresas tienden a formar una Cultura 2.0, lo cual conlleva un cambio de paradigma importante que implica retomar temas organizacionales pero aporta grandes beneficios.

5º Herramienta: Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el valor agregado que la CI aporta a la empresa en general. • Realizar una <i>medición integral</i>, es decir medir el plan completo, como un todo; pero también realizar <i>mediciones específicas</i>, parciales (canal, mensaje, campaña, etc)
--------------------------	--

4.1- Diversidad generacional

En este apartado se analizan las distintas generaciones que conviven hoy en día en un mismo ámbito de trabajo. Se puede observar por primera vez en la historia que cuatro generaciones comparten los mismos espacios de trabajo, incluso hasta cinco si se incluyen los *tradicionalistas* (nacidos antes de 1945). De lo contrario, se encuentran las siguientes generaciones:

- Baby Boomers: nacidos entre 1945 y 1965
- Generación X: nacidos entre 1966 y 1980
- Generación Y: nacidos entre 1980 y 1999
- Generación Z: desde 2000 en adelante

La pregunta es, ¿cómo comunicar un mismo tema en diferentes tonos para crear el mismo sentido?

“Las áreas de comunicación interna y recursos humanos tienen un enorme desafío: **ser creativas**” (Brandolini et al., 2014, p. 65), dado que las diferentes generaciones presentan diferentes características porque tienen diferentes valores, contextos, ídolos, símbolos. Se realiza a continuación un resumen de las características más distintivas de cada generación siguiendo a los autores de Conversaciones (2014).

Baby Boomers

Hoy ocupan cargos directivos. Nacieron y se educaron después de las dos guerras mundiales, con economías optimistas y contexto político abierto. Sus valores se forjaron en la educación como motor de crecimiento, libertades políticas y amor libre con referentes ideológicos fuertes (Martin Luther King y John F Kennedy), sus símbolos fueron las marcas durables que detentaban y reflejaban el éxito. Sus códigos fueron las libertades y sus comportamientos y actitudes reflejaron el trabajo continuo, el crecimiento por medio de la capacitación y la búsqueda del poder y el dinero.

Generación X

Hoy ocupa los lugares de line managers. Nacieron con la desilusión de la guerra fría, la inmediatez de las comunicaciones, los cambios y el miedo al SIDA. Individualistas, cínicos y escépticos ya no creen en los proyectos a largo plazo ni en las instituciones y se presentan como ciudadanos del mundo. Su vida es un balance entre el trabajo y el ocio.

Generación Y

Personas altamente conectadas, viven en red, tienen una conciencia sobre los desafíos ambientales y sociales del mundo muy desarrollada, cuestionan permanentemente el status quo y necesitan la comunicación ida y vuelta, la comunicación debe pensarse estratégicamente (ya no tácticamente).

Paula Molinari (2011, en Brandolini et al., 2014), especialista en Recursos Humanos, sostiene que los jóvenes de esta generación apabullaron a la Generación X y se niegan a ser gestionados como lo fueron sus padres. Asegura que es la generación más numerosa de la historia (2300 millones) y que si estos jóvenes “no se adaptan al mundo, el mundo tendrá que adaptarse a ellos, sencillamente porque son quienes dominarán la vida social, política, económica y cultural de los próximos 40 años.” (p. 92). Asegura que tienen gran influencia en las decisiones de consumos de sus compañeros y de otras generaciones.

Molinari asegura que la recesión mundial ha cambiado a esta generación dado que la economía es un factor clave en sus vidas. En este contexto se está desarrollando una nueva clase de empresario ya que el 48% sostiene que quiere tener su propio negocio.

Otra característica que reconoce la especialista en Recursos Humanos es que estos jóvenes son sorprendentemente permeables al relacionamiento con las marcas y la publicidad. Además, el 70% de estos jóvenes cree que es su responsabilidad compartir información con las marcas cuando tienen una buena o mala experiencia.

Brandolini et al. (2014) recomiendan tener claramente definida la identidad y las políticas para poder desarrollar mensajes claves que atraviesen toda la

compañía, ayudándose con herramientas de marketing y administración. El liderazgo comunicacional se impone, hay que escuchar más que hablar. En compañías que viven esta realidad, las compensaciones, los retiros, el desarrollo de carreras, etc., deben ser pensados para cada una de las culturas que conviven en un mismo territorio, que además generan subculturas fuertes al interior de las organizaciones. En este escenario, la comunicación tiene que ser mediadora y generadora de sentidos.

Por último, cabe aclarar que las compañías van modificando sus normas y valores, porque los cargos directivos los ocupan personas de una generación diferente. Por lo cual la nueva generación también trae características nuevas, rasgos de identidad que las definen. El impacto tecnológico en la vida diaria, las relaciones y la forma de trabajo es indiscutible, como lo es la percepción de futuro de estas generaciones. (Brandolini et al., 2014)

La cultura de la velocidad

Michael Ritter (2008) describe La Cultura de la Velocidad que es una realidad que vive la sociedad de hoy y que afecta a la vida en las empresas. En su libro, el autor asegura que el mundo avanza hacia la sociedad de las 24 horas, y que a esto contribuyen los nuevos medios de comunicación, fundamentalmente los e-mails al instante y en cualquier lugar, Internet y la telefonía móvil.

En esta dinámica, asegura el autor, la función del comunicador está cambiando enormemente. Hoy ya no tiene que crear un puente entre la empresa y sus públicos (internos y externos) en una relación lineal tal como se concebía la comunicación hacia mediados de la década del noventa. Hoy lo que se impone es construir una estructura de sentimientos e imágenes, de valores y percepciones, en las cuales se conjugan factores emotivos y racionales. En este sentido, establecer un lazo de pertenencia y de confianza con las audiencias internas y externas constituye en la actualidad un objetivo básico de cualquier empresa, independientemente del mercado en el cual se mueva y de su posicionamiento relativo.

4.2- Cultura 2.0

En este apartado, se analiza por un lado la cultura 2.0 y por el otro la comunicación interna 2.0, siempre desde la base de que, para que exista la segunda y tenga sus frutos, debe existir la primera.

Alejandro Formanchuk (2010) explica que “cualquier organización que sea un poco menos rígida que la Corona Británica debería animarse a estar en los medios sociales.” (p. 3). Pero surge la duda de si sirve hacer esto. A lo que el autor responde que muy poco, dado que tener “herramientas 2.0” no convierte a las compañías en “organizaciones 2.0”.

El autor describe la comunicación interna 2.0 de la siguiente manera: “el universo 2.0 es *una plataforma cultural* antes que una colección de tecnologías en ‘beta permanente’; *un modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización* antes que una nueva herramienta inocua de comunicación; *una de las decisiones más importantes (¿y además irreversibles?) que puede tomar un comunicador organizacional*, antes que una decisión intrascendente. (...) La comunicación interna 2.0 necesita una cultura 2.0!!” (p. 4-5)

Tabla 2: Cultura - del 1.0 al 2.0

1.0	2.0
Empleado	Colaborador
Pelea por el poder	Rotación de poder
Jefe y subordinado	Colaboradores movedizos
Directivo	Facilitador
Manda la jerarquía	Vence el talento
El cargo otorga el respeto	La capacidad genera admiración
Trabajar mucho	Trabajar mejor
Grabado en la piedra	Escrito en la arena
El líder es el que más sabe	El líder se rodea de los que más saben
No fracasar	Aprender del error y volver a intentar
Administradores	Emprendedores
Adaptados y repetitivos	Inconformes y creadores
Bajar línea permanentemente	Construir alianzas
Obsesión por reducir gastos	Pasión por generar valor

(Formanchuk, Alejandro, 2010)

Tabla 3: Comunicación interna - del 1.0 al 2.0

1.0	2.0
Información	Diálogo
Comunicación como producto	Comunicación como proceso

Receptor y emisor	Prosumidores comunicacionales
Descendente y ascendente	Redes
Muchas afirmaciones	Muchas consultas
Datos	Significados
Monobloque informativo	Tejidos vivos y comunicantes
Poder de la información	Poder de la conversación
Medios centrados en la difusión	Medios que buscan la interacción
Odio a la crítica	Celebración del disenso
Terror a la "radio pasillo"	Celebración de la conversación
Grandes medios	Grandeza de personas

(Formanchuk, Alejandro, 2010)

Formanchuk considera que una comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias de estas trayectorias.

Acceso y Disponibilidad. Implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información e igualitario. Esto implica confiar en que la gente va a hacer uso responsable de esta información, lo cual lleva implícitos muchísimos riesgos.

Igualdad. "Reducir la asimetría entre los que pueden generar contenido y los que solo están habilitados para leerlo y aceptarlo." (p. 12)

Usabilidad. "La empresa tiene que brindar recursos para que `la realidad no prohíba lo que la ley permite`". (p. 13)

Participación. "Hay que promover y facilitar que los empleados generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos". Luego analizar si la gente considera conveniente aprovechar estos espacios o prefiere consumir información sin añadir comentarios.

Interacción. "El 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente-descendente." (p.14)

Construcción Colectiva y Colaboración. La comunicación interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos. El desafío es organizar lo diverso, articular las diferencias y aglutinar las microacciones o ideas antes de que se disuelvan.

Escuchar, responder y hacer. La empresa "se dispone a escuchar a su personal porque tiene una voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos

de vistas. Además asume la responsabilidad de responder a lo que se dice, y lo más importante, hacer algo con eso que escucha.” (p. 15)

Respeto y reducción del ego. La buena comunicación solo es posible cuando las personas se respetan y valoran.

Red e Interacción. Requiere un modo de organización participativo, más plano, donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos e intercambios también se flexibilizan y dinamizan, donde el centro y la periferia es contingente, situacional o directamente evaporado bajo un modelo de red de interacciones.

Reducción del control. Todos estos lineamientos hacen que la empresa deba estar dispuesta a “perder” el control clásico sobre lo que se dice, piensa o decide. Abrir el juego al modelo 2.0 implica dejar de preguntarse “cómo controlo” lo que dice el personal y pensar “cómo lo aprovecho”.

Desintermediación y Horizontalidad. La arquitectura participativa del universo 2.0 conlleva un proceso de desintermediación en la producción y difusión de contenidos. Es una interconexión de igual a igual con un mínimo de intervención para facilitar el contacto o la generación de la plaza pública.

Algunas conclusiones del autor:

- Implementar comunicación interna 2.0 es un gran desafío porque implica reconfigurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización.
- Si la cultura es 1.0, comunicarse con un modelo 2.0 va a ser ficticio, improductivo o contraproducente.
- Una empresa puede ser 2.0 sin tener herramientas digitales 2.0.
- Incorporar herramientas 2.0 puede impactar sobre la cultura.
- Debe decidirse qué tipo de medio social se necesita implementar según cuál sea el objetivo planteado.
- No hay un plan de comunicación interna 2.0 y otro común. Hay un plan de comunicación interna y punto.
- Un mal mensaje sigue siendo malo por más que se difunda a través del medio más novedoso. Los medios no se deberían elegir. Los medios se deben desprender de la estrategia.

Roberto Igarza define las Burbujas de Ocio (hijas del zapping) como “tiempos no productivos que cada miembro de la sociedad decide entregárselos al consumo de alguna tecnología que lo permita conectar virtualmente con otro/s ya sea en forma oculta o de manera visible. El autor explica que la distribución de los tiempos de ocio está cambiando (...). La vida laboral y más allá del trabajo, se ha colmado de pequeñas pausas donde se entremezclan los momentos productivos con el entretenimiento. Ese universo de micropausas, que pueden durar menos de un minuto o a veces, largas horas, es el momento ideal para ver un video en Internet, consultar un blog, leer las noticias, consultar el correo electrónico, seguir lo que se está diciendo en Twitter o simplemente observar la actividad de los amigos en Facebook. Como señala Igarza, con la aparición de estas burbujas de tiempo, los nuevos medios y los dispositivos móviles juegan un protagónico en la vida de las personas y en su consumo cultural.” (Igarza, 2008, en Brandolini et al., 2014, p. 84). En este sentido, la pregunta que emerge es ¿cómo comunicar cuando la atención está partida en tantos segmentos?

Según el estudio “European Communication Monitor 2012”, desde el año 2010 el uso de redes sociales está creciendo exponencialmente por parte de las empresas y es su principal preocupación a 2015. En este sentido el área de Recursos Humanos y el de Comunicación tienen un gran desafío inminente: la realización de políticas de seguridad de información y de expresión en las redes sociales por parte de los empleados. En la actualidad, el 60% de las compañías traba el acceso a internet desde la oficina, pero el empleado accederá desde su Smartphone con la seguridad de que no podrá ser descubierto o rastreado. En el otro extremo de esta postura, está la tendencia creciente que es la política de BYOD (Bring your own device), BYOT (Bring your own technology) o TTT (trae tu tecnología) como se está usando en Argentina. (Brandolini et al., 2014)

Los autores de Conversaciones aseguran que Internet “ES” la plataforma (tecnológica) y el lenguaje sobre la que actúa el cambio cultural. En este sentido exponen diez razones para permitir el uso de redes sociales en las compañías:

- 1- Descubrir lo que piensa el mundo acerca de la compañía.
- 2- Desarrollar branding interno.

- 3- Monitorear las respuestas sobre campañas internas iniciadas.
- 4- Mejorar las relaciones con y entre los empleados.
- 5- Saber qué piensan los empleados de sus jefes.
- 6- Evaluar el clima interno.
- 7- Monitorear a la competencia en temas de incentivos para los empleados.
- 8- Detectar las tendencias.
- 9- Proteger su marca y reputación.
- 10- Influenciar a los empleados influyentes.

(Brandolini et al., 2014)

Manpower recomienda que las organizaciones aprovechen la capacidad de conectividad que tienen las redes sociales para abordar diversos asuntos. Para lo cual, aconseja incentivar a los empleados para que presenten formas de usar estas herramientas para trabajar mejor. Por último, hay que permitir a los empleados que participen de la conformación de las nuevas prácticas internas en el uso de las redes; esto atraerá a aquellos empleados que más usen medios sociales, incentivando la confianza en los objetivos de las pautas que finalmente se establecerán. (Manpower, 2010, en Brandolini et al., 2014)

V- QUINTA HERRAMIENTA: MEDICIÓN

Herramientas	Puntos clave
1º Herramienta: Responsables de la comunicación interna	Dirección General } Responsable RRHH } Deben trabajar en conjunto para lograr una efectiva CI. Dircom } Todos los miembros de la organización son parte de la comunicación y participan en ella, cada uno desde su lugar.
2º Herramienta: Canales y Mensajes en comunicación interna	Objetivo: lograr un mix de medios (<i>canales</i>) mediante el cual se logre llegar a todos los miembros de la organización. El <i>mensaje</i> a emitir debe adecuarse según el público pero, siempre, debe llenar de sentido a las personas.
3º Herramienta: Gestión de los rumores	<ul style="list-style-type: none"> • Debe utilizarse el rumor a favor de la empresa • No deben ser negados, al contrario, deben ser atendidos. <ul style="list-style-type: none"> • Participar de la Radio Pasillo, desmintiendo o confirmándola, según se trate de información falsa o verdadera.
4º Herramienta: Gestión de las subculturas	Conviven en las empresas, diferentes generaciones. En este contexto, la CI debe ser mediadora y generadora de sentidos,

	<p>para lo cual debe ser creativa.</p> <p>Las empresas tienden a formar una Cultura 2.0, lo cual conlleva un cambio de paradigma importante que implica retomar temas organizacionales pero aporta grandes beneficios.</p>
5ª Herramienta: Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el valor agregado que la CI aporta a la empresa en general. • Realizar una <i>medición integral</i>, es decir medir el plan completo, como un todo; pero también realizar <i>mediciones específicas</i>, parciales (canal, mensaje, campaña, etc)

En comunicación “el fenómeno de la medición, atañe a todas las dimensiones de la gestión de la comunicación y es la piedra angular para aumentar el valor de las organizaciones. (...) La búsqueda de metodologías que permitan evaluar el retorno sobre la inversión (ROI) se convierte en un desafío. Así es como medir es necesario para saber cómo agregar valor.” (Mosto, en Brandolini et al., 2014, p. 176). Luego, la autora explica que las acciones de comunicación institucional son difíciles de medir, dado que están relacionadas con bienes simbólicos (administración de conflictos, percepciones, actitudes, relaciones, construcción de imagen e identidad corporativa, etc.).

La gestión no mide solo el output de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares. Mide además el uso de los recursos y la satisfacción de los públicos. La medición de la gestión de la comunicación es la medición de la eficacia y de la eficiencia de esa gestión. (Brandolini et al., 2014). Brandolini y Gonzáles Frígoli (2009) explican que, dado que el monitoreo es el último paso del proceso de comunicación, se evaluará no solo el resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados. De esta manera se realiza un seguimiento del plan de comunicación antes, durante y después; quedando así expuestas las diferencias entre un estado inicial y uno posterior que da cuenta de los objetivos cumplidos y los que restan alcanzar.

“La importancia de medir ha incrementado su preeminencia para los profesionales de la comunicación, tal es así que en 2010, la AMEC (Association of Measurement and Evaluation of Communication) (...) y el IPR (Institute for Public Relations) han celebrado una cumbre en Barcelona España, donde han consensuado los principios sobre medición de la Comunicación y Relaciones públicas.” (Brandolini et al., 2014, p. 179). De esta cumbre surgieron

“fundamentos llamados ‘Declaración de Barcelona sobre Principios de Medición’ se resumen en:

- 1- El establecimiento de objetivos y la medición son fundamentales en estrategias de comunicación.
- 2- Los sistemas de medición debe contemplar tanto la cantidad como la calidad. (...)
- 3- El concepto AVE (Advertising Value Equivalent) o valor equivalente publicitario de las apariciones en medios, no mide el valor de la comunicación, solo mide el costo del espacio en los medios.
- 4- La actividad de comunicación y RRPP en medios sociales puede y debe ser medida.
- 5- No basta con medir las apariciones en medios, es necesario su análisis.
- 6- Los resultados de negocio pueden y deben ser medidos y cuantificados cuanto sea posible.
- 7- Transparencia y aplicación de metodologías replicables son claves en una medición adecuada.”

(Brandolini et al., 2014, p. 179-181)

Cecilia Mosto aporta indicadores que permitirán realizar las mejoras necesarias en el mensaje, los vehículos y la experiencia, estos son: recordación, internalización y cambio de hábitos.

Por otro lado, la autora hace referencia a la importancia de una cultura de la medición en el plano de la comunicación, al explicar que se trata del desarrollo de una actitud tendiente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia.

Por último, Mosto se refiere a las técnicas cuantitativas y cualitativas.

- El relevamiento cualitativo online resulta una alternativa claramente superadora, no solo por la intimidad que genera sino además por su accesibilidad frente a recursos presupuestarios restrictivos.
- El uso de técnicas cualitativas se encuentra poco difundido y realizado con poca rigurosidad. En este sentido, por ejemplo, se admite realizar focus group a través de sesiones desarrolladas dentro de la misma compañía y moderadas por funcionarios de la misma.

(Brandolini et al., 2014)

Manuel Tessi (2012) aborda este tema en las últimas dos premisas: “Medir los logros” y “¿Y el cuadro de resultados?”

Medir los logros

El autor asegura que resulta indispensable que para medir los logros en la etapa final del proceso se aplique la misma métrica que se utilizó para medir al inicio del proceso en la planificación. Con esto se busca “lograr una evaluación comparable con los emergentes surgidos al inicio de la estrategia.” (p. 177). Al medir los logros, no solo se evalúa lo planificado sino que anticipa la medición previa para volver a planificar. (Tessi, 2012)

Las mediciones de comunicación interna que generan resultados bipolares, con demasiada ambigüedad entre sí, pueden llevar a la organización a vivir en una irrealidad. Además que las mediciones de comunicación que no son integrales arrojan verdades selectivas. Esto se elimina aplicando periódicamente mediciones integradas. (Tessi, 2012)

¿Y el cuadro de resultados?

En el planteo de este interrogante, Tessi (2012) busca relacionar los logros alcanzados en comunicación interna con los indicadores económicos que son de máximo interés para la organización. En este sentido la organización, luego de aplicar una medición integral de comunicación interna, se apela a otros instrumentos más específicos para evaluar el impacto económico de las acciones comunicacionales.

CAPITULO TRES: PROCESO DE APLICACIÓN

Los pasos básicos para realizar una efectiva Comunicación Interna que se describen a continuación, colabora a la hora de comenzar con la investigación respecto a la empresa y luego para desarrollar el Plan Integral de Comunicación Interna. Los pasos mencionados son los siguientes:

1- Instancia de Pre-Diagnóstico

Se trata de realizar un primer acercamiento a la empresa, a través del contacto que se tenga dentro de la misma.

La información a recabar es la siguiente.

Respecto a la organización: Origen de la empresa y del sector. Misión, Visión y Valores. Servicio o producto que comercializa. Clientes actuales y potenciales. Competencia. Posicionamiento en el mercado. Estructura Organizacional. Empleados: cantidad, características demográficas, perfiles profesionales. Responsable de Comunicación Interna (si existe). Sistema de Comunicación. Cuán desarrollado está. Cómo funciona. Canales activos. Cuáles son y a qué público apuntan. Acciones de comunicación realizadas y sus resultados. Necesidades de comunicación. Capacitación en comunicación. Si se recibió o no, cómo, cuándo, quiénes. Encuesta de Clima. Si se realizó alguna vez. Frecuencia. Fusión, adquisición o reestructuración reciente.

Respecto al público interno

- Actividades que realizan habitualmente: vinculadas con el perfil profesional, qué contacto tienen con los clientes, herramientas de comunicación utilizadas, información que puede resultarles interesante.
- Capacitación en el último semestre: si fueron capacitados en trabajo en equipo, habilidades y herramientas de comunicación.
- Actividades de recreación realizadas desde la organización: competencias deportivas, concursos, etc.
- Conflictos sindicales: si existen.

2- Instancia de Diagnóstico

Tiene el propósito de detectar las necesidades de comunicación interna existentes en la organización. Como primera instancia se debería identificar los públicos estableciendo su perfil (edad, profesión, nivel de comunicación, entre otras). Luego se establecerán oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que se evaluarán en relación a la planificación de la evaluación.

Existen diferentes grados de Diagnóstico, en función de las herramientas que se utilicen, pueden ser Amplios o Específicos.

Amplio: se puede realizar Investigación de Clima Interno y Auditoría de Comunicación Interna. Ambas herramientas revelan un diagnóstico de la situación general. Este resultado se toma como punto de la planificación de la comunicación contemplando las fortalezas y debilidades que presenta la comunicación de la empresa.

1- Investigación de Clima Interno.

Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados. Algunas de las categorías a evaluar están focalizadas en la relación interpersonal, en el desempeño, en la participación, en las expectativas de desarrollo de sus integrantes, también se sondean temas de formación, promoción, remuneraciones, beneficios, reconocimientos y cuestiones de higiene y seguridad.

Los objetivos que persigue esta herramienta son: medir la motivación del personal e identificar las causas del descontento; identificar el perfil laboral existente, si es bien aprovechado el recurso; comprobar efectividad de los supervisores (se alinean con los objetivos organizacionales); identificar problemas en grupos de trabajo; evaluar comparativamente.

2- Auditoría de Comunicación Interna.

Evalúa la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.

Herramienta cuali-cuantitativa que permite evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes así como las estrategias de

comunicación. Releva los puntos estratégicos que el plan deberá trabajar en el largo plazo, como parte de un cambio de la cultura organizacional.

Para llevarlo a la práctica se utilizan entrevistas individuales, focus group o encuestas.

Los errores más comunes que detecta una Auditoría de Comunicación Interna son: falta de comunicación entre sectores, falta de información de la actividad del sector, falta de conocimiento de nuevas normas.

En el Anexo 1 se puede observar una encuesta de Comunicación para una empresa tipo donde se conjugan ambas técnicas (Investigación de Clima Interno y Auditoría de Comunicación Interna).

Específico: se puede aplicar Awareness y Readership. Ofrecen una visión puntual que puede ser un relevamiento de un canal o una estrategia de comunicación.

