

Universidad Nacional de Rosario  
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Escuela de Comunicación Social

Equipo de facilitadores de Comunicaciones Internas.

Análisis de caso en una industria automotriz de Argentina.

Romina Calcagno

Tesina de Grado  
Licenciatura en Comunicación Social

Directora: Lic. Analía Chiavassa

Rosario

2012

## Resumen

CALCAGNO, Romina. Equipo de facilitadores de Comunicaciones Internas. Análisis de caso en una industria automotriz de Argentina.

Directora: Analía Chiavassa. Rosario: Escuela de Comunicación Social, UNR, 2012. Tesina.

En el actual universo de las organizaciones, la gestión de intangibles y el cuidado de los actores internos al elaborar las estrategias organizacionales tienen cada vez mayor interés para quienes las lideran, y las comunicaciones internas adquieren cada vez mayor protagonismo, de la mano de un grupo de profesionales que se encarga de gestionarlas. En este contexto, se despierta el interés por realizar un análisis de caso que permita comprender el trabajo en comunicaciones internas, teniendo la posibilidad de hacer observaciones de un área denominada Comunicaciones Internas, desde la fundación de la misma. Es así como se elabora el objetivo primordial del presente estudio: conocer y analizar una organización y su gestión de comunicaciones internas para poder discernir, a partir de dicho análisis, cómo puede el profesional de la comunicación aportar valor a la gestión, desde el Esquema Conceptual Referencial y Operativo de la Comunicación Estratégica. En la organización abordada, este aporte se ejemplifica con la propuesta de un proyecto de trabajo determinado: la creación de un equipo de facilitadores de comunicaciones internas. Se evalúa en el presente estudio cómo constituir tal equipo y cuál será su contribución a la compañía.

## Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo 1: Marco teórico metodológico</b>	7
Metodología	7
Categorías analíticas	9
<b>Capítulo 2: Descripción de la organización</b>	26
Instalaciones. Productos y servicios	26
Breve reseña histórica	27
Composición de las áreas. Integrantes y compromisos	30
<b>Capítulo 3: Análisis de la organización y de la comunicación</b>	47
<b>Capítulo 4: Aportes desde la Comunicación Estratégica</b>	59
<b>Capítulo 5: De una red de corresponsales a un equipo de facilitadores</b>	64
<b>Conclusiones</b>	72
<b>Anexos</b>	75
<b>Bibliografía</b>	80

“Nuestra búsqueda es a la vez audaz y responsable, porque son numerosas las oportunidades que los tiempos que vivimos nos ofrecen a los comunicadores sociales estratégicos.”<sup>1</sup>

## Introducción

La gestión de la comunicación al interior de las organizaciones es una tarea que se ha vuelto de interés en muchos ámbitos en los últimos tiempos. Que estudios de las ciencias del Management hayan demostrado que el ocuparse de los públicos internos incide directamente en la rentabilidad de una compañía<sup>2</sup> ha contribuido a que cada vez sean más las organizaciones que decidan contratar profesionales que se encarguen de esta gestión. Al principio, fueron las de mayor tamaño las pioneras en asignar recursos y la responsabilidad a un equipo de trabajo. Otras, más pequeñas, también han adoptado esta práctica. Sin embargo, en una multiplicidad de organizaciones todavía ni siquiera hay posibilidad de plantearse la necesidad de gestionar las comunicaciones internas (CI). Crear las condiciones para generar la apertura de dichas posibilidades es uno de los desafíos que los profesionales de la Comunicación no pueden desatender. A la ejecución de esta empresa lo acompaña la consolidación del profesional en los espacios ya conquistados. Existen casos de organizaciones que cubren de alguna manera la función, por lo general sin especialistas en la materia y con una modalidad de trabajo informal (sin planificación, sin medición de resultados, etc.). No es un dato menor que hayan incursionado en el rubro profesionales formados en otras disciplinas (Psicología, Abogacía, Filosofía, Letras), entrando en competencia con los Comunicadores Sociales<sup>3</sup>. En estos casos, los roles son cubiertos por personas que se convierten en comunicadores por oficio, perdiéndose el valor agregado que genera el profesional de la comunicación, distinguido por su Esquema Conceptual Referencial y Operativo (ECRO)<sup>4</sup>, para abordar una realidad organizacional, analizarla, interpretarla y operar en consecuencia. Desde la Escuela de Comunicación Social, en la Universidad Nacional de Rosario (UNR), es constante el esfuerzo por lograr en sus futuros profesionales la capacitación y el entrenamiento más aptos para operar desde el marco de la Comunicación

<sup>1</sup> Massoni, Sandra, *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, Rosario, Homo Sapiens, 2007, p. 158.