1- Investigación de Awareness.

Relevamiento acerca de un tipo de canal. Evalúa el conocimiento, el grado de concientización, y las actitudes de los empleados acerca de la asimilación de temas y mensajes claves relacionados con la gestión de la organización.

La herramienta más utilizada hoy en día son las encuestas, otra puede ser el test de recuerdo a las 24 horas. Para la medición de la actitud de los empleados se utilizan los estudios comparativos y el benchmarking.

La importancia de realizar estas mediciones radica en que los cambios que se produzcan en la actitud y opinión de los empleados están íntimamente relacionados al grado de comprensión y asimilación de los mensajes corporativos.

Anexo 2 – Investigación Awareness

2- Investigación de Readership.

Relevamiento acerca del interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de comunicación interna

implementados. Evalúa el nivel de lectura de las comunicaciones destinadas al público interno y puede aplicarse en uno o varios canales. Ayuda a establecer temas de interés de los empleados y conformar diferentes puntos de vista acerca de un tema tratado. Puede medir los accesos en la intranet o en los sitios de internet o el nivel de recepción de las publicaciones gráficas o digitales.

Las herramientas que se pueden utilizar son las encuestas de lectura, test de Starch en grupos focales y entrevistas individuales y/o grupales.

Estos métodos de investigación darán como resultado un diagnóstico de la situación comunicacional de la organización que además resultará un punto de partida para efectuar un plan de comunicación interna.

Una vez implementado el plan, la instancia de diagnóstico podrá ser repetida para evaluar los alcances de las nuevas líneas de acción. Lo ideal es que para cada acción haya una instancia de medición de resultados.

3- Instancia de Planificación

En esta instancia, se deben establecer los objetivos que se busca alcanzar con el plan de comunicación.

El componente estratégico de un plan de comunicación interna debe expresar los mensajes y temáticas claves que deben reiterarse en sus diferentes instancias. Los mensajes clave son temas que tratan sobre la orientación estrategia del negocio y que todos los colaboradores deben comprender y aplicar al trabajo diario para alcanzar objetivos corporativos. Deben planificarse en forma anual o semestral, pero ante situaciones de crisis pueden definirse nuevos y ponerse en circulación.

4- Instancia de Ejecución del Plan

La consolidación del plan se logra a partir del respaldo de los directivos de la organización y la adecuación de las comunicaciones internas al management.

Para lograrlo se deberá presentar el plan frente a todos los públicos de interés o involucrados en la comunicación interna. Además se deberá capacitar a todos los miembros de la compañía acerca del uso de los canales de

comunicación fomentando un proceso de adaptación y asimilación en el que se establezca cuándo y para qué se deben utilizar.

Una buena política de comunicación interna requiere:

- Respaldo de la dirección.
- Alineación con las políticas corporativas.
- Cambio cultural.
- Comunicación de involucramiento de todos como gestores y protagonistas del cambio.
- Optimización de los recursos y flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Adaptación y asimilación en la utilización de los canales de comunicación interna.

5- Instancia de seguimiento. Monitoreo

La evaluación periódica de la gestión de la comunicación interna es necesaria para ajustar o transformar el plan, si esto fuera necesario, para alcanzar de manera eficaz los objetivos propuestos.

En esta instancia se evaluará no solo el resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados.

Se realiza un seguimiento del plan de comunicación antes, durante y después; quedando así expuestas las diferencias entre un estado inicial y uno posterior que da cuenta de los objetivos cumplidos y los que restan alcanzar.

A continuación se desarrollan las herramientas propuestas para el tipo de empresa usuaria descrita anteriormente.

CAPITULO CUATRO: DESARROLLO DE HERRAMIENTAS

I- PRIMERA HERRAMIENTA: RESPONSABLES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En toda organización donde se aplique un Plan de Comunicación Interna Integrado, existen dos aspectos fundamentales que deben ser conocidos. Por un lado, la totalidad de la organización debe entender que todos los miembros que forman parte de la organización participan de la comunicación, todos son emisores y receptores, cada uno desde su lugar, según la situación. Por otro lado, debe aclararse que en todo tipo de empresas los responsables de la comunicación son tres: la Dirección General, el área de Recursos Humanos y el área de Comunicación (con su Dircom a cargo). Debe existir total cooperación entre las áreas, para lograr definir, en conjunto, las políticas de comunicación para su empresa respetando las particularidades de la misma y observando sus necesidades, para luego llevarla a cabo.

En este sentido, la Dirección General, debe establecer dentro de sus responsabilidades, funciones relacionadas a Comunicación Interna en diferentes sentidos. Primero porque realiza, junto al resto de los gerentes y supervisores, las comunicaciones verticales descendentes, además de comunicar sus valores y creencias, misión, visión, estrategia, objetivos. Además es el área encargada de aprobar el plan de comunicación interna de la empresa y evaluar junto al Dircom los resultados de las mediciones, antes, durante y después de la ejecución del plan.

Un tema muy importante para desarrollar es el referido a los objetivos del área Comunicación Interna. Ésta área, como cualquier otra dentro de la organización, tiene sus propios objetivos planteados en función de las necesidades de la empresa, cuyo cumplimiento colabora con el logro de la estrategia global de la organización. Esta es una causa más para explicar porqué la Dirección General debe estar involucrada en el desarrollo de la Comunicación. Es decir que los objetivos comunicacionales deben estar

alineados con la estrategia global de la organización, al igual que los objetivos del resto de las áreas.

El Área de Recursos Humanos tiene funciones que llevan implícitos procesos de comunicación como son las políticas de beneficios, de mejoramiento del clima laboral, programas de capacitación interna, inducción, selección, procesos de negociación con los sindicatos, entre otras. La gran mayoría de las funciones de dicha área están relacionadas con procesos de comunicación. Sin olvidar que es el área que más relación tiene con el equipo de trabajo de la empresa, lo cual lo obliga a estar constantemente utilizando herramientas provistas por esta disciplina. Por estas razones es que deben trabajar en conjunto con Comunicación Interna.

Por su parte, el Área de Comunicación tiene como principales actividades las vinculadas a la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas, además del manejo de los canales formales de carácter mediático, siempre apuntando al público interno. Desde otro punto de vista, es ésta área la indicada para capacitar al resto de la organización en esta disciplina. Debe ser el asesor de toda la organización en lo que respecta a qué comunicar, cómo hacerlo, qué medios y canales utilizar, cuál es la mejor forma de redactar un mensaje, entre otras. Cabe aclarar que es muy importante esta función de asesor pero que no debe limitarse allí la responsabilidad del Dircom, dado que también debe ser el principal emisor.

En este sentido, una empresa que decide empezar a aplicar estas herramientas, debería contar con un área de Comunicación. El área, en el inicio, puede contar con una sola persona, y luego, con el transcurso del tiempo evaluar si es necesario más personal, esto surgirá de las necesidades de la organización, pero fundamentalmente de la evaluación que se realice del progreso del área, del cumplimiento de objetivos, de la relación recursos necesarios – beneficios obtenidos, entre otros análisis que podrían realizarse. La persona responsable ocupará el puesto de Dircom por lo cual debe estar capacitada a tal fin, no solo en comunicación sino en herramientas de management dado que es un área que debe ser gestionada al igual que el resto de las áreas de la organización. Debe contar con capacidades de liderazgo, empatía, relaciones inter e intrapersonales, gestión de recursos.

II- SEGUNDA HERRAMIENTA: CANALES Y MENSAJES EN COMUNICACIÓN INTERNA

En este apartado, se desarrollarán en primera instancia qué canal es recomendable utilizar según la situación y el porqué de esa recomendación, y luego se desarrollarán técnicas para escribir mensajes.

A la hora de decidir qué tipo de canales utilizar para la comunicación de una empresa, se debe decidir en primera instancia, entre canales tradicionales y tecnológicos. Para tomar esta decisión, debe evaluarse en cada empresa en particular cuál es la mejor alternativa en función de las características de la cultura. Luego debe tenerse en cuenta, ya que es de gran importancia, que deben utilizarse todos los canales necesarios para llegar a todos los empleados, siempre teniendo presente que debe cumplirse la *sinergia de los canales*. Con esto se quiere explicar que si la mayoría de los empleados son personas que pertenecen a la Generación Y, la mejor forma de llegar a ellos es mediante mensajes emitidos utilizando soporte tecnológico, cualquier sea el dispositivo smart elegido. Pero, en este caso, quedarían fuera de la comunicación una gran cantidad de empleados, no porque no cuenten con acceso a estos dispositivos sino porque prefieren ser comunicados a través de otro canal con el cual se sientan más cómodos por las características de su propia generación. Entonces, por ejemplo, cuando se comunica un nuevo beneficio, debe ser comunicado mediante una cartelera en lugares comunes como cocina, pasillos, lockers, y por otro lado, a través de un blog, una intranet o un simple mensaje por alguna red social. De esta forma, aumentan las posibilidades de que todos conozcan la información.

En las organizaciones familiares, generalmente las relaciones entre parientes se entremezclan con las de la organización, generando inconvenientes a la hora de decidir y manejar correcta y objetivamente diversas cuestiones. Dado que el Gerente General suele ser el padre o el abuelo de la familia propietaria de la empresa, la relación con los gerentes de área o mandos medios es informal, ya que todos o su gran mayoría forman parte de su familia. Esto provoca que información clave para la toma de decisiones o

cambios importantes dentro de un área o de toda la organización, sean comunicados durante una reunión familiar o un desayuno informal. Esto puede generar inconvenientes de comunicación dado que el momento ni el lugar propicio para hacerlo. ¿Cómo se puede mejorar esto?. Lo ideal sería que los gerentes organicen reuniones dentro del horario laboral y dentro del ámbito de la organización, cuyas fechas y horarios estén estipulados con anticipación para que todos puedan asistir. Estas reuniones deben tener un temario previo donde se especifiquen los temas a tratar en dicho encuentro. Las conclusiones de la misma pueden ser informadas por correo electrónico, de esta manera toman mayor importancia los temas tratados en esa ocasión. Durante el encuentro, el Gerente General debe ser quién emita la información más importante, siempre generando espacios para el debate y escuchando al resto de los participantes. Lo positivo de estos encuentros es que se utiliza un canal cuyo soporte es el verbal, el cual es el adecuado para el tratamiento de temas complejos, aquellos que necesitan la cercanía de los interlocutores. Y al transcribir las conclusiones (soporte escrito) queda un registro de lo conversado. A su vez, éste canal puede ser Tradicional (notificación – medio papel) o Tecnológico (correo electrónico).

De la misma forma en que el Gerente General se comunica con los Gerentes de Área, éstos deben comunicarse con los mandos más bajos; esto debe realizarse en cascada hacia toda la organización, deben reunirse con sus colaboradores para comunicar temas importantes, deben generar encuentros cara a cara. En estos casos, es fundamental obtener feedback de las personas a cargo, ya que de ellas depende que la estrategia se cumpla. Por lograrlo se debe aprender a escuchar a los colaboradores y llegar a un acuerdo respecto a cuál es la mejor forma de realizarlo. Los Gerentes deben saber relacionarse con su equipo y poder convencerlos de qué es lo que deben realizar, para esto deben contar con capacidades interpersonales. Aquí es donde interviene el área de Comunicación de la empresa, capacitando a los Responsables de Área para adquirir estas capacidades.

En las pymes familiares existe una gran cercanía entre los niveles más bajos de la pirámide organizacional y los más altos, los gerentes de área están en constante contacto con el personal dado que en su mayoría trabajan juntos.

Esta ventaja debería ser aprovechada para realizar comunicación cara a cara en los temas que lo ameritan.

Una vez que se ha detectado una necesidad de comunicación, debe evaluarse quiénes deben participar de la reunión y en función de esto, cómo debe desarrollarse la misma. Existirán temas que deben ir dirigidos a una sola persona, otros a un grupo o a un área, y otros para los cuales se requerirá la atención de toda la empresa. En cada uno de estos casos, el lugar donde se concretará la reunión y cómo se desarrollará la misma, serán evaluados y seleccionados detenidamente.

En todos los casos, la persona a cargo de la reunión debe generar empatía con el grupo al que le está hablando y debe generar en todo el mismo resultado. Así se pueden lograr beneficios interesantes. En primer lugar, logra que los colaboradores se sientan importantes dado que cuentan con información pertinente para la empresa, especialmente si la han recibido desde lo más alto de la pirámide organizacional, lo cual incrementa el sentimiento de satisfacción. Estos sentimientos generan compromiso, que a su vez aporta beneficios no solo en los resultados del trabajo de cada uno de los colaboradores, sino también en la reputación de la organización en el exterior de la misma, mejorando así la marca empleadora. Por último, un beneficio importante para tener en cuenta es que se trata de un canal económico para la organización ya que se logra llegar a toda la organización solo mediante la comunicación oral.

En el caso de que la información deba comunicarse solo a una persona o a un grupo y no amerite una reunión, puede utilizarse el Correo Electrónico, lo cual es casi inmediato, y agiliza la gestión ahorrando tiempo y otros recursos. Pero, se debe recordar que no es recomendable utilizarlo como medio de difusión.

Una Cartelera puede ser utilizada como medio de difusión de información. Debe tenerse en cuenta que para lograr llegar a todos, la misma debe contar con diversos colores, imágenes y estar escrita de tal forma que todos se detengan a leerla, cualquiera sea la edad de la persona y el estrato social al que pertenezca. La información que debe aparecer en la Cartelera debe hacer referencia a diversos temas como cumpleaños, festejos, novedades. Debe ser simple de entender, los textos deben ser cortos, las

imágenes deben decir mucho. Debe ser comprensible a simple vista, para lo cual es necesario que con el transcurso del tiempo la distribución de la información en las carteleras sea siempre la misma o muy similar.

También puede utilizarse un House Organ con llegada a todos los colaboradores, donde se publique toda aquella información que se considere necesaria para la creación y fortalecimiento de la identidad corporativa. Esta publicación debe ser periódica, y debe desarrollar diversas temáticas no solo desde el punto de vista institucional sino también desde lo social. La gran desventaja de esta herramienta es el costo económico, dado que debe ser impreso y distribuido a todos los colaboradores. Debe tenerse en cuenta que el costo puede ser mayor en el caso de que los colaboradores no le den la importancia que se merece y lo desechen sin leerlo.

En la actualidad, es fundamental utilizar canales tecnológicos no solo por la necesidad de las personas de comunicarse a través de estos medios sino por la cantidad de ventajas que le aportan a la comunicación.

Una herramienta de gran utilidad es la Intranet. Esta puede contener gran cantidad de información de las diferentes áreas; cada trabajador puede ingresar a buscar solo la información que le es necesaria para el desempeño de su trabajo, descartando el resto; la información está constantemente actualizada, en tiempo y sin insumir más recursos además del tiempo que le lleva a una persona realizar la actualización, no es necesario imprimir ni distribuir; las personas pueden interactuar y aportar datos para que la información sea pertinente. Una gran desventaja se da cuando no todos los colaboradores tienen acceso a una computadora u otro dispositivo smart.

Otra herramienta cada vez más utilizada en las empresas son los Blogs. Su mayor utilidad es intercambiar opiniones, interactuar con pares, debatir sobre diversos temas planteados. Es una gran herramienta de escucha, por la interacción del público. En este caso, puede existir un blog para toda la empresa, o cada área tener uno, eso depende de la necesidad de cada organización y de lo que considere conveniente el líder de cada equipo, en función de las características del mismo.

Siguiendo con los canales tecnológicos, otra herramienta es el sitio web. En la actualidad, es ampliamente utilizada por las empresas, aunque en

muchos casos se desconoce la real utilidad y los beneficios que aporta. El sitio web se utiliza normalmente con el público externo, pero al tener información respecto a la organización también puede ser una herramienta para comunicarse con el público interno. Puede publicarse información variada que va desde la historia de la empresa hasta los productos en promoción. Al estar disponible las 24 horas del día, todos los días, debe tener personas a cargo de su actualización para que resulte interesante y el público objetivo le resulte atractivo chequear el sitio en busca de nuevas novedades.

Twitter es una herramienta que puede ser utilizada, dentro de las empresas, para el marketing, las relaciones públicas, la atención al cliente y los recursos humanos. En este sentido, se aconseja utilizar un Twitter corporativo para la comunicación interna. Es un canal que se puede utilizar para generar debate pero también para que cada área cuente al resto qué está haciendo. Esta herramienta informa, no promociona.

Facebook es una herramienta que combina las características de un blog, fragmentando el contenido en posts y la convierte en una red social por su alto grado de interacción. Algunos tips a tener en cuenta a la hora de emitir mensajes a través de esta plataforma son los siguientes:

- Deben seleccionarse de tres a cinco temáticas específicas que estén alineadas con el entorno de la organización. El post debe ser único e interesante, no copiado.
- El post debe generar valor para el lector, teniendo en cuenta el objetivo. Por ejemplo si el objetivo es entretener, entonces debe aportar entretenimiento.
- La longitud del texto no debe superar las 50 palabras (entre 20 y 50).
- Respecto a la frecuencia, lo ideal es postear todos los días, pero esto puede variar según el público, y el negocio.
- Para reforzar el mensaje y hacer más atractiva la lectura, debería agregarse videos, sonidos, imágenes, animaciones.

Por último, pueden utilizarse todos aquellos canales que la empresa considere pertinentes, como ser eventos sociales, encuentros outdoors, campeonatos, juegos, cartelera, brouchers, manuales de procedimientos, manuales de políticas, código de ética, entre otros.

A la hora de emitir mensajes, lo primero que debemos tener en cuenta, es que no se debe informar por el solo hecho de informar, debe evitarse la sobrecarga de mensajes informativos, dado que al aumentar la cantidad de emisiones, disminuye la calidad proporcionalmente. La clave está en generar contenidos que interesen al público interno, que resuelvan los problemas de sus colaboradores y sus familias (dado que la organización se compone de sus empleados y de sus respectivas familias). Un contenido es interesante cuando produce en la gente el deseo de compartirlo.

Nicholas Carr, en su artículo “¿Está Google haciéndonos estúpidos?” plantea que, a la hora de emitir mensajes, se debe tener presente que Internet ha cambiado la forma de pensar y captar información. Tanto Internet como la televisión y el cine hacen a las personas, más impacientes, por lo cual se puede entender que las personas dedican menos tiempo a la lectura. Un periodista e investigador colombiano afirma que la gente ya no lee como antes, sino que escanea la página rápidamente para analizar si merece la pena perder el tiempo examinando ese contenido. En este sentido se debe analizar lo difícil que es que los colaboradores lean contenidos internos; si al escanear la información descubren que ya es conocida, o no les resulta interesante, no perderán el tiempo en profundizar. (Franco, Guillermo, 2008, en Brandolini et al, 2014).

La nueva forma de escribir pensada para Internet, narra una sola vez, sin repetir, desde el título hasta el final del cuerpo. Esta nueva forma de escribir exige palabras cortas, conocidas y precisas. El núcleo de cada frase, el verbo, debe ser fuerte y directo (ejemplo: aclaró), y no débil y sinuoso (ejemplo: hizo la aclaración). Adverbios y adjetivos no pueden ser valorativos, sino descriptivos y exactos. La escritura en internet requiere economía de palabras. Se puede observar esto, al reconocer que el contenido que gobierna hoy las redes sociales es el microrrelato.

Por último, se aportan tres pasos dónde se explica cómo emitir mensajes a través de las redes sociales:

- 1- Preparar el mensaje: el contenido debe contener los mensajes claves de la compañía, pero siendo creativo, flexible e innovador en la redacción. Hay que conocer en qué está interesado el público, y de ahí recopilar historias que alimenten el deseo de la audiencia y

genere seguidores apasionados. El mensaje debe tener un correlato absoluto con la realidad de la empresa (relación entre el decir y el hacer). El tono debe estar adecuado al público.

- 2- Definir el propósito de la publicación: una de las tareas más importantes para el área de comunicación interna es explicitar en una política y un manual cuál es el propósito de cada canal, qué contenidos encontrarán allí, con qué periodicidad, quiénes pueden participar, y cómo.
- 3- Qué podemos esperar?: debemos esperar que cada vez que un colaborador recibe un mensaje por un canal interno espere más mensajes, quiera seguir leyendo la historia que ahí se cuenta, quiera compartirlo con otros. Los contenidos que circulan por los canales internos llevan mensajes que deben crear cohesión, implicación y motivación. No solo para los empleados sino para su red de contactos, ya que con ello estamos creando marca. Son un canal de branding.

Para el resto de los canales anteriormente mencionados debe seguirse la misma lógica que la explicada en este punto, adaptándola a cada canal.

III- TERCERA HERRAMIENTA: GESTIÓN DEL RUMOR

Respecto a los rumores, lo primero a analizar es por qué se instala un rumor entre los colaboradores. La respuesta se encuentra en la incertidumbre frente a un tema o una situación en particular. Los rumores aparecen cuando la empresa, área o sector atraviesa por un momento que genera incertidumbre en las personas involucradas, ya sea producida por una fusión o adquisición, por una crisis económica o por un cambio de gerente. Siempre que haya incertidumbre, aparecerán rumores. Por esto, cuando algún colaborador tiene información valiosa para un grupo de personas que están interesadas en conocer los detalles de la misma, se genera un Rumor. En estos casos, el que posee la información se lo comenta a un compañero o conocido, y éste a otro y

así se genera la Radio Pasillo. También puede suceder esto cuando las quejas son desoídas por los gerentes.

Una vez detectada la existencia del rumor, debe conocerse el origen y el motivo de la incertidumbre para que en próximas situaciones similares puedan realizarse acciones intentando evitar que se repita lo ocurrido. De esta forma se podrá corregir el plan de comunicación desde el inicio. En próximas ocasiones, se informará en forma temprana, asumiendo la exposición que esto producirá, también surgirán dudas o planteos que deberán ser respondidas, aunque la Dirección todavía no tenga todas las respuestas. La clave está en atender estas consultas e intentar aclarar todas las inquietudes que aparezcan, de lo contrario aparecerá la incertidumbre y con esto, los rumores nuevamente. Lo importante es dar una respuesta, así sea que todavía las acciones a tomar o el camino a seguir. Así, lo que la empresa hace es actuar antes de que aparezca el rumor, prevenir.

En general, la empresa no previene y el rumor aparece y se instala en la organización. Aquí se pueden observar dos casos diferentes. Por un lado, se puede estar frente a un rumor verdadero, con información cierta; o todo lo contrario, es decir que el rumor contenga información falsa, en una parte o en su totalidad. Si se descubre que la Radio Pasillo transmite información cierta y que es beneficioso para la empresa que se conozca, el rumor debe ser fomentado, siempre y cuando no se pierda el control sobre el mismo. En estos casos, el rumor debe ser confirmado por la persona indicada, en función de su posición en la empresa o en las relaciones informales, y en función de la relación que tenga con la información que se está tratando. También se debe tener presente que se deben evitar las respuestas del tipo "sin comentarios", ya que esto profundiza el rumor o genera nuevos.

En el otro extremo, existe el caso donde se descubre que la información transmitida es errónea y está afectando negativamente la imagen de la empresa o de un sector. En este caso debe desmentirse con datos y hechos verificables. Respecto a la elección de la persona para que lo desmienta, se debe seleccionar siguiendo las mismas reglas que para el caso anterior.

Para el tipo de empresa analizada en el presente trabajo, se recomienda involucrarse en los rumores y trabajar activamente en ellos. Ésta herramienta

tiene la ventaja de ser económica y logra que participe la mayoría, por no decir el 100% de los miembros de la organización de todos los niveles jerárquicos.

Al decidir como estrategia de comunicación interna, que los gerentes sean miembros activos de la Radio Pasillo (actuarían como *transmisores*), se debe capacitar a los mismos para que transmitan la información correcta a las personas adecuadas. La capacitación tiene que girar en torno a cómo detectar los colaboradores correctos para transmitirle la información en el momento adecuado. Esas personas, que iniciarán el rumor, deben contar con ciertas características en su personalidad y con los suficientes contactos como para que la información sea transmitida a una gran cantidad de colaboradores y así comenzar a circular en forma de red. Además, la selección variará en función de los implicados en el rumor, dado que a mayor cercanía de los implicados mayor participación en el rumor.

Cuando un rumor llega a alguno de los colaboradores, éste lo comparte con sus allegados y así comienza a ser un rumor en el público externo también. Esto suele ocurrir cuando se trata de grandes cambios en la organización como una apertura o cierre de sucursal, venta o adquisición de otra empresa, fusiones, etc, o cuando hay un gran disgusto generalizado por algún tema en particular. Lo que debe analizarse es si influye positiva o negativamente en la opinión del público externo. En el caso de que sea positivamente, hay que incentivar el rumor y demostrar que es cierto con datos y hechos, al igual que se mencionó anteriormente con los rumores internos. Pero, el problema se presenta cuando afecta negativamente a la imagen de la empresa, poniendo en riesgo su reputación. En estos casos, la organización debe prepara una respuesta oficial y enfrentar el rumor ante la sociedad asumiendo las consecuencias que esto puede provocar, ya sea que el periodismo opine a favor o en contra, que el público apoye o no a la empresa, que mejore su imagen o no. Lo importante es que la empresa emita una respuesta. La peor opción es no realizar comentarios. La gente espera que la empresa desmienta o ratifique el rumor que escucharon, por lo cual no queda otra opción que enfrentarlo. Otra razón de por lo cual es tan importante realizar acciones preventivas de comunicación.

Otra fuente importante de la Radio Pasillo son las quejas desoídas. Cuando un colaborador siente insatisfacción respecto a un hecho o situación,

debe ser oído por sus superiores, aunque estos no tengan una respuesta para dar en ese momento, pero deben tomarse el tiempo necesario para escuchar a esa persona. De lo contrario, esta insatisfacción crecerá y será comentada con sus compañeros. Para solucionar este inconveniente, se pueden realizar reuniones periódicas entre el superior y sus colaboradores donde cada uno pueda expresarse respecto a cómo se siente, qué le gustaría cambiar, qué temas le generan incertidumbre, etc. El colaborador debe saber que cuenta con ese espacio para expresarse y su superior debe escucharlo y darle feedback, logrando que el colaborador se sienta escuchado, importante y se motive. Además, para la empresa puede ser una buena fuente para obtener nuevas ideas y para observar detalles que de otra forma no se detectan.

Uno de los aspectos positivos de la gestión del rumor es que pone en evidencia cómo se encuentra emocionalmente la empresa, es decir, su estado emocional. Aquí se hace referencia a cómo se sienten los empleados formando parte de esta empresa, área o sector, de un equipo de trabajo, cuán productivos son esos empleados, qué tan motivados o no están, qué relaciones se forman en el trabajo (positivas o no), entre otras. Todo se descubre al conocer de qué hablan los empleados cuando se cruzan con sus compañeros en el horario de almuerzo, qué comentarios realizan cuando se juntan fuera del trabajo, qué cuentan a sus familiares y amigos. A partir de esta información se deben realizar acciones de comunicación para fomentar los rumores positivos y aclarar o desmentir los negativos. Para obtener esta información, los gerentes medios deben estar involucrados en estas conversaciones, deben estar presentes de esos momentos donde el resto de los colaboradores conversa estos temas.

IV- CUARTA HERRAMIENTA: GESTIÓN DE SUBCULTURAS (DIVERSIDAD GENERACIONAL Y CULTURA 2.0)

En la actualidad, en las empresas, conviven diferentes grupos generacionales, que van adaptándose a la realidad de la empresa y de su cultura, para poder convivir en un ambiente de trabajo cálido y amable. La

interacción de estas generaciones y las relaciones que se generan entre las personas, van construyendo su cultura; y a su vez, subculturas originadas en pequeños grupos con sus características particulares.

Respecto a la comunicación, debe estar pensada para todas las subculturas que conviven dentro de la empresa. El objetivo aquí, es llegar a todos los miembros de la organización generando en ellos el mismo resultado. El problema es cómo lograrlo si existen tantas diferencias generacionales. La respuesta es que el área de Comunicación debe ser creativa, buscando emitir un mismo mensaje por diferentes canales y con diferentes contenidos cada uno de ellos. La creatividad del área de comunicación es fundamental para lograr que todos reciban la información que la empresa necesita comunicar en tiempo y forma. El área de comunicación debe plantearse cuáles son las necesidades comunicacionales de todas las generaciones que intervienen en un momento u otro.

Ante una realidad planteada de esta forma, para ser efectivos en la comunicación, no cabe otra posibilidad que implementar una comunicación estratégica y transdisciplinaria. Debe definirse una identidad y políticas claras de comunicación para no perderse en una amplia variedad de medios, para poder analizar y decidir con claridad cuál es la mejor forma de comunicar lo que hay que comunicar en cada ocasión, ser precisos al momento de seleccionar una herramienta con la certeza de que cumplirá con el objetivo. Planteada la realidad de esta manera, el área de comunicación en su búsqueda de creatividad, no debe perder de vista que la comunicación interna debe servir de mediadora y de generadora de sentidos. En la actualidad, se debe construir a través de la comunicación una estructura de sentimientos e imágenes, valores y percepciones. Deben utilizarse factores emotivos y racionales, debe jugarse con esto para combinarlos de diferentes formas y generar el resultado buscado en las personas.

Una forma eficaz para llegar a todos los miembros es otorgándoles medios para que se involucren en la emisión de mensajes y en la generación de contenidos, y moverlos del lugar donde solo se escucha o se lee la información que la organización aporta. En ejemplos concretos podría ser que en la Cartelera mensual, un mes cada área exponga sus objetivos, sus logros, y qué temas está trabajando actualmente. Otro ejemplo podría ser que en el

Blog corporativo, los miembros puedan aportar una temática que sea de su interés para debatir con el resto de los participantes del Blog.

En un mundo como el de hoy, donde el mundo avanza hacia la sociedad de las 24 horas, hay que capacitar a las personas para que puedan tomar decisiones en un contexto donde hay abundancia de información. En esta realidad, las personas deben desarrollar las capacidades necesarias para poder tomar las decisiones correctas ante este bombardeo de información, debe saber discernir qué es lo importante, qué es lo urgente y qué cuestiones pueden esperar. Se debe prestar especial atención en que la información que se aporta a los colaboradores sea oportuna. Lo cual se dificulta si se utilizan solo canales tradicionales, ya que el tiempo que insume la impresión y la distribución de la información puede ser una desventaja y cuando la información llega a las personas indicadas ya haya perdido relevancia o se haya modificado. Por lo cual, se incentiva la utilización de canales tecnológicos, infiriendo en la utilización de la comunicación 2.0.

Para que la comunicación 2.0 surta efectos y realmente sea útil para la empresa y sus miembros, debe estar inserta en una cultura 2.0, lo cual implica un gran desafío, requiere dedicación y tiempo por parte de todos los miembros, pero especialmente de los dueños/gerentes de la organización. Son ellos quienes deben estar convencidos de que este cambio es positivo para su propia empresa, dado que serán ellos quienes generen el cambio, además de que involucra a todos los miembros y modifica la cultura de la organización; sin dejar de lado que esta nueva forma de relacionarse y comunicarse trae consigo el análisis de temas como el modelo de organización, las estructuras de poder, las políticas de interacción, entre otras.

Cuando la empresa toma la decisión definitiva de realizar este cambio, debe plantearse una nueva estrategia de comunicación interna con sus nuevas políticas y planes. No puede haber dos estrategias o dos planes de comunicación interna (una 2.0 y otra tradicional). Y una vez planteada la nueva estrategia comunicacional, naturalmente surgirán los medios adecuados para la nueva forma de comunicarse.

Para poder aplicar esta nueva forma de comunicarse, debe tenerse en cuenta una serie de condiciones que se explican a continuación.

- La información debe estar disponible para los miembros de la organización. Es decir que el acceso a la misma no debe estar restringido solo para un grupo. Desde la gerencia debe confiarse en que los colaboradores utilizarán correctamente la información.

- Debe darse la oportunidad a más personas a que puedan generar contenido. Lo importante es crear espacios y aportar recursos para que esto suceda.

- Una vez creados los contenidos, también deben crearse espacios para el debate de los mismos, para que las personas participen, enriquezcan, aporten nuevas ideas sobre las ya creadas por otros. Esto debe darse en forma de red.

- Si los colaboradores se interesan por la creación de contenidos y así surgen variadas ideas o microacciones, debe construirse colectivamente teniendo como base la colaboración, antes de que las ideas se diluyan.

- También se debe, no solo escuchar al personal, sino también responder lo que se dice y actuar en función a ello. Esto motiva a las personas, las hace sentir importantes. Hay que generar feedback.

- Un cambio importante para esta cultura es cambiar el paradigma de *cómo controlar lo que dice el personal a cómo aprovecharlo*.

- Todas estas condiciones bajo un manto de respeto entre todos los intervinientes.

Por último se analizan las denominadas “Burbujas de Ocio”. La preocupación en este sentido es cómo comunicar cuando la atención está partida en tantos segmentos. Aquí se recomienda aplicar la política TTT (trae tu tecnología), ya que estas burbujas de ocio están presentes en las diferentes generaciones, y en la mayoría de los casos, las personas utilizan sus dispositivos smart en estas micropausas. Si en la empresa, no se permite la utilización de tecnología que pertenece a los empleados o por lo menos, no se incentiva el uso de la misma, es un cambio importante que debe establecerse planteando pautas de comportamiento que todos debe respetar, límites en el caso de ser necesario o simplemente incentivar el uso de la misma; sin perder de vista los grandes beneficios que esta práctica le aporta a la empresa.

Este planteo conlleva a la utilización de las redes sociales, lo cual es beneficioso para la empresa ya que puede abordar diversos temas de su interés, y conocer así la opinión de sus colaboradores. Para aprovechar al máximo los recursos, se aconseja incentivar a los expertos internos para que aporten diversas formas de obtener los beneficios de esta herramienta. También se deben incentivar a los empleados que periódicamente utilizan las redes sociales en su trabajo para que discutan y muestren cómo se hace. Esto puede realizarse dentro de un blog por ejemplo, donde cada uno de los participantes aporte sus conocimientos e ideas novedosas para implementar.

Un tema importante referido a la utilización de redes sociales en las empresas es la preocupación de las empresas por la seguridad de la información. Para darle una solución a este inconveniente que se plantea, debe trabajar en conjunto el área de Recursos Humanos con el de Comunicación para la definición e implementación de políticas de seguridad de información y de expresión en las redes sociales por parte de los empleados. Una de esas políticas puede ser la capacitación constante respecto a la importancia que reviste el respaldo de cierta información dentro de la empresa. Lo cierto es que, como todo cambio, éste también reviste un riesgo que hay que estar dispuesto a asumir, se puede disminuir pero la decisión final de divulgar o no la información pertenece al colaborador, ya no a la empresa.

V- QUINTA HERRAMIENTA: MEDICIÓN

Como en todas las áreas de una empresa, el objetivo último del área de Comunicación Interna es agregar valor; lo complicado en este caso es descubrir cómo lograrlo. Para obtener esta respuesta se debe medir la gestión. En este sentido, no solo debe medirse la cantidad de personas que leyeron la publicación o asistieron a la reunión, sino también qué ocurrió en el público interno después de esa publicación o de esa reunión. Es decir, cómo se adaptó el público o cómo fue dándose el cambio de actitud en los empleados.

Para que la medición sea útil para la empresa y realmente pueda evaluarse la gestión, las métricas a aplicar deben cumplir cuatro condiciones:

- Integradas: las herramientas deben medir todos los mensajes emitidos por los diferentes emisores.
- Sistemáticas: debe tener como soporte una metodología de gestión específica de comunicación interna.
- Periódicas: deben aplicarse con frecuencia.
- Comparativas: la herramienta a utilizar debe ponderar siempre las mismas variables para poder contrastar los resultados.

A lo largo de este trabajo final se menciona en varias oportunidades que la Comunicación Interna debe ser un plan integrado, por lo cual la medición debe contar con esta característica indefectiblemente. La medición debe monitorear todas las acciones que se realicen, como pueden ser: utilidad de la intranet al trabajo diario, recordación que logra una campaña respecto a la estrategia, resultados de la comunicación oral horizontal o descendente, código oculto de la quejas que originan un rumor, las conversaciones que se producen en un equipo de trabajo, entre muchas otras que ocurren a diario en una organización. A pesar de que pueden realizarse encuestas aisladas para conocer los resultados de una herramienta de comunicación en particular, lo importante es que al menos una de las métricas sea integrada. Así se pueden obtener resultados correctos de lo que realmente está ocurriendo en el interior de la organización. De otra manera se pueden obtener resultados erróneos, sesgados por las opiniones de un grupo o de las conclusiones que aporta solo una herramienta, y esto puede llevar a la organización a tomar decisiones equivocadas. El autor Manuel Tessi llama a estas mediciones “Verdades Selectivas”.

Para comenzar con la práctica de las mediciones, se utilizará la Encuesta de Comunicación como punto de partida para conocer la opinión actual de todos los colaboradores respecto a la Comunicación Interna en la actualidad. Luego, anualmente se realizará la misma encuesta en busca de que los resultados mejoren año tras año. La idea es utilizar la misma encuesta para poder comparar los resultados. En este caso se podría utilizar la encuesta desarrollada en el Anexo 1.

Los indicadores a utilizar, pueden variar según las herramientas que se utilicen, las características del público y lo que el área de Comunicación quiera medir. Cada empresa tendrá los indicadores que considere útiles.

Respecto a los instrumentos de diagnósticos o herramientas, en general son cuestionarios internos, propios del área, que no requieren mayor rigor metodológico. Esto sirve para analizar y atacar las necesidades puntuales que el área desea monitorear. Cabe aclarar que la medición aquí planteada debe ser realizada antes, durante y después de la ejecución del plan integral de comunicación interna; durante la ejecución del plan es cuando estas herramientas se utilizan solo para una canal en particular, o para un mensaje específico.

Algunos de estos instrumentos pueden ser:

- Encuestas anónimas y autoadministradas: se realizan preguntas largas y con categorías de respuestas compleja. En estos casos las respuestas son más auténticas dado que no deben compartirse con ningún encuestador. Suelen ser utilizados previo a la planificación del plan de comunicación interna, o cuando deben analizarse temáticas que, las respuestas de los entrevistados, pueden perjudicarlos ante sus superiores o compañeros de equipo. Un ejemplo de esto puede ser una encuesta respecto al conocimiento de los miembros respecto a Misión, Visión y Valores. En el Anexo 3 se puede encontrar un ejemplo de esto.
- Entrevistas semi-dirigidas: en general las preguntas son muy concretas, pero solo algunas el entrevistador las deja abiertas para que el entrevistado pueda exponer el tema de manera libre y espontánea. Es la forma más empleada en evaluación.

Un ejemplo de esto puede ser una Encuesta sobre la satisfacción del público interno con el área Comunicación Interna donde se midan los indicadores mencionados anteriormente. Ver Anexo 4 – Encuesta: Satisfacción con Comunicación Interna.

- Focus group: se utiliza cuando se desea realizar una investigación respecto a un tema puntual, en realidad lo que se estudia son la opiniones y actitudes, por lo cual muchas veces se pueden realizar grabaciones de audio y video (siempre con el consentimiento de los participantes). El grupo no debería superar las 10 personas y debe contar con un guía encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión.

- Análisis de canales de comunicación: se trata de observar y analizar los contenidos y características de los canales de comunicación tanto formal como informal. Es fundamental para conocer qué sucede en la empresa.
- Retorno de la Inversión: es un instrumento cuantitativo que relaciona el costo de la comunicación y su rédito potencial. Tiene que ver con el lado económico de la Comunicación Interna y ya no con la parte simbólica de la disciplina.
- Balance Scorecard: aquí se busca relacionar los logros alcanzados en comunicación interna con los indicadores económicos que son de máximo interés para la organización. Así la organización, debe aplicar una medición integral de comunicación interna, recurre a este instrumento para evaluar el impacto económico de las acciones comunicacionales.
- Clima interno: evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer el humor de la compañía.
- Auditoría de mensajes: evalúa la efectividad de los mensajes y su adecuación dentro del plan estratégico.
- Awareness: es una técnica tomada del marketing. En disciplina evalúa el posicionamiento y la recordación de marca. En Comunicación interna es utilizada para medir el nivel de recordación de determinados temas o proyectos claves para la compañía. En el Anexo 2 se puede encontrar un ejemplo de esta herramienta.
- Readership y viewership: es un diagnóstico de lectura para publicaciones impresas y digitales.
- Técnicas proyectivas: se utiliza para obtener respuestas que las encuestas tradicionales no pueden obtener, ya que aportan datos que son difíciles de conseguir a través de las encuestas tradicionales. Un ejemplo puede ser utilizar nombres de películas para definir la comunicación interna en la actualidad dentro de la empresa, o la gestión de un líder.

CAPITULO CINCO: DESCRIPCIÓN DE EMPRESA TIPO

El objetivo de este trabajo es acercar al usuario un conjunto de herramientas para lograr una correcta gestión de la comunicación interna en un tipo de empresa con características específicas que se describen a continuación.

Para el análisis se requiere que la empresa usuaria sea una empresa familiar ya que según el dato obtenido de EFESO-Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible, el 80% de las empresas argentinas son empresas familiares; por lo cual se considera que este tipo de empresa es de gran importancia para el país. En este tipo de empresas se observan características particulares, como las siguientes:

- La propiedad o control de estas empresas está en manos de una o más familias.
- Uno o más miembros de la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas.
- Un elemento diferenciador es la estrecha vinculación entre familia y empresa, lo cual es a su vez el factor desencadenante de algunos de sus principales problemas.
- Hay intención de mantener la participación de la familia en la empresa.
- Hay una continuidad determinada por el número de generaciones de la familia propietaria que interviene en la empresa.
- Los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión, sobre la propiedad o sobre ambas.
- Respecto al tamaño, abarcan un amplio espectro que puede ir desde un micro emprendimiento local a una gran empresa multinacional que cotice en bolsa.
- Según el profesor español Miguel Angel Gallo, existe una coincidencia entre los valores que se encuentran en la cultura de la empresa y los de la familia, teniendo en cuenta que la cultura se encuentra formada por las creencias básicas de actuación y por los valores, que deben ser permanentes y voluntariamente compartidos.

(Jorge Hembra, 2012)

Además, las empresas usuarias a quienes alcanza este trabajo final deben tener como actividad principal la comercial, en diferentes rubros pero dirigida al consumidor final. En un estudio realizado en el año 2006, el 43% de las empresas pertenecían al sector comercial, el 41% al sector servicios y solo el 14% al sector industrial.

La cantidad de empleados con que cuente la empresa debe ser como mínimo de 200 personas y con un tope máximo de 400.

Respecto a la ubicación, en este trabajo se proponen herramientas para empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba, ciudad con características particulares como las que se describen a continuación.

La Ciudad de Córdoba es la capital de una provincia, y es la ciudad más poblada después de Buenos Aires, siendo un importante centro cultural, educativo, financiero y de entretenimiento de la región. El censo nacional de 2010 estableció una población de 1.329.604 (un millón trescientos veintinueve mil seiscientos cuatro) habitantes, representando un aumento del 3.5% respecto al censo nacional de 2001. Dado que cuenta con la primer Universidad Nacional de Argentina, la ciudad es una importante receptora de estudiantes universitarios de todo el país y del mundo, lo cual muestra el gran porcentaje de población joven de la ciudad.

Una vez mencionadas las características principales que debe cumplir una empresa para encuadrar en el tipo de empresa objetivo del presente trabajo final, se procede a describir la propuesta propiamente dicha.

CAPITULO SEIS: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO - FARMACIAS LÍDER SA

I- UNA BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Farmacias Líder SA es una empresa farmacéutica dedicada a la comercialización de medicamentos y artículos de perfumería.

Esta empresa fue creada por su actual presidente, junto a sus hijos, en el año 1996. En sus principios contaba con un pequeño local que era atendido por sus dueños. Dos años más tarde, se muda, donde sufre un robo que deja prácticamente el stock en cero. En ese momento se decide, para poder sobrellevar la situación, comenzar a vender los productos sin obra social y al contado realizando un 20% de descuento. Esta decisión fue recibida positivamente por los clientes, dado que representaba un importante ahorro para la compra de estos productos. Lo cual repercutió positivamente en el desarrollo de la empresa, al punto tal de que en la actualidad se mantiene dicha estrategia.

Otro hito importante en el desarrollo de esta empresa fue la crisis que sufrió Argentina en el año 2001. Cuando muchos comercios cerraban sus puertas por temor a la suba desmedida de los precios y a los saqueos, Farmacias Líder decidió, pensando en la sociedad cordobesa, continuar vendiendo a precios oficiales y manteniendo el 20% de descuento planteado años anteriores. A pesar de que la situación económica fue complicada, sufriendo grandes pérdidas que hicieron temer por su continuidad, el respaldo del público fue de un valor incalculable en lo anímico ya que la idea de servir a la sociedad se había materializado.

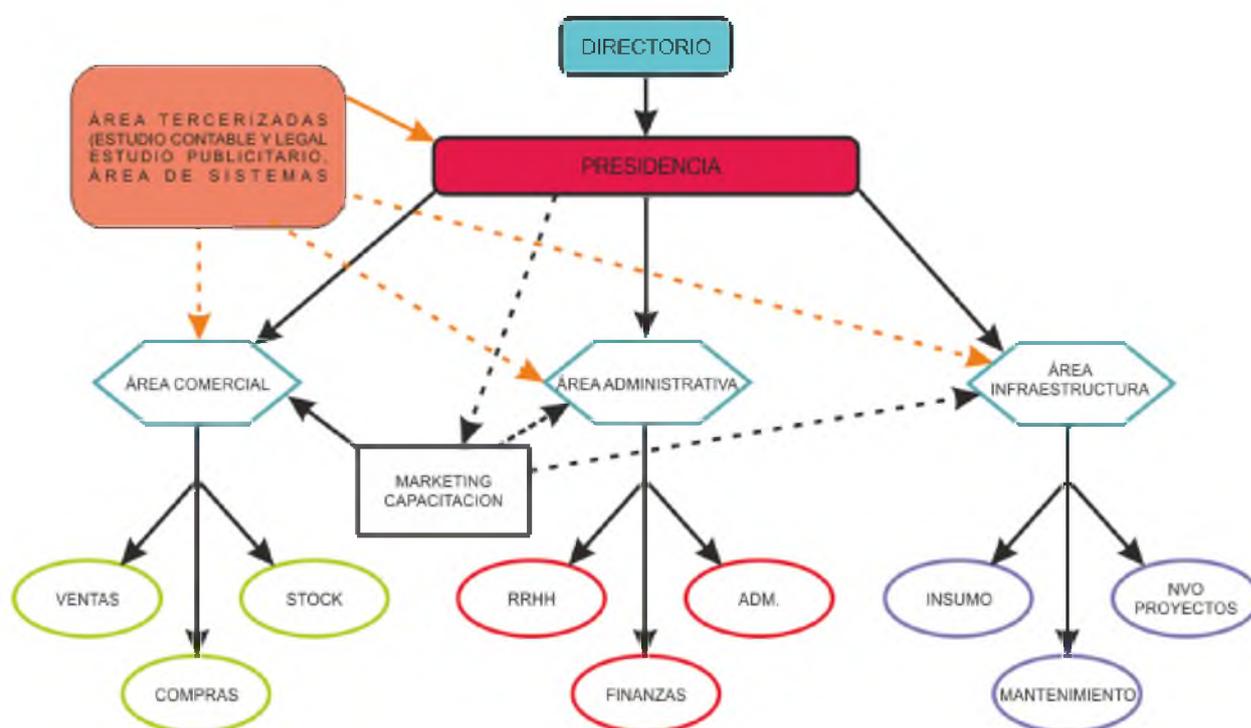
A través de los años, la organización supo adaptarse a los cambios, lo cual lleva a la empresa a adquirir reconocimiento y posicionarse en el rubro, manteniendo como eje principal la transparencia comercial y la responsabilidad laboral. La empresa basa su estrategia en tres pilares fundamentales: importantes descuentos, excelente atención y disponibilidad de stock.