<sup>2</sup> “Las empresas que mantienen una comunicación bastante o altamente eficaz alcanzaron un 47% más de retorno total para los accionistas en los últimos cinco años que las que se comunican con menos eficiencia”, parte de las conclusiones del estudio Retorno de la Inversión en Comunicación realizado por Towers Watson entre 2009 y 2010 en 328 organizaciones. Fuente: ESQUIVEL, M., “Informar mejor es otra forma de ganar dinero” en *La Nación. Suplemento de Economía y Negocios*, Buenos Aires, 30 de enero de 2011, página 10.

<sup>3</sup> Martínez, F. (2012) Áreas de práctica profesional del comunicador obtenido el 20 de marzo de 2011 en <http://comunicacion.fsoc.uba.ar/arpracprof.htm>

<sup>4</sup> “Las organizaciones como construcciones sociales no son cognoscibles inmediatamente a través de la experiencia. Es necesario un aparo perceptual para poder caracterizarlas, aquello que Pichon Rivière denomina ECRO, un esquema articulado de conceptos a los que se hace referencia para operar”. Schvarstein, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*. Nuevos aportes, Bs. As., Paidós, 1997, p. 53.

Estratégica (CE). En las organizaciones en las que tales profesionales y/o estudiantes avanzados se encuentran insertos y tienen la posibilidad de generar sus aportes, ¿De qué forma lo hacen?

Precisamente es en este sentido en el que el presente trabajo ha sido encarado: con la pretensión de concretar una formación integral en la última etapa de la carrera, “vivenciando” la aplicación del marco teórico metodológico construido en un caso concreto, al tener la posibilidad de ser parte de un equipo de trabajo que gestiona las comunicaciones al interior de una organización, desde el primer día en que se constituye dicho equipo. Para facilitar el estudio, se elige un proyecto determinado: “la red de corresponsales de comunicaciones internas”, en el marco de dicha gestión, y se evalúa desde la perspectiva de la CE.

**Temática:** la gestión de comunicaciones internas.

**Objetivos generales:**

- Describir y analizar una organización y su gestión de comunicaciones internas, para reconocer la manera en la cual la comunicación es concebida y la forma en que se opera en consecuencia.
- Hacer aportes a dicha gestión desde el enfoque de la Comunicación Estratégica.

**Objetivos específicos** (comprendidos dentro del anterior):

- Describir y analizar el proyecto de una “red de corresponsales”.
- Evaluar el proyecto desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica.

## Capítulo 1: marco teórico metodológico

**Metodología: análisis de caso.** El equipo de facilitadores de comunicaciones internas en una industria automotriz de la Argentina.

La perspectiva metodológica adecuada para encarar este estudio es cualitativa. En ese sentido, ante todo, cabe destacar el lugar en el cual se encuentra el investigador: es un observador participante de la realidad a investigar. Esta posición le da un lugar privilegiado para poder “experimentar la realidad tal como otros la experimentan,”<sup>5</sup> condición indispensable, como sostienen Taylor y Bogdan, de los estudios cualitativos. Precisamente, en palabras de Orozco Gómez, “En la perspectiva cualitativa [...] se requiere que el investigador se vaya adentrando en el objeto de estudio.”<sup>6</sup> Por otro lado, la elección de una perspectiva cualitativa se justifica también por el tipo de conocimiento que desde los objetivos se plantea obtener: datos descriptivos. Esto es, se busca interpretar. Como sostiene Orozco Gómez, “La perspectiva cualitativa busca hacer sentido de aquello que está investigando, para llegar a una interpretación.”<sup>7</sup> Esto no quiere decir que en este estudio se excluyan cuantificaciones o mediciones. Lo fundamental del tipo de conocimiento es descriptivo. Otra de las características, que le imprime a esta investigación el sello de cualitativa, es la necesidad de encontrar lo distintivo, lo propio de la organización y del grupo de trabajo escogidos. “Desde lo cualitativo, vamos a encontrar aquello que es particular, no necesariamente irrepetible [...] aquello que es particular, nos permite adentrarnos en el objeto que estamos conociendo desde la búsqueda de su particularidad.”<sup>8</sup>

Continuando con la caracterización de la perspectiva cualitativa, cabe resaltar que, como lo define Orozco Gómez, “La investigación cualitativa utiliza categorías analíticas.”<sup>9</sup> Las mismas serán propuestas al inicio de la investigación. Se considerarán con la suficiente flexibilidad que permita relaborarlas, o incluir nuevas a medida que el estudio avance. También corresponde mencionar los intereses explícitos del investigador: complementar su formación académica ejercitando en un caso concreto la aplicación del marco teórico metodológico de la Comunicación Estratégica. Este es otro de los aspectos que distinguen a

---

<sup>5</sup> Taylor, S. J. y Bogdan, R., *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Barcelona, Paidós, 1996, p. 20.

<sup>6</sup> Orozco Gómez, Guillermo, *La investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa*, La Plata, Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1996, p.74.

<sup>7</sup> Orozco Gómez, Guillermo, *op. cit.*, p. 71.