II- EN LA ACTUALIDAD

Farmacias Líder SA es una empresa familiar, de capitales cordobeses, que cuenta con diez sucursales y una droguería propia; todos los locales ubicados en la Ciudad de Córdoba.

El actual presidente de la empresa es el fundador de la firma y sus siete hijos los directores, todos ellos los únicos socios de esta sociedad anónima. Cada uno de los directores tiene a cargo un área o sub-área en la cual realiza sus actividades diarias gestionando el personal y los recursos. Sin embargo, en reuniones que se realizan semanalmente, a las cuales asisten solo el presidente y los directores, se toman en conjunto la mayoría de las decisiones de cada área en particular y de la empresa en su conjunto.

En la actualidad, Farmacias Líder cuenta con un total de 280 empleados de variadas edades pero principalmente formada por jóvenes de la Generación Y, lo cual marca características particulares en la cultura de la organización. Se adjunta el Organigrama actual de la empresa.



III- ESTRATEGIA

Farmacias Líder SA persigue una estrategia de Diferenciación, que se basa en tres pilares fundamentales, guías de todas sus decisiones de la empresa. Estos pilares son:

- Atención personalizada
- Disponibilidad de stock
- Descuentos

La empresa busca, a través de una atención cordial, diferenciada y personalizada, captar y retener a la mayor cantidad posible de clientes. Para lograrlo se capacita al personal desde su ingreso y se hace hincapié durante toda su carrera dentro de la organización. Además, se lo capacita en diferentes especialidades como diabetes, oncología y dermatología, para que puedan informar a los clientes de la mejor forma, dado que la mayoría de los productos que comercializa son medicamentos.

Además de una excelente atención y persiguiendo el objetivo mencionado (captar y retener clientes), Farmacias Líder acude a su gran disponibilidad de stock. El personal de ventas normalmente comenta que gran cantidad de los clientes les aclaran que se acercan a Farmacias Líder por primera vez porque saben que solo en esta farmacia pueden encontrar el producto que solicitan, “si no lo tiene Líder no lo tiene nadie”, suelen comentar los clientes.

Por último, los descuentos. Es un importante llamador de clientes, especialmente en épocas de crisis, donde los descuentos son importantes para la economía de la familia. Farmacias Líder conoce los beneficios que estos descuentos le aportan pero no es su principal preocupación. Los descuentos nacen muchos años atrás frente a una crisis de la empresa, y nunca se retiraron por dos motivos. En primer lugar porque es redituable. Además, y más importante, porque considera que es una devolución al público que acompañó a la empresa en aquel momento, y la sigue acompañando en la actualidad.

En el año 2014, se redefinió la Misión, la Visión y los Valores de la organización, dado que los dos primeros ya se habían cumplido. Por lo cual, los actuales son:

Misión

¿A qué nos dedicamos?

Brindar un servicio integral, comprometido y diferenciado en busca de la salud y el bienestar de la comunidad.

Visión

¿Hacia dónde vamos?

Ser una empresa farmacéutica consolidada a nivel nacional, y modelo en políticas de atención al cliente y desarrollo de las personas.

Valores

Nuestros pilares fundamentales son:

- *Compromiso, interés y respeto por las personas*
- *Compañerismo*
- *Calidad de atención*

Para construirlos día a día nos basamos en: tolerancia, satisfacción al cliente, cumplimiento de las condiciones laborales, honestidad, transparencia, respeto, humildad, confianza, compromiso, solidaridad.

Sin dejar de lado nuestro compromiso con la sociedad y nuestra sinceridad comercial.

IV- MODELO DE NEGOCIO

Los ingresos de la empresa provienen de la comercialización de medicamentos y artículos de perfumería. Dado que el precio de los medicamentos está fijado por la industria farmacéutica, la única forma de competir en este sentido es a través de los descuentos efectuados al público.

Los ingresos se dividen en dos tipos de productos: los medicamentos, representando un 85% de los ingresos totales, y los artículos de perfumería, que representa el 15% restante.

Respecto a los costos, el de mayor importancia es el de Mano de Obra representado un 40% del total. El resto de los costos se basan en Impuestos (35%), Gastos Comerciales (12%), Gastos Administrativos (6.5%), Gastos Bancarios (5%) y Otros Gastos dividiéndose el 1.5% restante.

V- SECTOR FARMACÉUTICO

Se analiza el sector farmacéutico de la Ciudad de Córdoba, donde está instalada Farmacias Líder.

El sector farmacéutico se caracteriza por ser un sector formado por una gran cantidad de empresas diferentes donde resaltan algunas cadenas de farmacias, pero el resto del mercado se divide uniformemente entre todas las farmacias de la ciudad.

Este sector presenta algunas características particulares como las siguientes:

- Medicamentos:

El producto que se comercializa es un comoditie, por lo tanto, una empresa farmacéutica no puede diferenciarse del resto por el producto que comercializa. La diferenciación entre competidores se basa en el servicio prestado, la cercanía geográfica, los horarios de atención y la variedad de obras sociales con las que tenga convenio.

Respecto al precio de venta, como se dijo antes, una farmacia no tiene poder de negociación dado que el mismo viene estipulado por normas públicas y por el proveedor del mercado de factores. Lo único que se puede variar es la política de descuentos.

Se trata de un producto que satisface una necesidad básica (salud). La elasticidad precio de la demanda tiende a ser inelástica dado que ante aumentos en el precio, la variación en la cantidad será proporcionalmente

menor a la del precio, dado que el paciente que necesita dicha medicación va a consumirla indefectiblemente. Es por esto que la Industria Farmacéutica fija los precios y los aumentos de los mismos; unos de los objetivos es no abusar de la necesidad de salud de los consumidores.

Respecto a los proveedores, el sector presenta características de competencia monopolística dado que la oferta es la misma para todas las empresas farmacéuticas respecto a los productos y las condiciones, solo pueden negociarse algunos descuentos en función de la cantidad comprada y el prestigio de la empresa como cliente. Una farmacia como cliente no tiene poder de negociación en el precio (están fijados a nivel nacional).

Respecto a los laboratorios, éstos producen productos similares (pensando en cada medicamento en particular) diferenciándose en las variedades de presentaciones de cada uno. Además existen barreras de entrada, siendo la más importante el Know How, lo cual dificulta fuertemente el ingreso de nuevos competidores.

Cabe aclarar que los laboratorios pueden comercializar sus productos directamente a las farmacias o a través de distribuidores o droguerías; el primer caso solo se da con aquellas farmacias que realizan compras de grandes volúmenes.

- Productos de Perfumería

El mercado es totalmente diferente al anterior dado que los precios no están fijados previamente. El producto en sí no puede diferenciarse del de la competencia, por lo que la diferenciación pasa por los servicios adicionales, la cercanía, entre otros. Es un tipo de producto que satisface necesidades secundarias pero que cada día se valoran más.

Dado que los ingresos por la venta de medicamentos es de mayor importancia que en el caso de perfumería, la mayoría de las decisiones de ventas, marketing y comunicación se basan en las características de este tipo de productos. De todas formas, en el último tiempo, se aumentaron las acciones respecto a los productos de perfumería buscando el crecimiento de estas ventas.

VI- SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN FARMACIAS LIDER SA

Al analizar detenidamente la organización en cuestión, desde la Comunicación Interna, se observan algunos inconvenientes y puntos a mejorar que se desarrollan a continuación.

Lo primero que se debe observar es que la empresa no cuenta con una persona encargada de la Comunicación Interna de la organización, ni mucho menos con un área preparada a tal fin. A su vez, el área de Recursos Humanos tampoco cuenta dentro de sus funciones con las relacionadas a esta disciplina. A pesar de que, Encargados de diversos sectores, reconocen la existencia de fallas en la comunicación, en la actualidad no se cuentan con personas preparadas para el desarrollo de la disciplina. Dada esta situación, la empresa no cuenta con el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna Integral.

A pesar de no contar un Plan Integral de Comunicación, en Farmacias Líder SA se desarrollan algunas acciones tendientes a mejorar la comunicación. Un ejemplo de esto es la emisión de mensajes por parte de la Gerencia. Se utilizan variados canales en busca de llegar a todo el público interno. Los canales utilizados son los siguientes:

- “Muralito”: cuadro expuesto en espacios comunes dónde cada área tiene un espacio estipulado para realizar sus notificaciones.
- Boletín mensual: se informan los cumpleaños del mes, los nuevos ingresantes, novedad importante o noticia que el presidente de la empresa quiera hacer llegar a todos. Se presentan en afiches expuestos en áreas comunes.
- Reuniones informativas semestrales: se realizan reuniones cada seis meses aproximadamente, donde el presidente analiza el desarrollo de la empresa en el último tiempo y plantea los objetivos a futuro; si existe alguna noticia o información importante para comentar, también se hace en esta ocasión. Cabe aclarar que a estas reuniones pueden acudir todos los empleados de la empresa, para lo cual se estipulan diferentes días y horarios para que todos puedan estar presentes.

- Notificaciones en el sistema de ventas: cuando el personal de ventas ingresa en el sistema para comenzar a trabajar, aparecen notificaciones del área y de Recursos Humanos. Estas notificaciones, en general, no son leídas por el personal.
- Facebook: la empresa ha creado una cuenta en Facebook y formado un grupo privado donde los colaboradores y los dueños son los únicos participantes. Este grupo se utiliza para compartir información que hace a los eventos sociales más que a lo organizacional. Se publican, diariamente, los cumpleaños, aquellos compañeros que cumplan cinco, diez o quince años de antigüedad; se felicita a quienes hayan tenido hijos o se hayan casado; se publica información respecto a los Beauty o la fiesta de la empresa.
- Página Web: en el sitio web de Farmacias Líder se publica información variada destinada tanto al público interno como al externo, pero enfocada hacia este último principalmente. Las publicaciones se refieren a variados temas como ser las promociones del mes, las capacitaciones realizadas, el tema a tratar el sábado siguiente en el programa de radio, los programas de radio ya emitidos, historia de la empresa, entre otros. En la actualidad no se fomenta al público interno a informarse a través de ella.

A pesar de que se utilizan variados canales, la información no es incorporada correctamente por la totalidad de los empleados y es aquí donde comienzan a aparecer errores y complicaciones interpersonales y en el trabajo propiamente dicho.

Otro punto a analizar es el relacionado con las diferentes generaciones. En Farmacias Líder, la mayoría de los empleados pertenecen a la Generación Y; este grupo generacional tiene sus características particulares y dentro de ellas nos encontramos con que no les resultan atractivo los carteles y folletos, los textos extensos ni las impresiones en papel dado que no les resulta cómodo y no están acostumbrados a informarse de esa manera, además de la cultura verde que traen incorporada. Esta generación prefiere informarse desde un dispositivo smart o desde una intranet o blog interactivo, donde pueda participar del mismo, no solo recibir información. Pero, los directivos deciden no utilizar este tipo de herramientas tecnológicas dado que no confían en la

seguridad de la información. Otro punto a analizar es que no todos los puestos de trabajo tienen acceso a una computadora donde puedan observar e interactuar a través de estas herramientas.

En relación a esto, también se puede observar que los directivos son reacios a que los empleados utilicen sus celulares personales durante el horario laboral, ingresen a sus cuentas personales de las redes sociales, naveguen en Internet por asuntos personales; y realizan acciones para evitarlo. Por ejemplo, en el área de ventas, como el personal está en contacto con los clientes, no tienen permitido utilizar sus celulares, al punto que deben ser depositados en los lockers antes de empezar su horario laboral y los pueden retirar al finalizar su jornada. En el resto de las áreas, existe mayor flexibilidad justamente por no estar en contacto con los clientes, pero existen algunas restricciones de todas formas; el personal puede tener su celular, pero puede utilizarlo en caso de necesitar realizar una llamada o chequear información en sus mensajes. Además no pueden ingresar a las redes sociales desde la computadora de la empresa. El gran conflicto que se genera es que algunos colaboradores utilizan su propio celular para temas laborales, por lo cual la empresa debería realizar acciones beneficiosas para con ellos.

Otro tema importante para analizar es respecto a los espacios de escucha. Farmacias Líder se caracteriza por la relación cercana que existe entre sus dueños y el personal, en muchos casos de amistad. Esto, fomenta una comunicación informal, dando lugar a los colaboradores a expresar sus opiniones, sus ideas, plantear sus problemas o requerimientos de manera informal con aquel dueño con el cual tiene mejor relación, aunque no sea su superior directo, lo cual tiene sus ventajas y desventajas. Desde el punto de vista de la Comunicación Interna, el gran inconveniente que genera es que los gerentes reposan en esta situación confiando en que es suficiente, sin observar que no todos los colaboradores tienen la misma cercanía a ellos ni la misma confianza para plantear las diferentes situaciones. Además que es necesario crear momentos de escucha formales, donde poder debatir ciertos temas, donde ambos obtengan feedback. La escucha debe ser generada por los líderes del grupo y lograr la confianza suficiente para que sus colaboradores puedan expresarse en lo que consideren pertinente.

En relación al feedback, un punto a mejorar tiene que ver con las encuestas realizadas al personal. En general, no se realiza una devolución de los resultados obtenidos, no se informa al personal los datos recabados. Y la mayoría de las personas necesita darle un cierre a este proceso, es decir, si responde una encuesta le gustaría saber qué efectos causó, qué se hizo con esa información que aportó de su propia situación.

Un punto importante a tener en cuenta son las capacitaciones realizadas a los ingresantes. Una vez seleccionados los nuevos integrantes de Farmacias Líder SA se realiza la inducción que consta de dos grandes pasos: primero los ingresantes participan de diversas reuniones con supervisores de diferentes áreas y luego, realizan una práctica en el puesto de venta (dado que todos los nuevos ingresantes van a Ventas o Stock). En las reuniones participan diferentes disertantes: el Presidente, les comenta cómo es Farmacias Líder SA, su historia, su cultura, sus valores; Responsable de Recursos Humanos, les explica todo lo referido a la conducta que debe tener en el horario laboral, como se deben solicitar las licencias, los adelantos de sueldo, los préstamos; un Supervisor de Ventas, les enseña a utilizar el sistema para facturar; un Farmacéutico, explica todo lo referido a medicamentos; Responsable de Obras Sociales, explica cómo afecta en su área todo lo que ocurre en Ventas; Responsable de Administración, explica cómo afecta cada proceso a la empresa en su conjunto dado que allí se realiza el control final de todas las áreas. Luego de transmitir toda la información, se comienza con la práctica.

Por último, se analiza la gestión de los rumores. En general, en Farmacias Líder SA, no se gestiona la Radio Pasillo buscando beneficios para la empresa. Se la considera un obstáculo, por lo cual se la intenta eliminar por diversos medios. Se desconocen los beneficios que puede aportar una correcta gestión de los rumores.

CAPITULO SIETE: RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA

CASO DE ESTUDIO

Con el objetivo de realizar recomendaciones para Farmacias Líder SA, se aplica como base los cinco pasos propuestos en el apartado anterior para lograr una Comunicación Interna efectiva, además de las cinco herramientas propuestas.

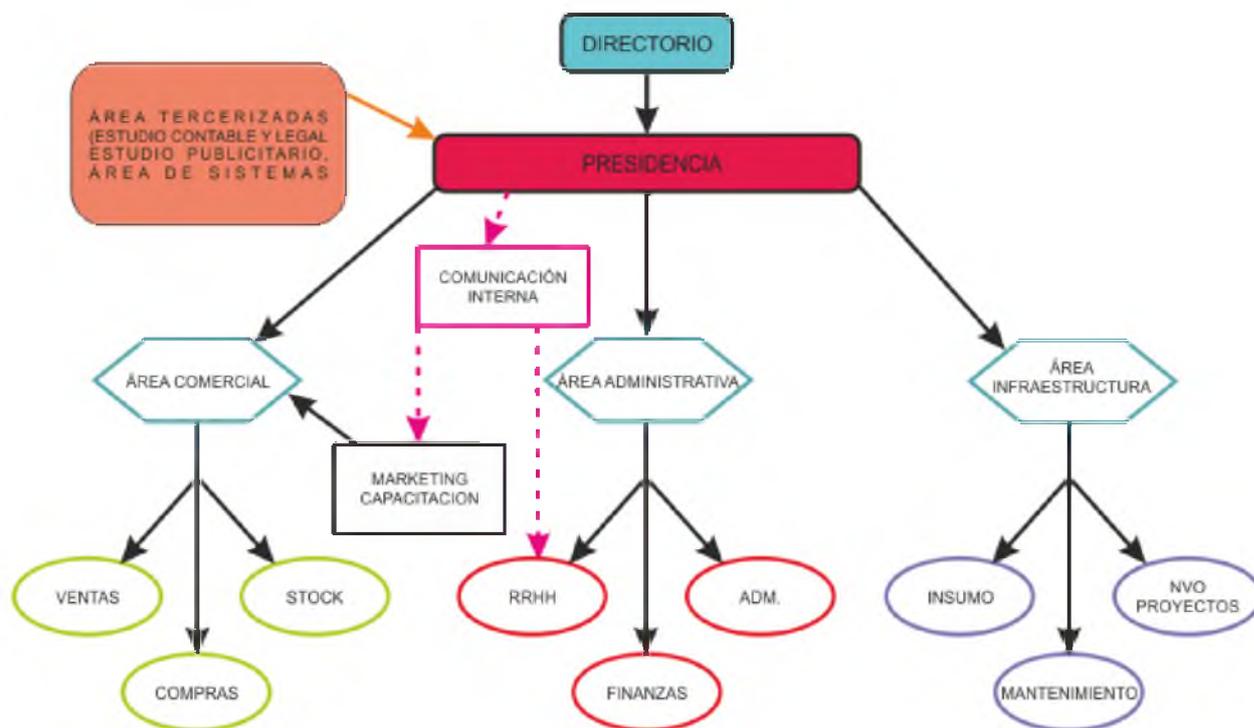
I- PRIMERA HERAMIENTA: RESPONDABLES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

El primer paso a realizar propuesto para Farmacias Líder SA, es que la Dirección General debe seleccionar una persona (ya sea interna o externa) para que forme una nueva área llamada Comunicación Interna, que dependerá de la Dirección General y que trabajará en forma conjunta tanto con el área de Recursos Humanos como con el área de Marketing (en lo que respecta al Marketing Interno). La persona seleccionada debe contar con conocimientos de Comunicación y con formación académica a tal fin; además de contar con características personales requeridas como empatía, liderazgo, objetividad.

Otro punto importante a tener en cuenta es decidir si la búsqueda de la personas se realizará dentro de la empresa o fuera. La recomendación para este caso es, primero realizar una búsqueda interna, dado que la persona ya conocería la cultura, la forma de trabajar, los compañeros, convive con los problemas de los colaboradores, puede llegar a sus compañeros de forma más cercana, tiene una visión más detallada de la realidad de la empresa. No obstante se debe tener presente que lo importante es que la persona sea idónea para el puesto más por las capacidades en comunicación que por el conocimiento de la empresa, de lo contrario se va a seleccionar erróneamente y continuando con problemas en esta disciplina. Por lo cual se debe pensar en la posibilidad de buscar una persona externa o realizar ambas búsquedas y

seleccionar una persona que ya trabaje en la empresa y otra que tenga conocimientos en Comunicación Interna, formando así un equipo de trabajo.

En el organigrama debería ubicarse debajo de la Presidencia, a un costado marcando que es un área de apoyo para toda la empresa y que trabaja en conjunto con la Dirección General, con Recursos Humanos y con Marketing.



Una vez creada el área, se desarrollan cada uno de los cinco pasos para Farmacias Líder SA.

1- Instancia de Pre-Diagnóstico.

Esta instancia fue desarrollada anteriormente cuando se describió en forma detallada a la empresa bajo análisis, Farmacias Líder SA.

2- Instancia de Diagnóstico

En busca de identificar los públicos internos, se analiza la base de datos del sector Recursos Humanos de la empresa. De la investigación surge la siguiente información:

Tabla 4: Edades

Generación	Cantidad
Gen Z	0
Gen Y	215
Gen X	62
Baby Boomers	3
Tradicionalistas	0

(Elaboración Propia)

Tabla 5: Profesiones/Estudios

Profesión	Cantidad
Farmacéuticos	37
APM	5
Lic. Educacion física	5
Lic. De Nivel Inicial	4
Contador	3
RRHH	3
Abogacía	3
Dermocosmética	3
Diseño de indumentaria	2
Diplomatura en Gestión Gerencial	2
Tec. Periodismo deportivo	2
Lic. En Administración	2
Marketing	2
Tecnicatura en Turismo	1
Diseño Web	1
Asistente Social	1
Nutricionista	1
Bioquímica	1
Psicología	1
Arquitecta	1
Lic. en Comunicación Social	1
Bromatología	1
Ing. Agrónomo	1

El resto de los empleados cuenta con el secundario completo.
(Elaboración Propia)

En Farmacias Líder SA, se recomienda aplicar las herramientas para un grado amplio de análisis dado que, al ser los primeros pasos que se dan en Comunicación Interna es recomendable obtener un diagnóstico general de toda la situación, para luego avanzar por un diagnóstico más específico. Por lo cual

se aplica tanto una *Investigación de Clima Interno* como una *Auditoría de Comunicación Interna*. Para lograr un correcto análisis, se realiza una Encuesta donde se evalúan tanto temas de Clima Interno como temas relacionados con la comunicación entre sectores, conocimiento de nuevas normas, de valores transmitidos, inconvenientes del superior para relacionarse con los colaboradores, entre otras. La encuesta se realiza a todos los colaboradores de la empresa con el fin de obtener las opiniones de los mismos, en forma anónima. Luego se tabulan las respuestas obtenidas y se transmiten tanto a los directivos de la empresa como al área de Recursos Humanos. Con esta información se realiza el Plan Estratégico de Comunicación Interna.

3- Instancia de Planificación

Los objetivos propuestos para el plan son:

- Agregar valor al negocio a través de la comunicación interna.
- Mejorar la comunicación inter-áreas logrando visualizar un objetivo común.
- Aumentar la cantidad y calidad del feedback.
- Gestionar la Radio Pasillo participando activamente en ella.
- Gestionar la comunicación a través de las diferencias generacionales.
- Formar una Cultura 2.0

Para lograr estos objetivos, es necesario:

- Establecer el canal: seleccionar qué canal se utilizará en cada ocasión en función del mensaje que se quiera transmitir.
- Establecer un calendario de las actividades que se realizarán, estableciendo tiempo y espacio de la emisión de los mensajes.
- Utilizar herramientas 2.0 en busca de un cambio de cultura de 1.0 a 2.0.
- Gestionar los rumores: siendo el generador de los mismos siempre teniendo el control de estos y generando mayor feedback y acercamiento a la zona baja de la pirámide para eliminar los rumores que surgen por estas falencias.
- Realizar actividades recreativas para todos los colaboradores de la empresa.

4- Instancia de Ejecución

Lo primero a lograr aquí es la aprobación por parte de los directivos de la empresa del “Plan Estratégico de Comunicación Interna de Farmacias Líder SA”. Para lo cual se reúnen las cuatro áreas: Dirección General, Recursos Humanos, Marketing y Comunicación Interna, para debatir si el plan es el correcto y si es factible realizarlo con las posibilidades actuales de la empresa. En el caso que deba modificarse, se realizarán las modificaciones necesarias hasta lograr el consenso de todas las áreas implicadas.

Una vez aprobado el plan, se comunica a todos los Gerentes de Área y Sub-Áreas para que estén al tanto de los cambios que se realizarán. Luego se comienza con una etapa de capacitación, en este caso para todos los miembros de la organización. Estas capacitaciones se realizan en grupos de alrededor de 30 personas, formados por colaboradores de diferentes áreas, sucursales, y donde los perfiles profesionales también sean variados; con esto se busca que los grupos sean homogéneos a lo largo de las capacitaciones simulando la realidad de la empresa. Con esto se obtiene la primera medición y prueba del plan planteado.

Luego de las capacitaciones se comienza con la implementación del plan propiamente dicho.

II- SEGUNDA HERRAMIENTA: CANALES Y MENSAJES EN COMUNICACIÓN INTERNA

Dada la heterogeneidad de los diferentes grupos generacionales dentro de Farmacias Líder SA, se utilizarán variados canales en la Comunicación Interna. A continuación, se desarrolla cada uno, teniendo en cuenta sus características particulares para ser aprovechado al máximo. Cabe aclarar que se continuarán utilizando las actuales y se propondrán nuevos.

Reuniones grupales

Las reuniones deben ser periódicas: lo suficiente para que sirvan para debatir temas importantes, que requieran un debate de un grupo específico o temas de gran importancia para el futuro de la empresa, de un área o de un

tema en particular. Es decir no debe abusarse del uso de las mismas para no generar sobrecarga y disgusto de las personas implicadas. La mayor ventaja de las reuniones es que el encuentro se realiza personalmente, cara a cara. Lo cual es necesario a la hora de transmitir información importante, y permite recibir feedback inmediato. Además el canal es oral lo cual facilita el debate en forma instantánea. Una vez finalizada cada reunión se propone que se realice un resumen de la misma que se transmitirá por escrito a quienes hayan participado, quedando así constancia de las decisiones tomadas.

Cuando se habla de reuniones grupales se hace referencia a las reuniones que realizan los directivos junto al presidente, las que se realizan entre los miembros de un área específica, o entre un superior y un colaborador solamente, o las que se efectúan semestralmente entre el presidente y todos los colaboradores, también se hace referencia a las reuniones con asesores externos.

Capacitación a Ingresantes

Desde el punto de vista de la Comunicación es una gran herramienta dado que desde el ingreso, los nuevos colaboradores conocen a sus responsables, se comunican con ellos, además de que se dejan en claro cuáles son los valores que rigen todas las conductas en el interior de la empresa.

Al realizarse las capacitaciones en grupos reducidos dado que los ingresos no superan a las 10-15 personas cada vez, se logra que sea una capacitación participativa donde los colaboradores no solo pueden preguntar y comentar todas sus inquietudes sino que además se realizan juegos o prácticas de lo que se les va explicando. En general, los nuevos ingresos son jóvenes de alrededor de 20 años, por lo cual es sumamente necesario utilizar los canales con los cuales ellos se sienten más cómodos y a los que están acostumbrados.

Algunos disertantes, al final de su exposición, realizan alguna evaluación solo para conocer si realmente se entendió lo que se expuso. La nueva propuesta es realizar evaluaciones en todas las etapas y utilizarlas para corroborar si el método utilizado por cada disertante es el adecuado o no con estas personas.

Anexo 5 – Encuesta de Evaluación de Capacitación Farmacias Líder SA

House Organ

En forma semestral se publicará un House Organ con llegada a todos los colaboradores. En el mismo se aportarán temas sociales más que organizacionales, pero sin restarle importancia a estos últimos.

La distribución se realizará junto al recibo de sueldo del mes en que se publique la misma, asegurándose así la llegada a todos los miembros.

Boletín de Novedades

El Boletín es una cartelera utilizada por Farmacias Líder SA, que se seguirá utilizando para informar novedades que la Gerencia General requiere que lleguen a todo el equipo de la empresa.

¿Cuáles son las fallas actuales? El boletín consta de dos hojas. Una es utilizada para dar las novedades y la otra para antigüedad de los empleados, nuevos ingresos, cumpleaños y acontecimientos especiales. Las fechas de los cumpleaños, además, se exponen en un calendario que está expuesto al lado del boletín (en el "Muralito"); es decir que se utilizan dos canales iguales para emitir la misma información. Por otro lado, muchas acciones que hace la empresa no se exponen en ningún lado y gran cantidad del personal no es informado de las mismas.

Por estos motivos, lo que se recomienda es, por un lado, seguir realizando el calendario con los cumpleaños, eliminar del Boletín la sección de los cumpleaños y la sección donde se informa la antigüedad de cada uno, informando solamente los colaboradores que cumplieron cinco, diez, quince años. Seguir informando todo lo demás y utilizar el espacio que queda disponible para informar todas aquellas campañas que servirán para incrementar el valor de marca empleadora. Por ejemplo, en el mes de Agosto se realizó una campaña para el día del niño donde se recibían juguetes a cambio de un descuento extra en la compra de leches, juguetes que fueron donados a la Fundación Huellas de Vida; esta campaña solo fue conocida por el personal de Ventas, porque eran ellos quienes debían promocionarla, el resto del personal se enteró por sus propios compañeros una vez que la campaña ya había avanzado, o, en algunos casos, nunca se enteraron. Teniendo en cuenta que son los mismos empleados quienes pueden acercar clientes promocionando esta campaña, todos los colaboradores deberían ser

los primeros en enterarse. Este error podría ser solucionado utilizando el Boletín para informar este tipo de noticias, antes de que se pongan en práctica.

Facebook

En esta herramienta se publica la información expuesta en el Boletín y en el calendario. Además, se realizan publicaciones diarias, lo cual mantiene actualizada la herramienta constantemente.

En Facebook se pueden publicar videos, fotos, y todo tipo de archivos multimedia que hacen más interactivo la participación en la misma. Por ejemplo, se puede incorporar un link para escuchar los programas de radio que se emiten todos los sábados "Compromiso Líder". Y previo a cada sábado se puede informar la temática que se tratará en el próximo programa.

Al publicar en un medio 2.0 (Facebook) la misma información que en el Boletín (medio tradicional), lo que se busca es llegar a todos los públicos tanto a los que forman parte de las generaciones Baby Boomers y Gen X como los más novatos que forman la Gen Y.

Intranet

Hoy en día Farmacias Líder no cuenta con esta herramienta dado que sus directivos no confían en la seguridad de la información depositada en el sitio, pero, se propone revertir esta situación anteponiendo los beneficios que aporta la herramienta dada la cantidad de colaboradores jóvenes que trabajan en la empresa. Además se pide colaboración al área de sistemas para tomar todas las medidas necesarias para que la información no se filtre más allá de la empresa.

En la Intranet, cada área tiene su espacio donde publicar sus novedades. Por ejemplo Recursos Humanos puede informar los beneficios, los diferentes procedimientos (vacaciones, adelantos de sueldos, otras licencias, préstamos, etc.), las novedades respecto a nuevos ingresos, pasantías que realizarán alumnos de escuelas secundarias, entre otras. Otro ejemplo es el área de Obras Sociales, podrán publicar las normativas de cada Obra Social, las modificaciones en las formas de atención, las obras sociales que se comienzan a atender y las que ya no se atienden más, entre mucha otra información que necesita brindar esta área a Ventas. Así cada sector podrá ir

informando lo que considere pertinente para el trabajo del resto de la empresa. Para que sea dinámico, en el listado de áreas aparecerá al costado el nombre de la última publicación realizada para que cada uno sepa fácilmente si hay información que todavía no leyó.

La actualización de esta herramienta es rápida, simple y no requiere mayor gasto en recursos dado que una persona puede actualizarlo, desde su puesto de trabajo e inmediatamente todo el resto del personal puede verlo.

E-Mail

Esta herramienta no es utilizada por todos los colaboradores de la empresa: en Ventas, solo los encargados de sucursal tienen acceso (los vendedores no); lo mismo ocurre en el área Stock y Compras. El resto de las áreas sí cuentan con la herramienta, pero representan un bajo porcentaje de personal en la totalidad de la base laboral. Dada esta situación, se utiliza el E-Mail para transmitir información que involucra a las personas que tienen acceso a la misma, o información que debe ser transmitida solo a los Supervisores para que ellos le comuniquen en forma oral a su equipo. No puede ser utilizada para difundir un nuevo beneficio por ejemplo, dado que no se informaría a todo el personal.

Esta herramienta es utilizada mayormente para comunicarse con el exterior de la empresa: proveedores, clientes, asesores.

Whats app

Cada equipo de trabajo armará un grupo en esta red social por donde podrá comunicarse información que necesita ser transmitida inmediatamente y debe llegar a todos al mismo momento. Por ejemplo, para realizar un cambio de horario, por algún inconveniente que surja. Otros temas que pueden ser tratados a través de esta red social son temas personales que quieren ser compartidas solo con los compañeros más cercanos. Este tipo de acciones acerca a las personas compartiendo situaciones de la vida de cada uno más allá de lo laboral.

Por otro lado, es una herramienta cada vez más utilizada por lo cual todos los colaboradores cuentan con ella. En variados sectores es útil para comunicarse con compañeros de otras áreas o con personas fuera de la

empresa: proveedores, clientes, asesores. Es una herramienta económica, la información se transmite rápido, se pueden enviar imágenes, videos, audios. Por lo cual, debería ser una herramienta que se utilice ampliamente en áreas o personas donde se requiera y solucione problemas existentes hoy en día.

Blogs

Apuntado a formar una cultura 2.0, se comenzará a utilizar un blog corporativo para la totalidad de la empresa (no se formará uno por área en un principio, para darle tiempo a los supervisores a adecuarse a esta nueva herramienta, una vez que observen los beneficios de la misma se dará un paso mayor en su utilización).

En el Blog se plantearán temas diversos de debate utilizando las sugerencias que aportaron los colaboradores en la Encuesta de Comunicación Interna. Para promocionarlo, se realizará un juego con un premio para el ganador.

Un tema que puede ser planteado semanalmente es tratado en el programa de radio.

Aula Virtual

El servicio de Aula Virtual se instala para proporcionar a los empleados de Farmacias Líder una herramienta que les permita acceder a mayor cantidad de capacitaciones, trabajando en conjunto con los laboratorios interesados en participar. Se trata de un dictado de cursos a distancia, pero los exámenes se rinden en la casa central en computadoras destinadas a tal fin. Con esto se aumenta la cantidad de capacitaciones que se pueden realizar y la cantidad de participantes en cada una. Cada colaborador tiene su propio usuario y contraseña para poder realizar sus cursos y gestionarlo personalmente.

Estos cursos no aportan solo al desarrollo del empleado sino que le permite acceder a beneficios que son ofrecidos por los laboratorios participantes en los cursos.

Respecto a los mensajes que serán emitidos a través de los canales analizados anteriormente, lo primero a analizar es que Farmacias Líder debe

conocer exactamente qué mensajes desea emitir para luego decidir cuál es la mejor forma de emitirlos y mediante qué herramienta o canal será emitido.

En el momento de la emisión, esta puede ser a través de un canal oral o un canal escrito, según cuál sea la necesidad de cada ocasión. En ambos casos es necesario tener presente las características del público de interés para lograr los objetivos de comunicación planteados.

Respecto a la emisión, otro tema muy importante a tener en cuenta es la forma de redactar los mensajes. Deben ser relatos cortos, sencillos, concisos, sin repetir ni redundar en lo mismo. El lector no debe sentir que está perdiendo el tiempo al estar leyendo, de ser así no continuará con la lectura y descartará la información. Esta realidad se potencia hoy en día, en personas de todas las edades, debido al uso de las redes sociales, donde todo lo que ocurre es instantáneo, las consultas, las respuestas, los repudios, la fama, los comentarios. Pero son los jóvenes quienes están más acostumbrados (y les resulta más cómodo) leer y escribir de esta forma. Por todo esto, la empresa deberá adecuarse a esta forma de emitir mensajes para poder lograr la atención del público.

Cuando el mensaje debe emitirse en forma oral, también deben tenerse en cuenta estas características del público. Una reunión donde solo el Gerente General exponga datos y emita toda la información que tiene disponible, sin lugar a la interacción por parte del público, no debería formar parte de la realidad de la empresa hoy, ya que las personas necesitan expresar sus ideas, sus puntos de vista o simplemente realizar consultas o inquietudes que se le presentan. Las personas necesitan sentirse escuchadas y valoradas, esto aumenta su motivación, lo cual no solo es beneficioso para el colaborador en particular sino para la empresa en general.

Se desarrollan a continuación los tres pasos mencionados para publicar en redes sociales, pero en este caso adaptados a todos los canales.

1- Preparar el mensaje.

No debe perderse de vista que todo mensaje que deba ser emitido, puede emitirse de forma creativa y novedosa en esta búsqueda de atraer a los diferentes públicos.

A la hora de emitir, pueden darse dos situaciones: por un lado están las emisiones respecto a temas de debate, publicaciones para generar opiniones, juegos, competencias y demás; y por otro lado, están los mensajes que son emitidos para informar un tema puntual, o una situación por la cual deba atravesar la empresa o un área específica.

En el primer caso la emisión es más fácil de realizar dado que el público está interesado en leer, en especial si tiene que ver con sus intereses propios, familiares o sociales; seguramente la persona dedicará más tiempo para leer en el caso de que sea una publicación escrita, y participará del debate emitiendo su opinión y siendo parte de la publicación. Un ejemplo de esto puede ser cuando se informa por e-mail o se publica tanto en el Boletín como en la Intranet, que en ocasión del día del niño, se realizará un sorteo por un premio importante entre aquellos colaboradores de Farmacias Líder que envíen una foto de sus hijos disfrazados o realizando algún juego que disfrutaban mucho; o también puede ser cuando se publica en el blog corporativo como tema de debate "Actividad Física: riesgos y beneficios". Los interesados participarán activamente.

En el segundo caso, muchas veces hay que generar el interés primero, para luego lograr que la emisión llegue al público y éste le dedique su tiempo para leer o escuchar la información que debe conocer. En este caso los ejemplos son variados, puede ser cuando el Presidente de la empresa comenta en una de las reuniones semestrales que se abrirá una nueva sucursal explicando los costos en que se incurre, el personal que será necesario incorporar o cambiar, el stock que deberá comprarse para comenzar a atender en el nuevo local. Otro ejemplo es cuando se capacita a los cajeros respecto al correcto funcionamiento del sistema de caja, explicándoles desde cómo se contabiliza una venta en el sistema hasta cómo debe anotarse el monto de la caja inicial o final en el sistema. O cuando en la Intranet se publican las normativas de una nueva obra social o las modificaciones realizadas en alguna de ellas.

Además debe analizarse qué tipo de personas se interesarán más por el tema, en función de su edad, perfil profesional, situación familiar, intereses personales, área en la que trabaja, cargo que ocupa, entre otras. Analizando algunos ejemplos anteriormente mencionados, en el caso del sorteo por el día del niño, estarán interesados aquellos colaboradores que tengan hijos

pequeños; los colaboradores que no tienen hijos tal vez solo lean las primeras líneas. Con respecto al otro grupo de ejemplos, se debe tener en cuenta que la recepción del mensaje diferirá en función del área a la que vaya dirigida, y al punto que ocupa cada uno. En el caso de las normativas de las obras sociales, Ventas estará interesada ya que afecta su trabajo diario, en cambio, Recursos Humanos, no se ve afectado, por lo cual, no leerá la publicación.

2- Definir el propósito.

En Farmacias Líder, los canales propuestos son:

Tabla 6: Canales

CANAL	Periodicidad	Participantes	Principales emisores	Tipo de Información
Whats App	Diaria.	Solo las personas del grupo.	Todos los miembros del grupo.	Información necesaria para la organización del trabajo diario (llegadas tarde, cambios de horarios), o situaciones personales de cada persona.
Reuniones grupales	Periódicas en función de las necesidades.	Todos los involucrados según la información a emitir.	Un emisor principal y el resto de los colaboradores participan del debate.	Todos aquellos temas que ameriten que la comunicación sea oral y en un encuentro cara a cara.
Capacitaciones a Ingresantes	Cada vez que ingrese un grupo de personas.	Solo los disertantes y los nuevos ingresantes.	Presidente, Resp. RRHH, Supervisor Vtas., farmacéutico, Resp. Ob. Sociales	Información necesaria para realizar la inducción de los nuevos colaboradores de Farmacias Líder.
E-mail	Diaria.	Todos los que tengan acceso a una casilla de e-mail.	Todos los que tengan acceso a una casilla de e-mail.	Información que involucre a aquellas personas que tienen acceso a esta herramienta y, en casos particulares, cuando los encargados deben transmitir a su equipo cierta información. También para comunicarse con el exterior de la empresa.
Boletín de Novedades	Mensual.	Alta gerencia, RRHH y Marketing.	Alta Gerencia.	Eventos sociales. Antigüedad (solo 5, 10, 15 años). Frase del mes. Información que la alta gerencia desea emitir. Campañas que aumentan el valor de la Marca Empleadora.
Intranet	Diario.	Todos los miembros de Farmacias Líder.	Alta Gerencia y Responsables de áreas.	Eventos sociales. Antigüedad (solo 5, 10, 15 años). Información que la alta gerencia desea emitir. Campañas que aumentan el valor de la Marca Empleadora. Información de cada área en

				particular.
Blogs	Semanal en un principio, luego será diario.	Todos los miembros de Farmacias Líder	Comunicación (con aportes de RRHH y Marketing)	Temáticas variadas que expresen los colaboradores que les interesaría debatir.
Aula Virtual	Cada vez que se realice una capacitación por este medio	Colaboradores que sean capacitados	Capacitadores	Diversos temas en función de la capacitación a realizar.
House Organ	Semestral	Todos los colaboradores de Farmacias Líder	Alta Gerencia, Marketing, Recursos Humanos, Comunicación	Diversos temas organizacionales y sociales.

(Elaboración Propia)

3- ¿Qué esperar luego de la emisión?

En el caso de que la emisión sea a través de un canal oral se debería obtener el feedback automáticamente, especialmente cuando la comunicación es cara a cara. Si la misma se da en las condiciones mencionadas anteriormente, se debería generar en las personas, el objetivo de aumentar la motivación, interés en la información aportada, intenciones de participar en próximas reuniones similares, etc.

Si el mensaje fue emitido mediante un canal escrito, se debería esperar que el público interno quiera seguir leyendo y no descarte la publicación antes de terminar de leerla. Si se trata de canales que generan participación, se debería esperar que incrementen la participación y la interacción y tengan deseos de seguir haciéndolo en próximas oportunidades.

Por último, tanto en la emisión de mensajes escritos como orales, lo que se debería esperar es que se comparta la información con sus compañeros de trabajo y con otras personas como familiares y amigos. Esto es una real muestra de interés frente a la información recibida. De esta forma, se puede medir si realmente cumplió con las expectativas de interés o no.

III- TERCERA HERRAMIENTA: GESTIÓN DEL RUMOR

En esta herramienta, lo primero a analizar es cómo afecta a la dinámica de la comunicación en la empresa, las modificaciones propuestas, analizando así si disminuyen o no los rumores. Dado que los cambios proponen modificar la forma de informar apuntando a cada público de la mejor manera posible, utilizando cada canal para diferentes situaciones, con la periodicidad suficiente para no generar exceso de información (lo cual provoca disgusto y molestia) ni generar incertidumbre por falta de la misma.

A pesar de todos los cambios realizados, siempre habrá rumores en los pasillos de la empresa, por lo cual, lo importante es estar preparado como empresa para poder enfrentarlo de la mejor manera posible y transformarlo en beneficioso para la misma. En el momento en que se descubre la existencia de un rumor, debe determinarse de qué tipo de información se trata, para poder seleccionar correctamente la persona encargada de ratificar o aclarar la información. Es muy importante que la persona seleccionada sea creíble para el público de interés, así será más fácil modificar el pensamiento. De todas formas, una vez que corre un rumor, es difícil modificar el pensamiento de las personas dado que ya estuvieron analizando el tema, lo transmitieron a sus compañeros, tomaron decisiones o realizaron acciones en función de la información que circulaba; por eso es tan importante la selección del emisor. La emisión también debería ir acompañado de hechos que certifiquen lo que se está diciendo. Un ejemplo puede ser cuando en una crisis del país, donde muchas farmacias de la competencia cierran sus puertas al público, despidiendo a todo su personal, los colaboradores de Farmacias Líder pueden hablar del tema en la cocina, en los encuentros extralaborales, al ingreso o egreso del horario laboral y preguntarse si en su empresa sucederá lo mismo o no. En casos como este, debería emitirse un comunicado del Presidente de Farmacias Líder explicando la situación por la cual transita la misma y qué posibilidades hay de cerrar las puertas y qué posibilidad de seguir. Este comunicado puede ser una nota escrita que se entregue a cada colaborador asegurándose, el área de Comunicación Interna, que todos los colaboradores la recibieron e incorporaron la información a través de las acciones realizadas por Recursos Humanos. En el caso de que el rumor ya se haya instalado fuertemente entre todos los colaboradores, la mejor opción sería realizar reuniones grupales donde el emisor sea el Presidente y sea él mismo en

persona quién de las explicaciones necesarias para eliminar el rumor con todas las emociones que un rumor de este tipo provoca. También puede darse que ningún directivo de la empresa tiene respuestas ciertas sobre el tema que se trata. En este caso, es mejor aclarar qué es lo que está pasando en la realidad y dejar bien en claro que existen algunos temas de los cuales todavía no se tiene una respuesta o no se ha tomado una decisión, pero que cuando el asunto esté resuelto, se informará a través de los canales que siempre se utilizan para comunicar ese tipo de información. Con este tipo de actitudes, las personas están seguras de que deberán esperar a ser notificadas, lo cual disminuye el estrés y la ansiedad, además de aumentar la confianza con la empresa.

Para el tipo de empresas analizado en este trabajo final, lo que se busca, es que sus gerentes participen activamente de la Radio Pasillo. Para lograrlo, Farmacias Líder realizará una capacitación para los Supervisores de Ventas, Encargado de cada Sucursal, y Responsable de otras áreas. En la capacitación se les explicará qué es la Radio Pasillo, cuáles son sus beneficios, cómo utilizarla en beneficio del área y de la empresa, cómo detectar a las personas indicadas para que actúen de transmisores, cómo medir si el rumor cumplió con los objetivos planteados o no, a quién debe reportarse la información obtenida, entre otras cuestiones que hacen a la correcta gestión de la Radio Pasillo. Luego de la capacitación se comenzarán a realizar pruebas con la ayuda de Comunicación Interna para conocer en la práctica cómo actuar. Este es un objetivo a largo plazo dado que se debe modificar la idea que cada persona trae incorporada de rumor.

En el caso de los rumores externos, no está alcanzado por los objetivos del presente trabajo, solo cabe aclarar que se debería actuar al igual que en el caso de los rumores internos. Es decir que un directivo deberá enfrentar los rumores y desmentirlo en el caso que sea necesario. Se debe gestionar de manera tal que se logre que el rumor sea beneficioso para la empresa.

Con respecto a las quejas, Farmacias Líder realizará reuniones individuales trimestrales entre el Encargado de área/sucursal y cada miembro de su equipo de trabajo. En estos encuentros se analiza el avance tanto del sector como individualmente, además se promocionan estos espacios para que cada uno pueda expresar no solo sus quejas o disgustos sino las ideas que

tenga para aportar o cualquier comentario que quiera realizar. Lo que se busca con este tipo de reuniones es generar espacios de escucha de parte de la empresa hacia sus colaboradores. No debe dejarse de lado que la persona que se siente escuchada y tenida en cuenta, incrementa su motivación, lo cual hace que no comente sus disgustos o inconvenientes laborales con todos sus compañeros, disminuyendo así los comentarios negativos y aumentando los positivos. Estas reuniones se realizan mediante encuentros cortos y sencillos donde se busca lograr una conversación amena, planteando cada uno sus puntos de vista respecto al avance en los últimos tres meses.

Además de estas reuniones, el equipo de trabajo de Farmacias Líder debe tener la certeza, por la cultura de la empresa, que cualquier tema laboral (inconveniente, queja, necesidad, reconocimiento, etc.) puede ser conversado en cualquier momento con sus superiores dado que siempre estarán dispuestos a escuchar a su personal. Si no se da esto de parte de los Encargados, la empresa deberá plantearse que hubo una falla en la selección de esa persona para el puesto, dado que no cumple con valores básicos de la organización.

Por último, cabe aclarar que también forma parte de la gestión, realizar un análisis profundo de los temas que se abordan en la Radio Pasillo, para conocer el estado emocional de la empresa. Es decir, los Encargados deben conocer de qué hablan los empleados en sus ratos libres o en sus momentos de distensión. Así podrán conocer qué sentimientos tienen para con la empresa, y partir de ahí realizar acciones que mejoren el estado emocional del grupo de trabajo. No debe perderse de vista que son los colaboradores los principales emisores de información de la empresa hacia el público externo: depende de lo que ellos opinen de Farmacias Líder, lo que el público externo conocerá de la empresa.