<sup>8</sup> Orozco Gómez, Guillermo, *op. cit.*, p. 72.

<sup>9</sup> Orozco Gómez, Guillermo, *op. cit.*, p. 77.

una investigación cualitativa. “En la investigación cualitativa el investigador tiene que explicitar sus propias premisas, sus propios intereses,”<sup>10</sup> reconoce Orozco Gómez.

---

<sup>10</sup> Orozco Gómez, Guillermo, *op. cit.*, p. 81.



## **Categorías analíticas**

**ORGANIZACIÓN INSTITUCIÓN ATRAVESAMIENTO CONVERSACIONES  
CARGOS/PUESTOS EMPRESA EMPRESA EMERGENTE MISIÓN VISIÓN  
VALORES COMUNICACIÓN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA MATRICES  
SOCIOCULTURALES INTERESES NECESIDADES COMUNICACIONES  
INTERNAS ESCUCHAR TRABAJO EN EQUIPO EFECTIVIDAD Y  
EFICIENCIA EN EQUIPOS DE TRABAJO**

## ORGANIZACIÓN, INSTITUCIÓN, ATRAVESAMIENTO

Para diferenciar los conceptos de **organización** e **institución**, el autor Leonardo Schvarstein plantea cuatro definiciones del primer término, de las cuales cabe citar la siguiente:

“1.Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos (Etzioni).”<sup>11</sup>

De esta misma noción resalta que alude a establecimientos, “...tales como escuelas, fábricas, hospitales a los cuales se les asigna en general una finalidad social determinada por una o más de las instituciones definidas en el punto anterior.”<sup>12</sup> “Las **organizaciones** están entonces atravesadas por muchas instituciones que determinan “verticalmente” aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Este es el concepto de **atravesamiento**.”<sup>13</sup> Para poder comprender este último concepto, corresponde, entonces, introducir la definición de **instituciones** que Schvarstein propone: “aquéllos cuerpos normativos jurídico - culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.”<sup>14</sup>

Cabe tener presente, para interpretar la relación entre instituciones - organización, que:

“No se trata de una relación unidireccional, sino de determinación recíproca. Las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinados, materializan el orden social que establecen las instituciones.”<sup>15</sup>

El autor Fernando Flores, en su libro “Creando organizaciones para el futuro,”<sup>16</sup> plantea una nueva interpretación ontológica de lo que son las **organizaciones**, no sólo para describirlas, sino también para abrir oportunidades de rediseñarlas, es decir, con una finalidad práctica. Hay varios conceptos a aplicar en el presente análisis, desde esta perspectiva que habilita Flores. Para comenzar, la noción de **organización**, que enriquece la concepción ya planteada.

“Afirmamos que las organizaciones no son meras instituciones o burocracias, sino que son fenómenos políticos. Entendemos por “político” a la reflexión acerca de cómo tendremos que vivir juntos socialmente. La política es la discusión mediante la cual determinamos nuestro ser social. En política nos preguntamos qué clase de interacciones debemos tener unos con otros; qué clase de conversaciones

---

<sup>11</sup> Schvarstein, Leonardo, *op. cit.*, p. 27.

<sup>12</sup> Schvarstein, Leonardo, *op. cit.*, p. 28.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> Schvarstein, Leonardo, *op. cit.*, p. 26.

<sup>15</sup> Schvarstein, Leonardo, *op. cit.*, p. 30.

<sup>16</sup> Flores, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*. Chile, Dolmen Ediciones S.A., 1996.

sostendremos y cómo llevaremos a cabo esas conversaciones. Las organizaciones son uno de los lugares en donde es posible tener este tipo de discusiones.”<sup>17</sup>

A su vez, Flores identifica, en pocas palabras, a una **organización** como una “...estructura de conversaciones recurrentes.”<sup>18</sup>

## CARGOS/PUESTOS y CONVERSACIONES

Según esta manera de entender lo que es una organización, los **cargos o puestos** que se designan para cada integrante de una organización

“no son cosas que se describan, al igual que las organizaciones no son cosas que se describan como agrupaciones de individuos con nombres de cargos. Los cargos existen y los “deberes” y “responsabilidades” también existen, debido a que los individuos hacen compromisos sociales en las conversaciones. Los cargos existen en nuestro escuchar en virtud de nuestro involucramiento en conversaciones recurrentes en las cuales alguien pide y/o promete realizar ciertas acciones recurrentes con el fin de cumplir condiciones de satisfacción compartidas. Lo que queda fuera de la “descripción de funciones” es el origen del cargo a partir de los compromisos adquiridos en conversaciones.”<sup>19</sup>

Según este planteo, “...una posición es una encrucijada específica de compromisos lingüísticos - promesas, afirmaciones, peticiones y declaraciones.”<sup>20</sup> Los compromisos lingüísticos pasan a un primer plano. En este esquema, “los problemas se manifestarán como conversaciones que hacen falta y las oportunidades de responder a ellos o de enfrentarlos aparecerán como compromisos posibles en conversaciones recurrentes.”<sup>21</sup>

Lo que esta perspectiva permite reconocer es la centralidad de la noción de **conversación, y de los compromisos que en ellas se generan**, en la constitución de una organización, en el acontecer diario al interior de la misma y para su éxito.

“Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las

---

<sup>17</sup> Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 39.

<sup>18</sup> Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 76.

<sup>19</sup> Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 68.

<sup>20</sup> Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 77.

<sup>21</sup> *Ibid.*

empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado.”<sup>22</sup>

Es necesario, entonces, conocer qué se entiende por **conversación** desde esta perspectiva.

“...La palabra no existe por sí sola, siempre existe en una relación con otro, aunque ese otro pueda ser yo mismo. Pues bien, esa relación en que toda palabra inevitablemente nos coloca es lo que llamamos “conversación”. Es importante advertir que estamos usando el término conversación en un sentido particular que no siempre coincide con el sentido corriente. Ello por cuanto entendemos por conversación toda palabra en acción, incluyendo como planteamos antes, cuando me hablo a mí mismo e incluyendo también cualquier medio que pueda utilizar para relacionarme con otros a través de la palabra. Cada vez que escribo algo, por lo tanto, entiendo que estoy conversando.”<sup>23</sup>

Este planteo comprende como conversaciones no sólo las que acontecen cara a cara, como habitualmente se cree, sino, el empleo de los más diversos medios: correo electrónico, teléfono, chat, teleconferencia, etc. Desde esta perspectiva se le prestará atención a todos estos tipos de conversaciones, el estudio de las mismas permitirá adentrarse en la realidad organizacional, y conocer sus fortalezas y oportunidades, tal como explica Echeverría.

“Si queremos comprender una empresa debemos examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad. La fortaleza de una empresa nos conducirá siempre a la fortaleza de sus conversaciones. Sus debilidades se relacionan con las debilidades de sus conversaciones o con el hecho de que podrían faltar algunas conversaciones decisivas”<sup>24</sup>.

El análisis de la organización necesariamente debe tener como eje conductor las **conversaciones** que suceden en su interior y con su contexto.

“Cualquier problema, sea o no estrictamente comunicativo, puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones subyacentes”<sup>25</sup>.

El tipo particular de organización a abordar es una empresa. Interesa, entonces, definir qué se entiende por dicha noción.

---

<sup>22</sup> Echeverría, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Bs. As., Granica, 2005, p. 260.

<sup>23</sup> Echeverría, Rafael, *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Bs. As., Granica, 2000, p. 71.

<sup>24</sup> Echeverría, Rafael, *Ontología*, op. cit., p. 262.

<sup>25</sup> Echeverría, Rafael, *Ontología*, op. cit., p. 263.

## EMPRESA - EMPRESA EMERGENTE

En el marco de la interpretación ontológica ya citada, una empresa se define como “...una red estable de conversaciones. Como tal, genera una identidad en el mundo que trasciende a sus miembros individuales.”<sup>26</sup>

El autor Rafael Echeverría presenta una forma particular en la que entiende el funcionamiento de las empresas en el siglo XXI.

Declara que “el modelo tradicional de hacer empresa que prevaleció durante gran parte del siglo XX ya no funciona”<sup>27</sup>. Trabajando desde la misma mirada ontológica que Flores, plantea que actualmente está en crisis la empresa tradicional y que esta situación tiene su origen en variables tanto externas como internas. En este último caso, destaca factores tales como los cambios acontecidos en el carácter del trabajo (la nueva preponderancia del trabajo no manual y su importancia en la capacidad de generación de valor de las empresas) y la crisis del mecanismo de regulación del trabajo (denominado mando y control, cuya figura central de autoridad estaba representada por el capataz, mecanismo sustentado en la emocionalidad del miedo). Ante la preponderancia del trabajo no manual, Echeverría se propone buscar cuál es la clave para la productividad del mismo. Para ello, se sitúa en el dominio de las conversaciones. De esa forma, sostiene que

“puedo ahora desagregar el poder transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto de competencias conversacionales. Esta, destacamos, es una operación de la mayor importancia, pues en ella encuentro la clave para incidir precisamente en la productividad del trabajador denominado no manual.”<sup>28</sup>

Así, el autor reconoce tres subdominios diferentes en el interior de toda conversación: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. Al interior de cada uno de estos tres subdominios existen “un conjunto de competencias conversacionales específicas que inciden directamente en la eficiencia y efectividad del trabajo.”<sup>29</sup> Lo que el autor señala es precisamente la directa relación que reconoce entre productividad y las **competencias conversacionales** del trabajador. En su relato, va distinguiendo cómo esta relación se expresa

---

<sup>26</sup> Echeverría, Rafael, *Ontología*, op. cit., p. 259.