IV- CUARTA HERRAMIENTA: GESTIÓN DE SUBCULTURAS (DIVERSIDAD GENERACIONAL Y CULTURA 2.0)

Al existir diversidad generacional, el área de Comunicación Interna debe ser creativa con el objetivo de llegar a todos los colaboradores, generando un único sentido. Para esto, deben utilizarse diferentes canales.

Así, Comunicación Interna debe estar preparada para enfrentar cada situación con un plan de comunicación adecuado en función de las características del grupo afectado a la situación particular. En cada ocasión, Comunicación Interna debe decidir qué canales utilizar, cómo redactar los mensajes, cómo publicar, cómo distribuir la información; quién será el encargado de emitir la información; quién es la persona adecuada para desmentir o ratificar un rumor; en el caso de las temáticas a debatir, debe tener en cuenta las diferentes inquietudes de las generaciones. Para facilitar este proceso frente a cada ocasión, Comunicación Interna cuenta con el manual de herramientas descrito anteriormente.

Deben utilizarse diferentes recursos para lograr en las diferentes generaciones, la misma estructura de sentimientos, valores, percepciones, y que cada uno pueda vivirlo de la forma en que sabe hacerlo, que esté acostumbrado o que le resulte más “cómodo”.

Una forma para lograrlo puede ser, involucrar a las personas en la emisión de mensajes. ¿Cómo?. En el caso de los más jóvenes de la empresa pueden formar parte de la emisión de mensajes en las herramientas 2.0. Además de que pueden colaborar en la construcción de las herramientas o en las capacitaciones respecto al uso de las mismas para sus propios compañeros; también pueden plantear temas de debates o pueden ayudar a redactar las publicaciones. Por otro lado, los más grandes de la empresa pueden emitir mensajes que tengan que ver con sus propias experiencias, especialmente si estos colaboradores son los de mayor antigüedad, ya que sus historias, experiencias, formas de hacer las cosas, son las bases para formar y mantener la cultura. Lo importante aquí es que todos los miembros participen de una forma u otra de la comunicación. En Farmacias Líder, cada área tendrá su espacio en la Intranet para comentar quiénes son sus miembros, a quién pueden dirigirse en cada oportunidad, qué proyectos tienen; esta publicación puede ser emitida por los miembros más jóvenes para lograr llegar a través de una herramienta 2.0 con los códigos de la generación Y. En cambio en el

Boletín mensual puede haber publicaciones destinadas a las Generación X o Baby boomers, siempre emitida por personas de la misma generación.

En la actualidad, se vive en un mundo donde la información es emitida y recibida casi instantáneamente, por lo cual, la información interna debe cumplir con la misma premisa, siendo oportuna, concisa, no debe insumir demasiado tiempo su emisión, ni su distribución ni su recepción. Para lograrlo, las personas deben estar preparadas para recibir este tipo de información y poder actuar en consecuencia. En Farmacias Líder se explicará a sus miembros la diferencia entre lo urgente y lo importante y cómo trabajar con cada tipo de información. En este sentido se los capacitará mediante un video explicativo que durará unos pocos minutos y será divertido e interactivo; el video se enviará por mail para las personas que tienen acceso a una cuenta. Por otro lado y siguiendo la misma línea, se realizarán afiches que se colocarán en el Muralito donde se explique ésta diferencia. Llegando así a todos los miembros de Farmacias Líder.

Respecto a la Comunicación 2.0, Farmacias Líder debe replantearse las siguientes condiciones para lograr una Cultura 2.0:

- La información debe estar a disposición de quien necesite revisarla, no estará restringida solo a cierto grupo de personas. Con excepción de información muy específica que será resguardada y solo tendrá acceso quienes trabajen con ella. Ejemplo: cuando se decide abrir una nueva sucursal o ampliar una actual, todos los miembros deberán tener conocimiento de estas decisiones. En el caso de que se realice un nuevo acuerdo con un laboratorio, podrá informarse resguardando algunos datos (descuentos, plazos) solo para las personas implicadas.
- Respecto a la creación de contenidos, se fomentará a las personas a participar de la misma. Y una vez creados, debe haber espacios de debate. Para esto se crea un Blog por ejemplo, o se hace partícipe a las personas de diferentes reuniones, en busca de conocer su opinión. Los colaboradores deben tener claro que pueden acudir a sus encargados para plantear temas y debatir al respecto.
- Las nuevas ideas deben tenerse en cuenta y ponerse en práctica en la medida de lo posible. En Farmacias Líder existen varios ejemplos en la

actualidad, lo cual se seguirá incentivando desde la gerencia, al crear más espacios de escucha, para generar nuevas ideas y para que cada vez sean más las personas que participen.

- Una vez que las personas plantean nuevas ideas, la empresa debe, no solo responderle sino también actuar en función de ello. Por lo que en caso de que la idea les guste, les parezca interesante y decidan llevarlo a cabo, debe comunicárselo a la persona que aportó la idea qué se va a hacer, cómo se realizará, qué cambios sufrió la idea original y porqué, además de invitarla a participar; luego realizar estas acciones, medir resultados y aportar estos datos a la persona que propuso la idea. En el caso de que no se lleve a cabo el proyecto, también debe informarse. Lo importante es realizar feedback, de lo contrario las personas se desmotivan y dejan de proponer ideas.
- La estrategia para la Cultura 2.0 pasa por observar lo que el personal hace y piensa, analizando cómo puede la empresa aprovecharlo. Si no se escucha al personal, si no se conocen sus ideas, si no se las invita a participar, la empresa solo avanzará en función de las ideas de sus dueños y no se abrirá a escuchar al mercado. No se debe dejar de lado que lo que sirve para el público interno también sirve para el externo, por lo cual escuchar a los empleados, seguramente ayudará a influir mejor en los clientes.
- Esta cultura se basa en la interconexión de las partes, disminuyendo al máximo las diferencias gerenciales en lo que a comunicación respecta. La relación entre las personas es de igual a igual. En Farmacias Líder esto forma parte de su cultura, básicamente por la relación extralaboral de sus dueños con la mayoría de los empleados, lo cual se traslada al ámbito laboral.
- Todas estas condiciones deben estar basadas en una cultura de respeto.

Por último se propone aplicar la técnica TTT (Trae Tu Tecnología) como se está aplicando actualmente en la Argentina en diversas empresas. En este sentido, en Farmacias Líder se deberían plantear políticas muy específicas de

comportamiento dado que hasta el momento se restringía el uso de la tecnología.

En todas las áreas, excepto Ventas y Stock, se comenzará a liberar el uso de la misma, eliminando algunas restricciones de accesos a internet, permitiendo utilizar el teléfono personal para temas personales en el horario de trabajo, incentivando el uso de redes sociales. Pero siempre aclarando que su uso debe ser responsable, que no puede empañar su rendimiento sino mejorarlo, no solo el individual sino el grupal también.

En el caso de Ventas, se dificulta realizar el cambio dado que están en contacto directo con el cliente, y en el pasado fueron ellos los que realizaron quejas respecto a que “no eran atendidos porque los vendedores estaban con el celular”. Para evitar estos inconvenientes, se comenzará con cambios más pequeños como poner en marcha la Intranet y obviamente que todos tengan acceso a la misma, para luego ir destrabando algunos accesos a Internet y finalizar con el uso del celular en horario de trabajo, premiando a quienes hace un uso adecuado de estas herramientas, y comunicándolo para que todos tengan presente esta situación.

V- QUINTA HERRAMIENTA: MEDICIÓN

5- Instancia de seguimiento. Monitoreo

En esta instancia, la empresa debería estar preparada para poder evaluar la gestión del área Comunicación Interna. Para esto, en Farmacias Líder, se realizarán tres tipos de evaluaciones.

Por un lado, antes de iniciar el Plan de Comunicación se realizó una Encuesta de Comunicación Interna. Para poder comparar los resultados, se realizará la misma encuesta cada año, pudiendo analizar de esta forma el avance como empresa en esta disciplina, y el avance del plan año tras año, pudiendo realizar las modificaciones que sean necesarias para lograr una correcta gestión de la disciplina. Los indicadores utilizados en esta instancia son: disposición, creatividad, proactividad, profesionalismo, cumplimiento de

plazos, percepción de efectividad, idea/concepto, aporte: mejoras operadas en hábitos, comportamiento, procesos.

Por otro lado, a los seis meses de comenzar con la puesta en práctica del plan, se realizará una Encuesta que evaluará la satisfacción del público interno con el área Comunicación Interna específicamente, intentando evaluar si realmente cumple o no con las expectativas de los colaboradores. Los indicadores son los mismos a la encuesta anterior aplicados a temas específicos del área.

Por último, dado que la evaluación debe ser integral apuntando a todos los medios utilizados para la gestión, se realizan mediciones varias como ser: la efectividad de la Intranet en los puestos de trabajo, cuánto aumenta la motivación de las personas luego de las reuniones trimestrales programadas, cuántos colaboradores leen y conocen la información publicada en el Boletín, a cuántas personas llega el House-Organ de la empresa, entre otras. Pero también existen ocasiones donde es necesario medir un tema o una herramienta en particular, por lo cual debería realizarse una medición antes de informar el tema o de utilizar una herramienta específica, y otra medición luego de ser informados o de haber puesto en práctica la herramienta. Siendo estas mediciones puntuales, las que deben realizarse durante el plan para poder evaluar cómo se va desarrollando el mismo y efectuar variaciones en caso de ser necesario. Un ejemplo de lo ocurrido en Farmacias Líder un tiempo atrás se dio cuando los directivos decidieron redefinir Misión, Visión y Valores. Se realizó una encuesta anónima de preguntas abiertas a todos los colaboradores para averiguar qué conocimiento había en ellos respecto a estos temas. Los resultados fueron llamativos. Los colaboradores conocían los pilares en los que se basaba la empresa pero no podían expresar la Misión y la Visión. Fue una gran experiencia para la empresa ya que descubrieron algunas opiniones de sus colaboradores que desconocían y pudieron observar que no se estaban transmitiendo correctamente algunos temas como los mencionados anteriormente. El inconveniente fue que el proceso quedó inconcluso ya que, una vez comunicadas la nueva Misión, Visión y la declaración de los Valores, no se volvió a medir para evaluar si los empleados tomaron conocimiento de estas definiciones. Por lo cual se desconoce si la campaña logró el objetivo o no.

Respecto a los instrumentos propuestos para Farmacias Líder se detallan a continuación.

- Cuando se realice una evaluación con el objetivo de medir la opinión de los colaboradores o el conocimiento respecto a información por la cual los empleados puedan sentir recelo de compartirla o por la importancia que reviste, se utilizarán *encuestas anónimas o autodirigidas* dado que facilitarían que los encuestados se expresen de manera sincera. Un ejemplo puede ser el caso mencionado de la Misión, Visión y Valores, cuya encuesta se adjunta en el Anexo nº 6.
- Las *encuestas semidirigidas* se utilizarán cuando se decida realizar una evaluación antes y después de utilizar un canal o emitir un mensaje para poder comparar los resultados. Por lo cual, este tipo de herramienta es el elegido para realizar la Encuesta de Comunicación anual y la Encuesta de satisfacción del área.
- Los Focus Group son muy útiles cuando debe resolverse un problema entre diferentes áreas. Ejemplo: se reúnen el Supervisor de Ventas, el de Obras Sociales y el de Cobranzas, para organizar la forma de reclamar y resolver cuando se pierden recetas en Ventas; por lo cual Obras Sociales no puede presentarlas a las diferentes instituciones y Administración no puede cobrarlas. En este encuentro un directivo dirige la conversación pero son los responsables de cada área quienes deben llegar a un acuerdo y definir la mejor forma de trabajar a partir de este encuentro.
- Para analizar los diferentes canales de comunicación, deben utilizarse diferentes herramientas en función de cada canal en particular.
En Facebook, una forma de medir cuántas personas leen las publicaciones del grupo es observando este dato debajo de la misma publicación. Aquí se puede comparar a través del tiempo la cantidad de personas que ingresan a leer. También puede medirse cuáles son los temas que más interesan en función de este dato y de los comentarios realizados. Por ejemplo cuando se publica que se realizará un Beauty (limpieza de cutis, maquillaje, etc) se puede observar quiénes ingresan a leer la notificación, cuáles son las consultas al respecto, a cuántas personas les gusta la noticia. Con esta información se deberían analizar

las publicaciones a realizar en el futuro, saber en qué momento del día debe publicarse, cada cuanto tiempo publicar, etc.

En la Intranet también se puede conocer desde qué computadoras se ingresó a leer la Intranet y cuántas veces. También puede conocerse si el personal incorporó la información al evaluar la realización de su tarea, si hay errores o dudas es porque no se leyó o no se entendió la información aportada por este medio. Aquí debe analizarse si la emisión de la información se está realizando correctamente.

En el caso del E-mail, se pueden medir las respuestas obtenidas de los e-mails más importantes. Por ejemplo: el Encargado de Administración envía una notificación a todo su equipo informando respecto a una nueva disposición respecto a la facturación electrónica, con toda la explicación respecto al tema. Cada uno de los participantes del equipo leerá y dará una respuesta y luego, trabajará en función a esto. Al controlar el trabajo de cada uno y las respuestas dadas se puede medir si se comprendió el mensaje, si es necesaria una capacitación, si el mensaje estaba emitido correctamente, etc. Y así mejorar para próximas ocasiones donde deben informarse temas similares.

En las capacitaciones, al finalizar la misma, se realiza una evaluación respecto de los temas dados, del capacitador, de la forma de exposición, el material aportado. Además se evalúa a los asistentes buscando conocer si se entendió el tema correctamente. Así se puede concluir respecto a la emisión de mensajes, si se realizó correctamente, si se incorporó la información, etc. Lo mismo sucede con la capacitación a los ingresantes y con el aula virtual.

Para medir la llegada del Boletín, se puede realizar midiendo las respuestas de los colaboradores a las noticias publicadas. Un ejemplo que puede mencionarse es el caso de cuando se informa un nuevo beneficio y los empleados comienzan a utilizarlo o a consultar al respecto. Es decir que se realizará una medición de las actitudes que tengan los colaboradores como respuestas a las noticias publicadas.

Respecto al House Organ, se realizarán mediciones mediante la encuesta de Comunicación donde se consulta cuál es el medio más utilizado para informarse de ciertos temas. Además, se puede medir en

conversaciones informales del líder con su grupo respecto a las notas publicadas, concluyendo si leyeron o no el mismo, si su equipo se interesa o no por esta herramienta, etc. También puede averiguarse cuántas personas, además del colaborador, leen el House Organ.

La medición de la utilización de Whats App la realizará cada Encargado de área o sucursal, dado que son ellos quienes utilizan esta herramienta en conjunto con su equipo de trabajo. Ellos podrán medir la frecuencia con la que se utiliza, los temas que se tratan, cuáles son los colaboradores que más lo utilizan, las respuestas que se obtienen de los diferentes temas. En la actualidad es una herramienta muy útil dado que la mayoría de las personas cuenta con la misma, no genera mayores costos, y es útil para intercambiar información variada, al instante y con muchas personas al mismo tiempo.

- Las técnicas proyectivas se utilizarán en conjunto con otras herramientas. Por ejemplo, en una encuesta para conocer la opinión respecto al funcionamiento del área Recursos Humanos, se incluye una pregunta: ¿Con qué película relacionarías el área de RRHH? ¿Por qué?.

Por último se expresan los indicadores que deberán ser utilizados para medir tanto el desarrollo de la campaña como el impacto que provoca la misma en las personas.

Indicadores de desarrollo de la campaña:

- Originalidad
- Pertinencia
- Canales utilizados

Indicadores de impacto:

- Recordación espontánea
- Recordación guiada
- Comprensión del contenido
- Aporte: mejoras operadas en hábitos, comportamiento, procesos
- Expectativas
- Internalización

Estos indicadores son medidos a través de las diferentes herramientas antes mencionadas.

CAPITULO OCHO: COMPARACIÓN ENTRE HERRAMENTAL Y CASO

Una vez expuesto el plan a los gerentes de Farmacias Líder, éste sufrió algunas modificaciones por diferentes motivos que se explican a continuación.

I- PRIMERA HERRAMIENTA: RESPONSABLES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Farmacias Líder decidió crear una nueva área llamada Comunicación Interna y con ella asumió el compromiso de gestionar la comunicación en el interior de la organización, dado que hasta el momento se habían detectado grandes inconvenientes que debían solucionarse pero siempre se postergaban. Luego de conversar y entender los beneficios de la gestión de esta disciplina, los directivos decidieron llevar adelante el plan, el cual comienza con la creación del área y designación de un Responsable para la misma. Ésta estará en constante relación con el área de Recursos Humanos, Marketing y la Dirección General, trabajando en forma conjunta.

La búsqueda se realizará tanto dentro como fuera de la organización en busca de dos personas que trabajen en equipo. La búsqueda externa se realizará atendiendo a la necesidad de un profesional en la disciplina que colabore con las técnicas y aporte sus conocimientos en la materia. La búsqueda interna se refiere a una persona de confianza para los directivos y que a su vez tenga conocimientos en la disciplina para que sea de apoyo para el asesor externo y también para que lo guíe en los temas más profundos y específicos de la compañía.

Instancia de Pre Diagnóstico y Diagnostico

En el presente trabajo final se realiza el Pre-Diagnóstico de la empresa, por lo cual el Encargado de realizarla tomará la información aportada y

adicionándole nueva que surja de la Encuesta de Comunicación realizada, concluyendo así con la instancia de Diagnóstico.

Instancia de Planificación

Los Gerentes de Farmacias Líder consideran que los temas tratados en los objetivos planteados son los más importantes, pero se realizan algunas modificaciones, por lo cual, los objetivos se plantean así:

- Agregar valor al negocio a través de la comunicación interna.
- Mejorar la comunicación inter-áreas logrando visualizar un objetivo común.
- Aumentar la cantidad y calidad del feedback.
- Mejorar las acciones realizadas con la Radio Pasillo.
- Gestionar la comunicación a través de las diferencias generacionales.

Las tácticas también son redefinidas:

- Establecer el canal: seleccionar qué canal se utilizará en cada ocasión en función del mensaje que se desee transmitir.
- Establecer un calendario de las actividades que se realizarán, estableciendo tiempo y espacio de la emisión de los mensajes.
- Trabajar en las acciones respecto a los rumores: generando mayor feedback y acercamiento a la zona baja de la pirámide para eliminar los rumores que surgen por estas falencias.
- Realizar actividades recreativas para todos los colaboradores de la empresa.

Como se puede observar se realizaron algunas modificaciones especialmente en los objetivos de crear una cultura 2.0 y gestionar los rumores participando activamente de ellos.

Instancia de Ejecución

Una vez aprobado el plan con las modificaciones realizadas, el mismo es informado a todos los gerentes y sub-gerentes para que a través de ellos, sea comunicado a todos los empleados, quedando así listo para su puesta en práctica.

A continuación se detallan las modificaciones realizadas en función de lo propuesto en los objetivos y los motivos por los cuales se decidió modificarlos.

II- SEGUNDA HERRAMIENTA: CANALES Y MENSAJES EN COMUNICACIÓN INTERNA

En Farmacias Líder, se utilizarán variados canales de Comunicación Interna para lograr llegar a todos los miembros, como ser:

- Reuniones grupales periódicas donde se pueden debatir diferentes temas según la necesidad de cada área, grupo o la empresa en su totalidad.
- Capacitación a Ingresantes donde se exponen las ideas principales de la cultura de la empresa además de aportar toda la información necesaria para que puedan cumplir con la tarea encomendada correctamente.
- Distribución del House Organ donde se publicarán temas sociales y organizacionales, con llegada a todos los miembros de la organización y a su grupo familiar o de amistad más cercano.
- Publicación del Boletín de Novedades mensual donde se publicarán: los colaboradores que cumplen 5, 10, 15, 20 años de antigüedad en la empresa, nacimientos o casamientos o eventos similares, nuevos ingresos, la frase del mes, novedades que la gerencia desea informar a todos y las campañas que aumenten el valor de la marca empleadora.
- En el grupo formado en Facebook se publica lo mismo que en el Boletín Mensual pero diariamente. Además, se publican videos, fotos, y otros archivos interactivos.
- En la Intranet cada área publicará todas las novedades y herramientas que ayuden a realizar el trabajo de todo el equipo.
- El E-Mail se utilizará mayormente para comunicarse con el exterior de la empresa, pero también cuando se necesite para transmitir información entre las personas que cuentan con acceso a la herramienta.

- La creación de grupos de Whats App por área o sucursal facilita la comunicación diaria, de ese grupo de personas en particular, colaborando en la organización del equipo de trabajo además de incentivar a compartir información de la vida personal de cada uno, dentro de lo que cada uno desea compartir.
- Respecto a la creación de un Blog, luego de debatirlo con los directivos de Farmacias Líder, se concluyó que no se implementará por el momento para no sobrecargar de nuevas herramientas a los empleados, todas al mismo tiempo. Se entiende que esta resistencia se relaciona con la decisión de no realizar el cambio a una cultura 2.0.
Dado que para la propuesta se considera que el blog es necesario, desde el área de Comunicación se volverá a plantear el tema más adelante cuando se considere que pueda ser factible su aprobación, siempre y cuando sirva para la disciplina y para los objetivos de la empresa.
- Capacitaciones a través del Aula Virtual aumentando así la cantidad y calidad de las mismas.

El principal tema a tratar en función a la emisión de mensajes es que se logre transmitir la información que se desea, logrando llegar a todos los receptores a los que hay que llegar y logrando el entendimiento del tema. Para lograrlo se utilizarán los diferentes canales, cada uno en el momento oportuno, según el tema y el público.

Debe lograrse la atención del público, y generar interés en el mismo. Para esto debe tenerse en cuenta la forma de redactar o hablar, y de lograr participación por parte de los receptores de la información.

Generación de contenidos.

Los directivos de la empresa consideran importante este punto dado que observan en sus colaboradores el deseo de participar. Este tema es muy delicado y muy importante; la persona encargada de seleccionar el contenido a publicar, debe ser muy cuidadosa a la hora de seleccionar qué publicar y qué no, dado que no se puede publicar todo. Por lo cual, se podrá participar de los diferentes canales, de la siguiente manera:

Boletín de Novedades: se destinará un espacio en el mismo para que cada mes, un área diferente, pueda utilizarlo para emitir el mensaje que considere pertinente, ya sea que realizaron un cambio importante en el trabajo de cada uno y desean compartirlo con el resto del equipo de trabajo o si realizaron alguna acción solidaria o los objetivos que se plantearon como área, estos son algunos ejemplos pero cada grupo analizará qué temas considera pertinentes para compartir en dicho espacio.

House Organ: en este canal de comunicación también tiene participación el público interno en la generación dado que los temas abordados son seleccionados por ellos mismos, además de que cada persona puede redactar una nota o informe respecto a un tema que le interese y se publica por este medio. La lista de temas a tratar son varios: calentamiento global, actividad física, diabetes, celiaquía, recetas saludables, historia argentina, entre muchos otros. Dado que su impresión y distribución es semestral, los temas a tratar deben estar actualizados al momento de la publicación.

Facebook: a través de este medio, dado que la comunicación es instantánea, se subsana el vacío que provoca el House Organ respecto a la relación entre los temas publicados y las fechas de emisión. En este caso los colaboradores pueden generar contenidos específicos en fechas particulares, por ejemplo escribir una nota sobre la historia de San Martín y publicarla el 17 de Agosto fecha en que conmemora el Aniversario de su muerte, situación que no se da en el House Organ.

E-mail: la misma nota publicada en Facebook puede ser enviada vía E-mail para aquellos que cuentan con esta herramienta, aclarando que es la misma nota que está publicada en ambos lados buscando no saturar las herramientas, con esto el personal ya sabe que en Facebook también puede encontrarla en el caso de que no tenga tiempo para leerla o eliminar la notificación si ya la leyó cuando la recibió en su casilla.