<sup>27</sup> Echeverría, Rafael, *La empresa emergente*, op. cit., p. 23.

<sup>28</sup> Echeverría, Rafael, *La empresa emergente*, op. cit., p. 71.

<sup>29</sup> Echeverría, Rafael, *La empresa*, op. cit., p. 71.

tanto en las tareas individuales, como en las de coordinación y las de aprendizaje, siendo éstas las tres dimensiones diferentes que él reconoce que tiene el trabajo en la empresa.

“...Así como constatamos que la tarea individual del trabajador no manual y las actividades de coordinación descansan en competencias conversacionales, al examinar el trabajo reflexivo de aprendizaje no podemos dejar de reconocer que éste, de igual forma, descansa en procedimientos conversacionales específicos.”<sup>30</sup>

En este contexto que el autor describe, los mecanismos de regulación del trabajo de la empresa tradicional se vuelven ineficaces.

Al plantear cómo será la estructura formal de la empresa emergente, el autor destaca que si bien no se dispone de un modelo formal de aplicación universal, sí es un buen punto de partida tomar como referencia los criterios más generales, que ya fueron citados, al preguntarse sobre el tipo de estructura más conveniente para cada empresa.

“...pensamos que la empresa del futuro sí estabilizará una particular estructura, a la vez que estará sujeta a transformaciones permanentes. La capacidad reflexiva que ella deberá exhibir es, precisamente, uno de los rasgos estables de la empresa del futuro. La importancia que adquirirán las competencias conversacionales genéricas será otro.”<sup>31</sup> Entre otras de las características que empiezan a distinguirse en esta modalidad emergente de hacer empresa, Echeverría nombra la destacada importancia de la emocionalidad de la confianza. “**La confianza es la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer empresa.**”<sup>32</sup> En esta emocionalidad requieren sustentarse los nuevos mecanismos de regulación del trabajo. Por último, cabe mencionar, como otros de los rasgos que se encontrarán en la empresa emergente, una gestión centrada en los procesos y sus resultados. En comparación con la empresa tradicional, la emergente será más horizontal, con menos niveles de jerarquía y más flexible. La figura de la autoridad estará representada en un “**coach**”, cuya función principal será la de facilitador del aprendizaje de su equipo de trabajo.

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

---

<sup>30</sup> Echeverría, Rafael, *La empresa, op. cit.*, p. 85.

<sup>31</sup> Echeverría, Rafael, *La empresa, op. cit.*, p. 82.

<sup>32</sup> Echeverría, Rafael, *La empresa, op. cit.*, p. 91.

Para facilitar el cumplimiento de los fines específicos de una organización, como menciona Schvarstein “su razón de ser”, es necesario que al interior de la misma se declaren, difundan, compartan y practiquen entre todos sus integrantes una **misión**, una **visión** y una serie de **valores**.

Peter Senge reconoce a estos principios rectores con las siguientes definiciones. **Misión:** “representa la razón fundamental para la existencia de la organización.”<sup>33</sup> Y continúa:

“Una **visión** es una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora. Una “proclama de visión” muestra a dónde queremos ir y cómo seremos cuando llegemos allí. La palabra deriva del latín videre, “ver”. Esta asociación es significativa: cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará. Por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.”<sup>34</sup>

“...los **valores** describen el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.”<sup>35</sup> “...El mejor modo de expresar los valores radica en la conducta.”<sup>36</sup>

En los términos en los que entiende Flores a una organización, los valores son **el escuchar de trasfondo compartido**: “...una organización no sólo se mantiene unida mediante patrones de conversación recurrentes, sino también por el escuchar del trasfondo compartido. El fenómeno que señalamos aquí es lo que se suele denominar una “cultura” o un conjunto de “valores” o “creencias.”<sup>37</sup>

## COMUNICACIÓN

Comunicación e información suelen utilizarse como sinónimos. Es por ello que hace falta definir y diferenciar ambos términos. “...la información remite simplemente a transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que la comunicación consistiría en intercambios de información con el objeto de cambiar el comportamiento de los

---

<sup>33</sup> Senge, Peter con otros, *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Granica, 2006, p. 315.

<sup>34</sup> Senge, Peter con otros, *op. cit.*, p. 314.

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 57.

otros,<sup>38</sup> es la primera distinción que realiza Annie Bartoli. “Yves Winkin muestra la lenta evolución del sentido “comunicar” en el idioma francés. “Cuando apareció por primera vez, - a mediados del siglo XIV - significaba: “participar de, poner en común.” Luego, hacia fines del siglo XVI, “comunicar” empieza a significar también “transmitir.”<sup>39</sup>

Fernando Flores no disocia organización y comunicación, dada la centralidad del último término para la existencia del primero. “Ciertamente una organización debe estar construida sobre la comunicación.”<sup>40</sup> Y agrega: “la comunicación es un compromiso social.”<sup>41</sup> Para el autor, toda vez que se hable de una organización a su vez se estará abordando su comunicación, la escucha y los compromisos que en ella se generan.