Aula Virtual: en Farmacias Líder, un gran porcentaje del total de las capacitaciones, son realizadas por el propio personal de la empresa. Por lo cual, mediante este canal no solo generan contenidos los colaboradores que solicitan la capacitación sino también quienes las realizan.

III- TERCERA HERRAMIENTA: GESTIÓN DE LOS RUMORES

En este sentido, la empresa avanzará como primera medida en el aprendizaje y adopción de la gestión de los rumores, comenzará por aceptar que existen y que hay casos en donde la empresa puede ser beneficiada. Realizará cambios actitudinales en función a cómo actuar o responder frente a la presencia de un rumor, con la ayuda que aportará el área Comunicación Interna. Y postergará para una próxima etapa el involucramiento total con la Radio Pasillo.

Hasta el momento, la empresa no le ha dado la importancia que tiene que tener la gestión del rumor, no se lo toma como una herramienta de comunicación, por lo cual mucho menos se lo gestiona. Lo que se intentaba hacer cuando se descubría un rumor era la indiferencia, en algunos casos se realizaban aclaraciones y en otros no se tomaba ninguna medida, ya sea que el rumor sea positivo o negativo para la empresa. A partir de este trabajo final, la empresa decide comenzar a prestarle atención a los rumores para conocer el estado emocional de la empresa, para saber de qué hablan sus empleados en los momentos de ocio dentro de su horario laboral. Los directivos eligen comenzar a trabajar en función de eso, para lo cual se compromete a desmentir o ratificar en el caso que sea necesario, seleccionando la persona indicada en función del momento y de la situación generada, también se debe tener en cuenta las personas implicadas y el tiempo que el rumor está en circulación. La empresa aprenderá a tratar y gestionar los rumores con ayuda del área con capacidades para hacerlo.

En este sentido, se comenzarán a utilizar las reuniones trimestrales como una importante herramienta de escucha. Las reuniones se realizarán entre el Encargado y cada miembro del equipo. Las fechas serán fijadas al comienzo de cada año para todo el año calendario próximo, con esto se busca el compromiso de los encargados de realizarlo trimestralmente, de lo contrario dejan pasar los días y puede ocurrir que en el año se realicen dos o tres reuniones en vez de cuatro como se estipuló en el proyecto. Al principio los Encargados de área pueden no observar los beneficios de este tipo de reuniones y lo consideren una pérdida de tiempo o peor aún, pueden

considerarlo como perjudicial para ellos o que les puede traer trabajo extra. Aquí es donde entra en juego el área de Comunicación Interna, la misma deberá capacitar a todos los Encargados de sucursal o área respecto a los beneficios que traen estos encuentros, más allá de que deberán escuchar comentarios que pueden no gustarle, o planteos que los lleve a ocuparse de temas que no consideran necesario o responder consultas que muchas veces no tenga las respuestas. Los encargados deben tener en claro que todo esto va a suceder, por lo tanto deben estar preparados para enfrentarlo. Comunicación Interna debe aportarle herramientas para que ellos puedan llegar a estos encuentros bien preparados para poder explicar todo lo que tengan que explicar, para reducir al máximo los favoritismos, para lograr ser objetivos y saber discernir en función de quién es la persona que está en frente.

Los encargados deben estar preparados para escuchar las quejas de su propio equipo, que en realidad es el principal objetivo de esta herramienta. Y deben estar abiertos y preparados para escuchar quejas que tengan que ver con su propio trabajo o forma de liderar el grupo. Deben aprender a recibir ese tipo de quejas y trabajar en ellas para lograr el máximo rendimiento de su equipo de trabajo logrando un excelente clima, a través de una eficiente gestión de la comunicación interna.

A los colaboradores, al principio les resultará difícil enfrentar estas reuniones y expresarse con libertad, incluso habrá algunos que aunque pase el tiempo les seguirá costando y otros que desde un principio puedan darle la utilidad correcta y expresarse sin problemas.

IV- CUARTA HERRAMIENTA: GESTIÓN DE LAS SUBCULTURAS (DIVERSIDAD GENERACIONAL Y CULTURA 2.0)

Luego de analizar detenidamente la empresa y todos sus miembros, la realidad en la que se desarrolla la empresa y sus objetivos a futuro, se considera que Farmacias Líder no está preparada aún para transformar su cultura en una 2.0. Hoy en día, la realidad por la cual transita la empresa, es una realidad donde existen otras prioridades antes que capacitar a todos los

empleados en las buenas prácticas de la utilización de la tecnología. Hoy en día, dada la situación a nivel país, las preocupaciones de la empresa rondan alrededor de disminuir gastos, aprovechar al máximo los recursos, atraer clientes nuevos pero sobre todo cuidar los actuales. Por lo cual, Farmacias Líder incentiva a sus empleados a que utilicen ciertas herramientas de comunicación interna 2.0, pero no está preparada para un cambio tan importante como el que implica poner en marcha una cultura 2.0. Además de la realidad que vive hoy, la mayoría de sus directivos eligen continuar de la manera en que lo vienen haciendo, asumiendo algunos desafíos respecto a comunicación dado que lo consideran necesario y de suma importancia, pero por el momento no eligen enfrentar esta propuesta; ya sea por razones generacionales u otros motivos. La transformación a una cultura 2.0, implica cambios importantes a nivel corporativo, implica un cambio de paradigma, lo cual exige a sus directivos un compromiso total con el cambio para poder transmitirlo a sus empleados, la empresa todavía no está preparada para hacerlo.

A pesar de esto, la empresa asume que algunas premisas de este tipo de cultura se cumplen hoy en día en Farmacias Líder. Con esto, se decide seguir poniendo en práctica las que hasta el momento se utilizan y dejar para más adelante el análisis de la utilización del resto. Hoy en día, en Farmacias Líder, las personas no tienen libre acceso a la información. El acceso a la misma está dividido según el puesto jerárquico que se ocupe y el área en el que se encuentre. Así, el personal de Ventas ingresa al sistema con un usuario llamado "Vendedor" mediante el cual está habilitado para acceder al facturador y a algunos reportes. Pero los Encargados de Ventas se logean como "Encargados" y tienen un acceso a la información mucho más amplio que los vendedores. Por otro lado, un Gerente de Recursos Humanos y un Gerente de Administración (igualdad de jerarquía) ingresan al sistema con diferentes usuarios mediante los cuales tienen accesos diferentes en función de la información que necesitan para cumplir con sus obligaciones. En este sentido se busca seguir de esta manera haciendo hincapié en que cada puesto cuente con toda la información necesaria para realizar su trabajo en forma adecuada y oportuna.

La empresa deberá ocuparse de las “Burbujas de Ocio”. En este sentido se dificulta su gestión dado que en la mayoría de estas micropausas el personal revisa los comentarios realizados en Facebook, o qué temas se tratan en Twitter, o un Blog en el que participan, o los mensajes de Whats App. Por lo cual lo primero que debe hacer la empresa es asumir que existen estas pausas, que en la actualidad es muy difícil que el personal esté trabajando constantemente, las nueve horas diarias, sin distraerse, y mucho menos sin “estar on line”. Estas situaciones se presentan en todos los sectores en Farmacias Líder, pero en cada uno de ellos debe ser gestionada de manera diferente. Dado que la empresa optó por no incentivar el uso de las redes sociales o Internet para motivos personales durante el horario de trabajo, deben realizarse diferentes acciones para que cada área pueda vivir estas micropausas de la mejor manera posible.

En este sentido, cuando una vendedora está atendiendo un cliente, en el momento en que va a buscar la medicación solicitada, puede conversar con un compañero de trabajo, o leer algún mensaje en el Boletín o en la cartelera, pero al no tener acceso a la tecnología no puede revisar sus cuentas personales ni googlear alguna información que desea leer. Por supuesto que esto se da así dado que por lo general hay muchos clientes esperando en el salón de ventas a ser atendidos lo cual impide que el personal se demore más de algunos minutos en buscar la medicación y volver para terminar de atender al cliente. En los horarios en los que no hay muchos clientes, los vendedores pueden distraerse aún más y en estos casos podrían revisar la Intranet o su propio teléfono celular. Esto debe ser entendido por el personal como un beneficio para que puedan cuidarlo y conservarlo dado que si utilizan su celular en cualquier momento, terminarán perdiendo el beneficio obtenido.

En las áreas administrativas, en cambio, al no interactuar con los clientes, en los momentos de ocio se puede utilizar el e-mail para temas personales, se interactúa en la cocina con algún compañero mientras se prepara el desayuno, se chequea el celular, etc. Estas acciones deben aceptarse e incentivarse por parte de los dueños en la medida en que sean beneficiosas para la empresa, o sea si esto provoca mejores relaciones entre compañeros, si se logran mejores resultados cuando se miden los objetivos, si

cuando retoma sus tareas lo hace con mayor entusiasmo, el Encargado debería tomarlo como un beneficio para su sector.

Políticas de seguridad.

Una de las preocupaciones más grandes por parte de los directivos es la seguridad de la información que todos los empleados conocen acerca de la empresa, y en especial aquella que poseen algunos equipos de trabajo que tienen acceso a información más específica. En este sentido, el área de Recursos Humanos en conjunto con Comunicación Interna realizará una serie de acciones espaciadas en el tiempo que lograrán capacitar al personal respecto al correcto uso de la información adquirida. Estas acciones constarán de carteles o breves notas o informes publicadas en Intranet o enviadas por E-mail, donde se explique al personal cómo debe proceder con la información suministrada, porqué es importante el resguardo de la misma, entre otras.

V- QUINTA HERRAMIENTA: MEDICIÓN

Los directivos consideran necesario y de suma importancia realizar mediciones, no solo del avance del área sino también de los resultados obtenidos en toda la empresa con la aplicación del Plan Integral. Para esto se realizará la Encuesta de Comunicación antes de iniciar el Plan, luego, cada doce meses se realizará la misma encuesta pudiendo así comparar los resultados obtenidos. Aquí se podrá observar en forma general el avance de la empresa respecto a la Comunicación Interna, qué resultados produjeron los cambios realizados. Y en función de esto analizar qué cambios o ajustes son necesarios para lograr los objetivos planteados. También puede observarse que avanza correctamente, lo cual implica seguir por el mismo camino que durante el año transcurrido.

Además, se realizará la Encuesta de satisfacción del Público Interno, la cual es específica del área Comunicación Interna. Esta encuesta evalúa la gestión del área específicamente buscando mejorar aquellos indicadores que aporten resultados deficientes, o continuar mejorando aquellos que aporten

resultados dentro de los parámetros que implican una correcta gestión de la disciplina. Esta encuesta se realizará a los seis meses de puesto en práctica el Plan y luego se realizará en forma anual. De esta forma no se realizan las dos encuestas al mismo tiempo y los colaboradores no las confunden, dado que en cada una se buscan medir cosas diferentes.

Además de estas dos encuestas se realizarán mediciones específicas de cada canal, buscando conocer cuál es el canal más utilizado, evaluar la redacción y emisión de los mensajes, la llegada al público interno, el cambio de actitud del personal frente a las novedades o cambios realizados, entre muchas otras mediciones que pueden realizarse.

CAPITULO NUEVE: HERRAMIENTAS PROPUESTA DEFINITIVAS

Para finalizar con este trabajo final y en pos de cumplir con el objetivo de aportar un herramental teórico que colabore con un tipo de empresas específico, se propuso en un principio, una serie de herramientas que luego fueron probadas en Farmacias Líder SA, y de allí sufrieron algunas modificaciones. Por lo cual, se expone a continuación un detalle de las herramientas definitivas que se proponen para el tipo de empresa analizada.

Previo a exponer las herramientas, cabe aclarar las características que debe cumplir una empresa para poder utilizarlas. Las características principales son las siguientes:

- Empresa Familiar
- Actividad principal: comercial, apuntado al consumidor final.
- Cantidad de empleados: entre 200 y 400
- Ubicación: Ciudad de Córdoba

Ahora sí se expone el herramental propuesto definitivo paso a paso.

1- Formación del área

Como primera medida se debe formar un área llamada Comunicación Interna, cuyo objetivo será planificar y llevar a cabo un Plan Integral de Comunicación Interna.

I- PRIMERA HERRAMIENTA: RESPONSABLES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En este trabajo se recomienda que el área se forme, como primera medida, por una persona (Dircom), y luego se analizará si es necesario incrementar el personal o no. Esta persona debe ser idónea para el puesto tanto en sus características personales como en los conocimientos que se

requieren para el puesto. Para la selección del Dircom se realizará una búsqueda interna. Si el puesto será ocupado por una persona que ya trabaja en la empresa, tiene el beneficio de conocer la empresa, sus necesidades, sus fortalezas, conoce a las personas que trabajan y conoce de sus necesidades, pero no se debe perder de vista que lo más importante es su conocimiento sobre la disciplina. De no encontrarse la persona indicada se realiza una búsqueda externa, y se seleccionará un empleado de confianza de la gerencia, para que colabore con el nuevo integrante para que trabajen en equipo y logren un mejor resultado. El hecho de que se seleccione un colaborador de confianza para la gerencia apunta a apoyarse en esa confianza para poder realizar cambios importantes en los cuales los gerentes deben estar convencidos de que es la manera correcta de realizarlo.

Comunicación Interna es un área que debe depender de la Gerencia General y trabajar en conjunto con ésta, con Recursos Humanos y con el área de Marketing (referido a temas de Marketing Interno). Estas áreas son las encargadas de lograr que la Comunicación Interna sea correcta, y cumpla con los objetivos que cada empresa se plantea. Pero, no debe dejarse de lado, que todos los miembros de la organización son responsables de la Comunicación dentro de la empresa, ya que cada uno desde su lugar, cumple un rol en esta disciplina.

2- Instancia Pre-Diagnóstico

Una vez creada el área, debe comenzarse con la Instancia de Pre-Diagnóstico. En esta instancia debe realizarse un primer acercamiento a la empresa, es decir realizar un análisis de los siguientes puntos claves:

- Origen de la empresa y del sector.
- Misión, Visión y Valores.
- Servicio o producto que comercializa.
- Clientes actuales y potenciales.
- Competencia. Posicionamiento en el mercado.
- Estructura Organizacional.
- Empleados: cantidad, demografía, perfiles profesionales.
- Sistema de Comunicación. Cuán desarrollado está. Cómo funciona.
- Canales activos. Cuáles son y a qué público apuntan.

- Acciones de comunicación realizadas y sus resultados.
- Necesidades de comunicación.
- Capacitación en comunicación: se recibió?, cómo?, cuándo?, quiénes?.
- Capacitaciones varias: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo.
- Encuesta de Clima. Si se realizó alguna vez. Frecuencia.
- Fusión, adquisición o reestructuración reciente.
- Actividades realizadas por el público interno vinculadas con su perfil profesional.
- Actividades de recreación organizadas por la organización.
- Relación con el sindicato. Conflictos.

3- Instancia de Diagnóstico

En esta etapa lo que se busca es identificar a los públicos internos estableciendo su perfil (profesional, edad, sexo, intereses, etc).

Luego se debe realizar un Diagnóstico amplio: es decir, un diagnóstico de la situación general. A partir de este diagnóstico se descubren las fortalezas y debilidades de la empresa y se trabaja en función de esto.

La herramienta propuesta para realizar este diagnóstico es una Encuesta de Comunicación Interna. A través de la misma se conocerán las necesidades de comunicación que plantean los colaboradores y las fortalezas que tiene la misma.

A partir de este diagnóstico se confecciona un Plan Integral de Comunicación Interna.

4- Instancia de Planificación

En esta instancia, Comunicación Interna debería estar lista para confeccionar un Plan Integral. En esta instancia se plantean los objetivos que se quieren cumplir y las tácticas mediante las cuales se cumplirán los objetivos de comunicación.

Debe tenerse en cuenta que Comunicación Interna es un área como lo son Administración, Recursos Humanos, Compras, Ventas; por lo cual, sus objetivos también deben estar alineados con los objetivos corporativos, deben apoyarlos.

5- Instancia de Ejecución

Para realizar esta instancia se requiere el respaldo de todos los directivos de la organización, y lograr una adecuación de las políticas de comunicación al management.

Además, para lograr una correcta ejecución del plan, se requiere presentar el mismo frente al público de interés; capacitar al personal respecto al uso de los canales de comunicación; comunicación de involucramiento de todos como gestores y protagonistas del cambio; optimización de los recursos y flexibilidad para adaptarse; adaptación y asimilación en la utilización de los canales de comunicación interna.

Plan Integral recomendado

II- SEGUNDA HERRAMIENTA: CANALES Y MENSAJES EN COMUNICACIÓN INTERNA

Los canales recomendados para este tipo de empresa, son los siguientes:

Cartelera: es un canal de difusión. Se busca llegar a todos los miembros de la empresa, para ello es necesario la utilización de colores, imágenes, decoración necesaria para llamar la atención de todo el público. Debe ser fácil de leer y de entender, con texto cortos e imágenes que dicen mucho. Debe tratar diversos temas: cumpleaños, eventos sociales, novedades importantes, beneficios, noticias de la alta gerencia.

House Organ: se recomienda realizar esta publicación periódicamente, cada seis meses aproximadamente, de esta manera se reduce su gran desventaja que es el costo económico. Las publicaciones debe ser en relación a la empresa y a aspectos sociales que sean de interés para el público interno y en la mayoría creadas por él; pero en todas debe tenerse en cuenta que la información debe apuntar a la creación y al fortalecimiento de la identidad corporativa.

Reuniones: dado que en las empresas familiares las relaciones tienden a ser más informales, suelen confundirse algunos espacios o momentos. Por esto es que las reuniones deben programarse con fecha y horario estipulado,

organizar un temario, y cumplirse, organizarlas de tal forma que no se confundan los encuentros familiares o de amistad con reuniones netamente laborales. Esta conducta debe estar presente en todos los estratos jerárquicos.

Capacitaciones: pueden ser realizadas mediante un Aula Virtual o con asistencia del personal. Además se pueden utilizar estos espacios para transmitir los valores de la empresa y afianzar su cultura, como ser en el caso de las capacitaciones a ingresantes. El capacitador debe ser seleccionado en función de su capacidad de transmitir el conocimiento y de contagiar la cultura de la empresa.

Intranet: esta herramienta es útil para apoyar la tarea de los trabajadores ya que contiene gran cantidad de información de diferentes áreas, y siempre actualizada, está disponible en todo momento y es de fácil acceso. Las personas pueden interactuar y aportar datos que sean útiles para otros compañeros. A la hora de comenzar a utilizar la Intranet como una herramienta de comunicación interna debe tenerse en cuenta que es necesario que todo el personal que requiera de la información disponible en la herramienta debe tener acceso a un dispositivo smart por el cual ingresar a la misma.

Sitio Web: normalmente es creado apuntando al público externo, pero dado que tiene información de la organización también es útil para el público interno. La información a publicar es variada: desde la historia de la empresa hasta un catálogo de productos.

Facebook: es una herramienta con un alto grado de interacción. Se incentiva su uso para comunicarse con los empleados, pudiendo generar debate, realizar comentarios, utilizar archivos multimedia. Es muy útil cuando la empresa cuenta con gran cantidad de empleados de las generaciones X e Y, dado que de las generaciones anteriores no todos los miembros cuenta con un usuario en la red social mencionada. También debe tenerse en cuenta la forma de escribir (texto corto, que llame la atención, único, interesante, que cumpla con el objetivo planteado), y respeto a la publicación, debe realizarse diariamente, en el horario en que la mayoría del público de interés se conecta a la red social.

Whats app: es una herramienta que sirve para compartir información entre el equipo de trabajo más cercano (área o sucursal) para eso se pueden crear grupos donde se traten temas específicos del interés de esas personas.

Además se utiliza esta herramientas en ciertos puestos (como los administrativos) para comunicarse con el exterior u otras áreas.

E-mails: dependiendo la empresa de que se trate se puede lograr que todos los miembros tengan acceso a una casilla de correos o no, dependiendo de la necesidad de cada puesto. Sea cual sea el caso, esta herramienta se utiliza para transmitir información en grupos reducidos, entre dos personas o para el exterior de la empresa. No se utiliza como un canal de difusión.

Otros canales que la empresa considere necesarios: manual de procedimientos, carteleras, campeonatos, eventos, encuentros outdoors, códigos de ética, manual de políticas, catálogos, entre otros.

No debe perderse de vista que la cantidad de canales o variedad de los mismos, debe ser seleccionada con el objetivo de llegar a todos los miembros de la organización, teniendo presente que se debe cumplir con la *Sinergia de Canales*, es decir, implementar un mix de medios de comunicación interna, interrelacionados entre sí y que estén apoyados y sustentados por un plan estratégico de comunicación; los canales deben ser seleccionados en función de la cultura organizacional, para lograr los objetivos de comunicación interna en forma efectiva.

A la hora de emitir mensajes, por cualquiera de los canales antes mencionados, debe tenerse en claro qué información se quiere transmitir, luego debe decidirse cuál es la mejor forma de transmitirla. También es muy importante tener en cuenta que debe existir un equilibrio entre cantidad y calidad de los mensajes a emitir: si la emisión es exagerada en cantidad, disminuye la calidad; si la emisión es escasa, genera incertidumbre, desconfianza, desmotivación.

En este sentido, el contenido juega un papel clave a la hora de emitir. Lo que se debe buscar es generar contenidos que produzcan interés en todo el público interno, recordando que este público está formado por todos los colaboradores de la empresa y por sus familias o allegados cercanos. Además, a través del contenido, se debe generar un único sentido para todas las generaciones, cada una con sus intereses, formas de actuar, motivaciones.

Respecto a la redacción, dada la realidad de hoy en la cual las personas no quieren perder el tiempo leyendo un artículo extenso, debe tratarse de

relatos cortos, simples, de fácil lectura, sin repeticiones, que genere interés en el público. Esto también es generado por las redes sociales que incentiva los relatos cortos; la sociedad se acostumbra a esta forma de escribir y no pierde su tiempo en leer publicaciones extensas, además de la inmediatez que se produce en las consultas y respuestas a través de estos medios. Cabe aclarar que esta forma de emisión es útil tanto para los mensajes orales como para los escritos.

Por último, se detalla una serie de pasos que son útiles para una correcta emisión de mensajes. Estos pasos fueron adecuados para cualquier tipo de mensajes pero originalmente fueron presentados para redacciones en redes sociales. Los pasos son los siguientes:

1- Preparar el mensaje.

El mensaje a emitir debe ser preparado en forma creativa y novedosa, sea cual sea el tema de que se trate. Lo que sí debe variar es el canal utilizado en función del mensaje a emitir y a qué personas va dirigido: sexo, edad, área a la que pertenece, situación familiar, intereses, perfil profesional.

A la hora de preparar el mensaje, no debe sacarse el foco de que debe existir correlato entre el “mensaje a emitir” y la “realidad de la empresa”, deben ir de la mano, el “decir” y el “hacer” de la organización. Este punto es muy importante para lograr confianza con el público de interés.

2- Definir el propósito.

Aquí debe crearse un manual donde se especifiquen las características de cada canal: cuándo se utilizará, qué tipo de información transmitirá, quiénes pueden utilizarla, cuál será su periodicidad, entre otras especificaciones. De esta forma es fácil decidir cuál es el canal adecuado en cada ocasión y para cada público en particular.

3- ¿Qué esperar luego de la emisión?

Si se trata de un canal oral, lo que se espera es obtener feedback inmediato en una primera instancia, para luego aumentar la motivación, interés en la información, intenciones de seguir participando, generación de contenidos similares. Si se trata de un canal escrito, se espera que el lector realice una lectura completa de la publicación, que participe e interactúe en el caso que se requiera y que le interese seguir participando en próximas publicaciones de este tipo. En todos los casos, se espera que la información sea compartida con

las personas allegadas al trabajador. Esta es la mejor forma de evaluar el interés del público interno. Cabe recordar que el público interno es un gran recurso de branding, por lo cual si lo comparte con sus familiares y amigos, la empresa está generando una buena imagen de marca sin un costo extra.

III- TERCERA HERRAMIENTA: GESTIÓN DEL RUMOR

Siguiendo a los diferentes autores estudiados, se recomienda como el punto más importante de esta herramienta, es no ignorar que existen rumores, éstos dicen mucho del estado emocional de los colaboradores, por lo cual se les debe prestar la atención suficiente para conocer qué opinan, qué sienten, qué necesidades no están satisfechas, entre otras.

Las causas que provocan la Radio Pasillo son básicamente tres:

- Incertidumbre
- Información valiosa en poder de algunos colaboradores
- Quejas desoídas

Es muy importante reconocer las causas que hicieron aparecer el rumor y así poder revertir la situación en próximas oportunidades y no tener que enfrentar un nuevo rumor en situaciones similares a esta. Una vez que el rumor fue detectado, lo importante es analizar la información que está transmitiendo, y el tiempo que lleva instalado en el equipo de trabajo.

En general, sea cual sea la causa que genere el rumor, se pueden encontrar dos tipos: por un lado, están los rumores con información cierta y verdadera y por el otro, se puede dar la situación contraria, es decir rumores con información falsa. En ambos casos, la empresa debe ratificar o desmentir; lo peor que puede hacer la empresa es ignorarlo, restarle importancia. Lo recomendable es que la empresa enfrente la situación, asumiendo que el rumor existe y que está presente entre sus colaboradores. Para esto la empresa debe seleccionar una persona que sea la adecuada en función del puesto que ocupa ya sea formal o informal, y que sea la encargada de comunicar la información correcta. Es necesario aportar información que clarifique la situación y dar

respuestas a las consultas que realicen los implicados, en caso contrario se fomentará el rumor o aparecerán nuevos.

En el caso de que el rumor traspase las puertas de la empresa, la gerencia debe actuar de la misma forma pero para el exterior de la organización. Otra vez se observa el valor del público interno como stakeholder dado que cuenta con información muy importante del interior de la organización.

Como se dijo anteriormente, las quejas desoídas es una de las causas que provoca la aparición de rumores, dado que al no existir espacios formales donde pueden expresarse los colaboradores, lo hacen frente a otros compañeros, logrando que el sentimiento negativo se instale entre varios y se difunda a otros colaboradores más. Para disminuir al máximo la posibilidad de que aparezcan nuevos rumores por esta causa, se establecen espacios de escucha formales que se realizarán mediante reuniones individuales, trimestrales, realizadas entre el supervisor y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. En estas reuniones se debatirá sobre el avance obtenido en el trimestre, se plantearán los pasos a seguir y el supervisor invitará al personal a que exprese las opiniones, los problemas, las necesidades de cada uno, entre otras. Para abrir este espacio, el supervisor debe estar preparado para aceptar las quejas que se realicen así sean respecto a su propio trabajo. Y también debe estar preparado para dar respuestas, aunque sea que todavía no se cuenta con la información necesaria para responderle. Todas estas actitudes llevan a que el colaborador se sienta escuchado e importante para la empresa, lo cual logra aumentar la motivación, además de disminuir las posibilidades de aparición de rumores negativos.

IV- CUARTA HERRAMIENTA: GESTIÓN DE LAS SUBCULTURAS (DIVERSIDAD GENERACIONAL Y CULTURA 2.0)

En las empresas conviven diferentes generaciones, con sus diferentes características, costumbres, códigos, valores. Pero, a pesar de sus diferencias, la comunicación interna debe ser planteada para todos. En este sentido, debe servir de mediadora y de generadora de sentidos, por lo cual el área encargada

de confeccionar el plan integral debe cumplir la característica de ser CREATVA.

Una de las herramientas que se puede aplicar para lograr involucrar a todos es generar espacios para que las distintas generaciones puedan participar de la creación de contenidos. En la práctica, se puede destinar un lugar de la cartelera para que cada área comente sus objetivos mensualmente; en la intranet, se puede seleccionar una persona de cada área para que mensualmente actualice la información publicada; los miembros de la organización pueden plantear temas para debatir en eventos, o para que se traten en el house organ, entre otras prácticas que involucren a diferentes generaciones y que cada uno tenga espacios en los canales que lo hagan sentir más cómodo.

Dada la realidad que viven hoy las empresas, la información que se transmite a los colaboradores debe cumplir con el requisito de ser oportuna, es decir que debe llegar a tiempo a las personas para que puedan actuar en función de ella y tomar las decisiones adecuadas. Para esto es que se recomiendan dos acciones. Por un lado, utilizar canales tecnológicos que permitan comunicar de manera rápida la información, llegar a muchas personas al mismo tiempo y lograr feedback de la información aportada. Y por el otro, se recomienda realizar una capacitación a los colaboradores para que aprendan a distinguir la información *urgente* de la *importante*. De esta manera, se podrán tomar decisiones priorizando lo que solicita mayor urgencia sin dejar de lado aquello que es realmente importante. Esta capacitación debe servir para ayudar a las personas a decidir cómo comunicar cada información, mediante qué canales, cuál es el momento adecuado, entre otras cuestiones. La capacitación puede realizarse mediante afiches explicativos expuestos en el muralito, además de publicarlos en el grupo de Facebook privado de la Farmacia.

Uno de los cambios que se decidió no implementar en este tipo de empresas, es la modificación a una cultura 2.0., pero de todas formas, se considera necesario aplicar una tendencia que está aumentando su aplicación en Argentina en el último tiempo, que es TTT (trae tu tecnología). De esta forma, se puede penetrar en las Burbujas de Ocio de los colaboradores, obteniendo información extra y participando de su tiempo libre. La aplicación de

esta herramienta debe ser planeada y organizada, mediante la aplicación de políticas de uso de los diferentes dispositivos electrónicos, para que las personas no abusen en la utilización de la herramienta. También debe monitorearse que los colaboradores cumplan los objetivos planteados en sus tareas y responsabilidades, de ser así no debería haber inconvenientes en que utilicen estas herramientas, mucho menos en los casos en que esta utilización colabora con el cumplimiento de los mismos. En caso contrario, debe monitorearse y comunicarle a la persona que no está cumpliendo con los objetivos planteados que, si TTT pasa a ser un impedimento en su labor diaria, deben aprender a manejarlo mejor tanto el colaborador como su supervisor.

Respecto a la utilización de tecnología, no se debe perder de vista el planteo de Políticas de Seguridad, dado que es lo que más preocupación les provoca a los directivos de las empresas planteadas en este trabajo. Para contrarrestar la inseguridad planteada, las Políticas deben ser claras y concisas, deben apuntar a todo el personal y a todos los dispositivos, deben realizarse controles permanentemente; todo esto para lograr seguridad a la hora de utilizar herramientas tecnológicas. Dentro de las políticas, puede plantearse que el área de Comunicación, informe al personal, respecto a los cuidados que deben tenerse en la utilización de estas herramientas para que la información se preserve dentro del ámbito de la empresa.

V- QUINTA HERRAMIENTA: MEDICIÓN

6- Instancia de Seguimiento. Monitoreo.

En esta instancia se busca realizar una evaluación de los resultados que se obtienen a través de la comunicación. Por otro lado se busca evaluar la adaptación y los cambios de actitud realizados por los colaboradores de la empresa.

Debe tenerse presente que la Evaluación debe realizarse antes, durante y después de la ejecución del Plan. Las evaluaciones que se realizan durante la ejecución del plan tienen que ver con la evaluación de los canales, herramientas, actitudes, etc. Las evaluaciones que se realizan antes y después

de la ejecución del plan tienen que ver con el Plan en sí mismo, con los cambios realizados en el personal, con la evolución del área, con el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados.

En primera instancia debe medirse si el área agrega valor a la empresa o no. En realidad, esto debe medirse para todas las áreas de la empresa. Lo importante aquí es averiguar si el área Comunicación Interna contribuye al cumplimiento de los objetivos corporativos. Para esto debe realizarse una medición antes de realizar la planificación para conocer las necesidades de los miembros de la organización y sus opiniones respecto al tema. Luego, periódicamente (se recomienda hacerlo en forma anual) debe realizarse la misma encuesta, para poder comparar los resultados a través del tiempo. En este caso se recomienda utilizar la encuesta que está expuesta en el Anexo 1 del presente trabajo. Esta medición es una de las más importantes que se realizarán y más completa, dado que es una medición integral porque incluye preguntas respecto a todo el plan en general, además, porque se realiza a la totalidad de los colaboradores.

A su vez debe evaluarse el avance del área propiamente dicha, para conocer si cumple con los objetivos planteados, si satisface las expectativas de los colaboradores, cumplimiento de plazos, disposición de sus miembros, entre otras variables a medir. En este caso también se propone realizar la misma encuesta año tras año para poder comparar los resultados que se obtienen y tomar decisiones en función de esto. Esta encuesta también está expuesta en los Anexos, en este caso se trata del número 2.

Dado que está previsto que ambas encuestas se realicen con una periodicidad de un año, y que ambas debe ser presentada a todos los colaboradores de la organización, lo que se recomienda es que se realicen en diferentes momentos del año. Es decir que, la primera debe realizarse apenas se crea el área de Comunicación, la segunda debería realizarse a los seis meses de creada el área, planteando así las épocas anuales en que se realizarán sucesivamente. Esto se realiza así para que los participantes no se confundan las encuestas y no resulte tedioso contestar dos encuestas cada vez que se le presentan.

Por último debe realizarse mediciones puntuales de canales, mensajes, situación, publicaciones, etc. Para esto se realizan mediciones según la

necesidad de cada ocasión. Aquí, no debe perderse de vista que, los instrumentos a utilizar en la medición, no requieren mayor rigor metodológico, en general son cuestionarios internos creados por la propia empresa.

De todas maneras se detalla a continuación una serie de herramientas que son recomendadas para este tipo de empresa:

- Encuestas anónimas y autodirigidas
- Encuestas auto-administradas
- Focus-group
- Análisis de canales de comunicación
- Auditoría de mensajes
- Awareness
- Readership y viewership
- Técnicas proyectivas

Luego de realizar mediciones y obtener resultados, deben tomarse las decisiones adecuadas en función de esto, finalizando así el proceso. Y planteando las bases para el período siguiente.

CONCLUSIONES

Las corrientes teóricas que aportan ideas, conceptos, herramientas y metodologías sobre el asunto de la Comunicación Interna, son amplias, variadas y con un bajo grado de madurez en términos de la demostración lógica y empírica de sus postulados.

Por tal razón, se planteó buscar un aporte para un tipo particular de empresa, como forma de hacer más correcto y específico, el ambiente de aplicación para así facilitar las definiciones y toma de decisiones al momento de su uso.

En dicho desafío, encontramos que no solo fue necesario adecuar las herramientas y el enfoque para su uso, sino que también encontramos en que el grado de madurez de la empresa respecto a estos temas, es altamente sensible a la selección y uso de herramientas más adecuadas y prometedoras. Por lo que la primera conclusión es que antes de recomendar la aplicación de herramientas para la comunicación interna, es muy relevante, determinar el tamaño, tipo de actividad económica, conformación accionaria y estilo de gestión, para poder adecuar el uso lo más próxima a la necesidad. Esto último, fue parte de nuestro planteo inicial, de segmentar y describir la empresa tipo a la cual le serían aplicables nuestras recomendaciones.

Y la segunda conclusión, es que aun cuando segmentemos la empresa por las variables antes descritas, no será suficiente la adecuación de las herramientas, en particular en relación a la gestión de las comunicaciones internas, resaltando el impacto de la brecha generacional entre el equipo directivo y los empleados, como así también, el nivel de disposición a abrir y compartir con los empleados, las fortalezas y debilidades que tenga la empresa, en su gestión. Esto lo pudimos advertir, en la recomendación de aplicar un proceso estructurado de diagnóstico, planificación y ejecución, el que nos ayudará a ponderar en cada caso, el adecuado alcance de cada herramienta.

Dejamos para posteriores estudios e investigación, la validación empírica de nuestras recomendaciones, las que fortalecerán o pondrán en

duda, la cadena de proposiciones y relaciones de conceptos, que han dado sustento a nuestro entendimiento sobre el tema, para la empresa tipo objetivo que nos planteamos.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

LIBROS

- Ritter, Michael (2008). Cultura Organizacional. La Crujía.
- Tessi, Manuel (2012). Comunicación Interna en la práctica. Granica.
- Brandolini, Alejandra González Frígoli, Martín (2009). Comunicación Interna. La Crujía.
- Brandolini, Alejandra González Frígoli, Martín Hopkins, Natalia (2014). Conversaciones. La Crujía.
- Hembra, Jorge (2012). Empresas de Familia. Universidad Siglo 21 y Revista Pymes.

ARTICULOS

- Álvarez-Nobell, Alejandro y Lesta Laura (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. Revista Palabra Clave. Volumen 14.
- Carr, Nicholas (2008). *Is Google Making us stupid?* Revista The Atlantic. Disponible en: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/>
- Formanchuk, Alejandro (2010). Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural. Formanchuk & Asociados. Disponible en: <http://www.redrrpp.com.ar/images/nuevas/Alejandro%20Formanchuk.pdf>
- Formanchuk, Alejandro. Cómo lograr que en tu empresa todos “hablen el mismo idioma” y así evitar grandes problemas de comunicación. Todo Significa, el blog de Alejandro Formanchuk. Disponible en: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-efectiva-sentido-comun/>
- Reyes, Julio (2012). Las cuatro dimensiones de la Comunicación Interna. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.
- Tessi, Manuel. El difícil equilibrio entre Sentido y Salario. Comunicación 1A. Disponible en: <http://comunicacion1a.com/articulos/>

- Tessi, Manuel. Metodología (1A). Comunicación 1A. Disponible en: <http://comunicacion1a.com/articulos/>
- Yacuzzi, Enrique (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA.

PÁGINAS WEB

- <http://www.efeso.com.ar/>
- <http://www.farmacialidercba.com.ar/>
- https://www.e-encuesta.com/encuesta/encuesta_comunicacion_interna

APÉNDICES Y ANEXOS

ANEXO Nº 1 – ENCUESTA DE COMUNICACIÓN (GENERAL)

Fuente: https://www.e-encuesta.com/encuesta/encuesta_comunicacion_interna

Encuesta sobre Comunicación en XXX

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria. Los resultados serán procesados y analizados por el área de Comunicación interna. Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación interna en XXX.

1- Sexo

- Femenino
Masculino

2- Edad

- Menos de ...
Entre ... y ...
Más de ...

3- Antigüedad

- Menos de 2 años
De 2 a 5 años
De 6 a 10 años
Más de 10 años

4- Sector

- Administración
Ventas
Stock
Mantenimiento
Marketing
Recursos Humanos

5- En general, ¿cuál es tu grado de satisfacción con la comunicación interna de XXX?

- Nada satisfecho
Poco satisfecho
Satisfecho
Bastante satisfecho
Muy satisfecho

6- ¿Cómo te enteras de las novedades de la empresa?

- Por reuniones que organiza mi supervisor/encargado
Por comentarios de mis compañeros
Por comunicaciones de RRHH
Por comentarios de compañeros de otros sectores
De otra manera: _____

7- ¿Qué canal de comunicación utilizas más?

- Mail
- Reuniones
- Cartelera
- Teléfono-Radio
- Otro: _____
- ¿Por qué?: _____

8- Por favor, valorá los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:
 La valoración debe ser del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

	Con compañeros de área	Con compañeros de otras áreas
Reuniones		
E-Mail		
Teléfono		
Comunicación informal		
Grupos de trabajo		
Cartelera		

9- Si lo deseas, indicá sobre qué temas te gustaría que te facilite información tu jefe:

10- ¿Tenés un equipo de trabajo a tu cargo?

- Sí
- No

11- Si la respuesta es sí, ¿Cuáles son los canales más habituales que emplea para trasladar información a su equipo?

- Mail
- Reuniones
- Cartelera
- Teléfono-Radio
- Otro: _____
- ¿Por qué?: _____

12- ¿Te encontrás con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información a tu equipo?

- Ausencia de un procedimiento definido
- Exceso de inofrmación a trasladar
- Falta de definición de prioridad para cada tipo de información
- Ausencia de materiales adecuados
- Desconocimiento de los canales idóneos para ello
- No encuentro ningún obstáculo
- Otro: _____

13- ¿Tenes dificultades para comunicarte con algún sector de la compañía en particular? Marca todas las opciones que sean necesarias.

- Administración
- Ventas
- Stock

- Mantenimiento
- Marketing
- Recursos Humanos

14- ¿Sobre qué temas te gustaría recibir más información?

* _____

* _____

* _____

15- Valorá del 1 al 5 cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación, siendo:

- 1 = Totalmente en desacuerdo**
- 2 = Bastante en desacuerdo**
- 3 = Medianamente de acuerdo**
- 4 = Bastante de acuerdo**
- 5 = Totalmente de acuerdo**

a-	Me entero siempre de todas las novedades de la empresa.	
b-	Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia del negocio.	
c-	Estoy informado sobre las novedades de XXX.	
d-	Conozco los beneficios que me brinda la empresa.	
e-	XXX es muy buen lugar para trabajar.	
f-	Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa.	
g-	La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena.	
h-	La falta de información dificulta mi trabajo.	
i-	La comunicación que me facilita XXX...	
1-	... logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de esta.	
2-	... me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado.	
3-	... me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo.	
j-	Creo que la comunicación interna en XXX favorece a que el empleado conozca los valores de la empresa.	
k-	La comunicación interna es efectiva con mis compañeros de área.	
l-	La comunicación interna es efectiva con compañeros de otras áreas.	
m-	La información fluye adecuadamente con mis compañeros de área	
n-	La información fluye adecuadamente con compañeros de otras áreas.	
o-	Considero importante trabajar más sobre la comunicación.	
p-	Mi jefe...	
1-	... transmite y explica los temas salariales.	
2-	... transmite los objetivos del equipo y los resultados del departamento.	
3-	... crea un entorno motivador.	
4-	... logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos.	
5-	... genera un sentimiento de pertenencia a la compañía.	
6-	... transmite los objetivos y resultados de la compañía.	
7-	... transmite los valores de la compañía.	
q-	XXX facilita que los colaboradores transmitan información y se comuniquen con su jefe directo y otros cargos de la compañía.	
r-	A la hora de recoger información de sus empleados, XXX...	
1-	... cuenta con herramientas adecuadas.	
2-	... tiene una voluntad seria de conocer la opinión de sus empleados.	
3-	... cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información.	

4- ... crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida.	
5- ... se preocupa porque la información recogida tenga efectos visibles en la empresa.	

16- Si quieres agregar algo más, puedes hacerlo aquí:

Muchas gracias!!!
Comunicación interna

ANEXO N° 2 - INVESTIGACIÓN AWARENESS

Se solicita responder las siguientes preguntas, exponiendo la primera respuesta que aparece mientras lees la pregunta. Se necesita que la respuesta sea espontanea. Muchas gracias.

- 1- ¿Cuál es el canal de comunicación que más utilizas para comunicarte con tus superiores?
- 2- Si tienes gente a cargo... ¿Cuál es el canal que más utilizas para comunicarte con tu equipo de trabajo?
- 3- Enumera los cinco canales de comunicación que más utilizas en general.
- 4- Con tus compañeros de trabajo, de todas las áreas, ¿qué canal preferirías utilizar cuando se tratan de temas que no son laborales?
- 5- Para enterarte de las novedades de la empresa, ¿cuál es el canal que elegís como primera opción?

Muchas Gracias!!
Comunicación Interna

ANEXO N° 3 – ENCUESTA MISIÓN, VISIÓN, VALORES (GENERAL)

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La presente encuesta se realiza en forma anónima, dado que lo que se busca es obtener respuestas auténticas y sinceras respecto a la Misión, la Visión y la declaración de valores de nuestra empresa. Por lo cual se les solicita responder las siguientes preguntas:

- 1- ¿Conoces la Misión de XX?
- 2- ¿Podrías escribirla?

- 3- ¿Conoces la Visión de XX?
- 4- ¿Podrías escribirla?
- 5- ¿Existe una declaración de valores en XX?
- 6- Como responsable de Sucursal o Área, ¿cómo decidís a quién premiar?
- 7- ¿A dónde busco llegar con lo que hago?
- 8- Cuando un compañero te pide ayuda, ¿cómo es tu reacción?

ANEXO Nº 4 – ENCUESTA DE SATISFACCIÓN COMUNICACIÓN INTERNA (GENERAL)

Satisfacción con el Área Comunicación Interna en XXX

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria. Estos datos servirán para evaluar el desarrollo del área Comunicación Interna en XXX.

- 1- **Sexo**
 Femenino
 Masculino

- 2- **Edad**
 Menos de ...
 Entre ... y ...
 Más de

- 3- **Antigüedad**
 Menos de 2 años
 De 2 a 5 años
 De 6 a 10 años
 Más de 10 años

- 4- **Sector**
 Administración
 Ventas
 Stock
 Mantenimiento
 Marketing
 Recursos Humanos

5- ¿Cómo evaluás el cumplimiento de cada uno de los siguientes indicadores?

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho
Disposición					
Creatividad					

Proactividad					
Profesionalismo					
Cumplimiento de plazos					
Efectividad					
Ideas nuevas					

**6- ¿Recibis la información necesaria para el correcto desempeño de tu trabajo?
Indique la puntuación del 1 al 5, siendo:**

- 1 = Totalmente en desacuerdo**
- 2 = Bastante en desacuerdo**
- 3 = Medianamente de acuerdo**
- 4 = Bastante de acuerdo**
- 5 = Totalmente de acuerdo**

Puntuación: _____

7- ¿Considera que existen inconvenientes en la Comunicación?

- Sí
- No

8- Si consideras que sí existen inconvenientes, ¿cuáles son?

- Hermetismo
- Falta de Claridad
- Demora en los plazos
- (Otro)
- (Otro)

9- ¿Qué mejora considera que fue la más importante desde que XXX cuenta con un área específica de Comunicación Interna? Valore los ítems tomando la puntuación de la pregunta nº 6.

- Mejora la gestión
- Obtener feedback
- (Otro)
- (Otro)

10- En general, ¿Cómo valoras el desarrollo de la Comunicación interna?

- Nada Satisfecho
- Poco satisfecho
- Satisfecho
- Bastante Satisfecho
- Muy satisfecho

11- ¿Se te ocurre alguna sugerencia o mejora para el área Comunicación Interna?

Muchas Gracias!!

ANEXO N° 5- ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN (FARMACIAS LÍDER SA)

Fecha:

Tema de Capacitación:

Capacitador:

<i>1- Opina sobre el desarrollo de la capacitación (marca con una cruz la respuesta)</i>	Muy Buena	Buena	Mala
Organización			
Cantidad de alumnos en la capacitación			
Duración			
Material entregado (en el caso que haya)			
Observaciones:			

<i>2- Opina sobre el capacitador:</i>	Sí	No
Crees que desarrollo una útil capacitación?		
Brindó información clara y precisa?		
Logró captar tu atención?		
Interactuó con los participantes?		
Realizó explicaciones prácticas?		
Observaciones:		

<i>3- Opina sobre la capacitación:</i>	Sí	No
Alcanzó sus metas de aprendizaje?		
Le gustó la capacitación?		
La recomendaría?		
El rendimiento de tu área mejoraría con los temas abordados en la capacitación?		
Pensas que Farmacias Líder debería seguir capacitándote?		
Observaciones:		

Firma y Aclaración:

ANEXO N° 6 – PREGUNTAS PARA PENSAR

PREGUNTAS PARA PENSAR...

- Como responsable de Sucursal/Área... ¿cómo decidís a quién premiar?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿A dónde busco llegar con lo que hago?
- Cuando un compañero te pide ayuda, ¿cómo es tu reacción? ¿Siempre es la misma?
- Cuando un cliente llega a la farmacia malhumorado y ofuscado por problemas ajenos a la farmacia, ¿qué tipo de atención crees que se merece?
- Si un cliente se retira de la farmacia con un problema solucionado gracias a que con tu trabajo lo ayudaste a lograrlo, ¿crees que volverá? ¿cómo te hace sentir eso?
- Si un compañero de otra área pide tu colaboración, ¿lo ayudas con lo que necesita por más de que no se relacione con tu tarea?
- Hay tres pilares fundamentales en los que nos basamos como organización... ¿los conoces?
- ¿A qué nos dedicamos?