“...Las cosas ocurren porque alguien las pide y alguien promete. Nuestra comprensión de la comunicación va al corazón de nuestra comprensión de las organizaciones. La comunicación es la generación de compromisos sociales. Es escuchar las declaraciones políticas que posibilitan la existencia de una organización. Es escuchar peticiones y promesas específicas que constituyen el funcionamiento diario de la organización. La comunicación, el acto de escuchar, es la constitución de la organización y no una herramienta del individuo para el intercambio de datos. (...) Solamente si comprendemos la comunicación como el escuchar los compromisos sociales, podrá existir alguna vez algo semejante a una organización, con su propia identidad y sus propios compromisos escuchados por todos los individuos que participan en ella.”<sup>42</sup>

Una vez más, a través de las definiciones presentadas, permanece inalterable la centralidad de las conversaciones (...“la danza que tiene lugar entre el hablar y el escuchar, y entre el escuchar y el hablar...”)<sup>43</sup> no sólo en la constitución, sino principalmente, en el funcionamiento y el éxito de una organización.

Cabe recordar que uno de los objetivos a los que responderá esta investigación tiene que ver con el desarrollar una mirada a la organización del caso desde el enfoque de la **Comunicación Estratégica**.

---

<sup>38</sup> Bartoli, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Buenos Aires, Paidós, 1992, p. 69.

<sup>39</sup> Bartoli, Annie, *op. cit.*, p. 71.

<sup>40</sup> Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 68.

<sup>41</sup> Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 69.

<sup>42</sup> Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 70.

<sup>43</sup> Echeverría, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Buenos Aires, Granica, 2005, p. 229.



## COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Ante todo, desde este enfoque, la comunicación se define como “momento relacionante de la diversidad sociocultural.”<sup>44</sup> Se considera un fenómeno “complejo, en tanto presenta múltiples dimensiones (informativa, ideológica, interaccional, sociocultural...).”<sup>45</sup>

“El modelo de la Comunicación Estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada paso cual es la problemática prioritaria y cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha.”<sup>46</sup>

“Desde la comunicación estratégica ya no hay un mensaje a transmitir sino un problema a resolver. Su solución implica el reconocimiento de los actores sociales, entendidos como protagonistas en relación a una temática y trabajando desde una matriz sociocultural que imprime a su acción una lógica de funcionamiento.”<sup>47</sup>

También se delinea un perfil particular del profesional que opera desde este marco.

“El comunicador estratégico es un profesional cuya especialidad incluye saberes específicos para la construcción de una conversación. No como un efecto único y predeterminado, sino como la creación conjunta de nuevos espacios abiertos, generadores de sentido y de acción social. Implica disponer de herramientas para ser capaz de generar escenarios compartidos.”<sup>48</sup>

La definición que Sandra Massoni efectúa de la labor del comunicador se sitúa en la esfera de las conversaciones, precisamente son éstas y las competencias conversacionales las que ocupan un lugar central en la productividad del trabajo sustentado en el poder de la palabra, en el contexto de la empresa emergente que caracteriza Rafael Echeverría. Tal como plantean los autores de la perspectiva ontológica, **la efectividad de las conversaciones** es determinante en el éxito de una organización.

Continuando con la mención de las responsabilidades de los comunicadores sociales, Massoni manifiesta:

---

<sup>44</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 35.

<sup>45</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 49.

<sup>46</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 165.

<sup>47</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 51.

<sup>48</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 161.

“Sabemos transmitir, difundir, hacer circular. Esa es la especialidad que prevalece. Todas las otras dimensiones de la comunicación necesitan ser incrementadas en las políticas públicas y en las organizacionales. Este es un campo propicio y casi virgen para los comunicadores estratégicos. Lo interesante es poder pensar, reconocer, analizar y operar distintas dimensiones de la comunicación y ponderar cuál es la que resulta relevante en cada caso.”<sup>49</sup>

El perfil de comunicador social estratégico planteado coloca al profesional en una posición clave en el marco del nuevo modo de hacer empresa que describe Echeverría: las empresas emergentes.

Allí en donde nunca fue concebida, la mirada (y las consecuentes propuestas que se generen) desde la Comunicación Estratégica implicará un ejercicio que requerirá la capacidad de poder realizar ciertos desplazamientos, entre otras cosas.

“...un desplazamiento que necesitamos recorrer para trabajar institucionalmente desde la Comunicación Estratégica.”<sup>50</sup>

Es moverse desde las formas convencionales de gestión y comunicación, traducidas en el operar diario de la organización, tanto en el decir como en el hacer de sus actores, hacia esta nueva perspectiva.

Sandra Massoni ha reconocido “3 movimientos y 7 pasos para comunicar estratégicamente.”<sup>51</sup>

El primer movimiento está compuesto por los primeros cuatro pasos, que contemplan: la superación del malentendido de la comunicación como transferencia.

Al poner en común ciertos contenidos con otros, no es suficiente con expresarlos en un código que compartamos. Es erróneo creer que la comunicación acontece tal como si uno entregara un paquete cerrado a alguien con un contenido que tiene que asimilar. Para lograr entendimiento hay que considerar la oportunidad, el momento en el que abordo a ese otro, y la forma en la que lo hago. El segundo paso toma en consideración que el contar con los mejores canales de comunicación desde un punto de vista técnico no garantiza en absoluto lograr comunicarse. “Aún la mejor estructura de distribución de informaciones no asegura que un mensaje sea entendido por el otro en los términos en que el emisor lo pretendió para establecer la comunicación.”<sup>52</sup> El tercero de los cuatro pasos del primer movimiento invita a poner foco en lo que sucede en el momento de lectura del otro, ponerse en su lugar para

---

<sup>49</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 162.

<sup>50</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 166.

<sup>51</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 165.

<sup>52</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 168.

imaginar el tipo de acabado que pondrá en juego al recibir las comunicaciones. Para ello, es necesario no centrarse exclusivamente en el canal, el mensaje, sino, en lo que sucede en la instancia de la lectura. Es por ello que el paso cuatro consiste en que hay que conocer las matrices socioculturales de los actores involucrados.

El segundo movimiento es presentado como el pasaje de la comunicación al final de la línea de montaje a la comunicación como espacio relacionante de la diversidad sociocultural. Este movimiento está compuesto de dos pasos, el quinto y el sexto, que consisten en asumir a la comunicación como una cuestión de equipos multidisciplinares y de espacio de encuentro entre actores.

Por último, el tercer movimiento es el que se genera al pasar de abordar un tema a comunicar a un problema a cerca del cual conversar. Implica contemplar las relaciones de la organización con su entorno.

El séptimo paso para el logro de este desplazamiento plantea cómo iniciar la conversación: “recuperando las tensiones/pulsiones presentes en una situación dada a partir de los intereses\* y necesidades\*\* de las distintas matrices.”<sup>53</sup>

En otras palabras, los tres pasos que incluyen los siete movimientos citados con anterioridad y las definiciones de las categorías analíticas matriz sociocultural, intereses y necesidades, permiten visualizar qué cuestiones debe trabajar el comunicador al posicionarse desde la mirada de la CE.

## COMUNICACIONES INTERNAS

Cabe recordar que el interés de la presente investigación está dirigido hacia las comunicaciones internas. ¿Es legítima esta distinción, que reconoce un “adentro” de un “afuera”? En caso afirmativo, ¿en relación a qué se hace la escisión?

---

\* intereses : del latín interesse: importar. Es ganancia de algún tipo y remite al valor que en sí tiene alguna cosa para alguien. Una inclinación del ánimo hacia algo que atrae o conmueve. Está asociado a lo espiritual, a lo simbólico. \*\*Necesidad: es el impulso que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Todo aquello a lo cual es imposible substraerse, faltar o resistir. Está asociado a lo corporal, a lo material.

<sup>53</sup> Massoni, Sandra, *op. cit.*, p. 173.

En una aproximación inicial, se podría determinar que, al abordar las comunicaciones internas, se está haciendo referencia a las conversaciones que suceden al interior de una organización. Sin embargo, tal como reconoce Gabriel Kaplún, “determinar el adentro y el afuera no es algo evidente en toda organización.”<sup>54</sup>

Para introducir el concepto comunicación interna, cabe mencionar a Joan Costa:

“La comunicación interna no se puede desgajar de la comunicación destinada a construir, mantener o mejorar la imagen de la empresa en los distintos públicos. La comunicación empresarial es una sola. Lo que se dice afuera repercute adentro y viceversa. Se trata de un ecosistema donde no hay adentro y afuera.”<sup>55</sup>

Cabe preguntarse, entonces, ¿por qué se crean áreas con diferentes equipos para las distintas gestiones de comunicaciones (internas, externas, de marketing, etc.)? ¿Se las integra? ¿Cómo? Comunicaciones Internas: ¿de cuáles conversaciones se ocupa? ¿Las necesidades de qué públicos escucha? ¿Por qué interesa? ¿Para qué sirve? ¿Qué cuestiones son claves para tener éxito en su gestión y cuáles pueden ser motivos de su fracaso?

Al conocer el organigrama de una organización que contemple gestionar las comunicaciones internas con un equipo responsable a cargo, y ver en qué lugar del organigrama se ubican sus integrantes, se puede realizar una lectura de la importancia que se le otorga a la gestión y de la concepción de las comunicaciones internas, según la cual se actúa en consecuencia. Hay distintas posibilidades en las que esta ubicación puede plantearse. Según Alejandro Formanchuk, presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna:

“a veces pueden formar lo que es la Dirección de Comunicaciones, DIRCOM, a veces pueden estar dentro de Recursos Humanos, a veces están en Cultura, en Clima, en Compensaciones y Beneficios. En algunas empresas está la figura propia del profesional de comunicación interna, hasta que incluso puede tener su área y a veces esa tarea la desempeña alguien más como parte de otras tareas. Marketing también. Todo tiene su pro y su contra.”<sup>56</sup>

Otra cuestión que se puede visualizar para analizar la realidad organizacional en la que se contemple gestionar las comunicaciones internas con un equipo responsable a cargo es si el líder del mencionado equipo tiene participación en las conversaciones regulares que definen

<sup>54</sup> Kaplún, Gabriel, *Comunicación organizacional. La importancia de los bordes*, en: *Constelaciones de la comunicación*, año 1, N° 1, septiembre de 2000, Fundación Walter Benjamin, p. 177.

<sup>55</sup> Costa, Joan, en *Gestión Estratégica de la Comunicación*, Rosario, IDEA, mayo de 2006, p. 10.

<sup>56</sup> Formanchuk, Alejandro, *Entrevista Presente y futuro de la comunicación interna*, obtenido el 20 de enero de 2012, en <http://www.aadeci.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/Hablemos-de-Relaciones-públicas-Entrevista-Alejandro-Formanchuk-y-Andrea-Lojo.pdf>

las estrategias de la organización; cuál es su participación en esas conversaciones, que versan sobre las decisiones que se toman, como puede ser en el caso de una empresa, al nivel de su directorio. Esto quiere decir, conocer si quien conduce un área de comunicaciones internas trabaja codo a codo con el equipo de liderazgo de la organización.

Así lo explica la vicepresidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, Andrea Lojo, quien desde su postura sobre el rol del comunicador entiende estas cuestiones como inherentes a la función:

“Esa es la idea del comunicador, que él participe en la mesa grande de discusiones y de temas críticos a comunicar y que justamente él conozca lo que está diciendo el de marketing, lo que habla el de finanzas, el de recursos humanos y después asesore a cada uno de estos públicos para hacer una comunicación interna y administre las herramientas.”<sup>57</sup>

Desde esta perspectiva, se puede ir definiendo un perfil del responsable de la función. En ese sentido, Formanchuk agrega:

“el encargado de hacer comunicación interna, no es el encargado de comunicar a todos los públicos. O sea, los que hacen comunicación interna en una organización, el que menos hace comunicación interna es el departamento de comunicación interna, el que más hace es el líder, son tus compañeros de trabajo, entonces, no es el comunicador interno, es alguien que va persona por persona dándole un mensaje, sino que en todo caso puede llegar a englobar los mensajes claves y asesorar a las personas para que hagan la comunicación final.”<sup>58</sup>

En otras palabras, no es únicamente el área de Comunicaciones Internas la que adquiere el compromiso de dicha gestión. Por el contrario, todos y cada uno de los demás miembros de la organización realizan su aporte a las comunicaciones internas en la organización.

Los empleados de la organización son los actores que interesan puntualmente a la gestión de CI, sin dejar de considerar el marco en el cual están insertos, y la relación que la empresa mantiene con los demás públicos de su interés. El plan de trabajo del área se elabora dentro de una estrategia que comprende las acciones de las demás áreas que se ocupan de otros actores (prensa, gobierno, comunidad en general, etc.) para una gestión integral de la comunicación organizacional.

Es competencia de la gestión de comunicaciones internas, entonces, explicitar quiénes son los empleados de la organización, conocerlos, e inclusive segmentarlos según distintos criterios

---

<sup>57</sup> Lojo, Andrea, *Entrevista Presente y futuro de la comunicación interna*, obtenido el 20 de enero de 2012, en <http://www.aadeci.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/Hablemos-de-Relaciones-públicas-Entrevista-Alejandro-Formanchuk-y-Andrea-Lojo.pdf>

<sup>58</sup> Formanchuk, A, *op. cit.*, p. 3.

(modalidad contractual al interior de la empresa, edades, educación, áreas de trabajo, ubicación geográfica de la sede de la organización en la que se desempeñan, etc.), para reconocer así sus intereses y necesidades y analizar las conversaciones que mantienen.

¿De qué se encarga un área de comunicaciones internas, entonces? ¿Qué se le puede pedir y qué no?

Bien entendida como una herramienta que permite prevenir o solucionar problemas, y alcanzar objetivos, su efectividad puede verse limitada por ciertos factores.

Formanchuk aclara: “la comunicación por sí misma no puede resolver ningún problema si no está acompañada y sustentada por la cultura de la empresa, por el compromiso de sus directores y de su personal.”<sup>59</sup>

Cuestiones como credibilidad, confianza, coherencia, compromiso son factores que deben acompañar a la implementación de todo plan de comunicaciones, para que éste alcance sus objetivos.

Si bien la identificación y el análisis de distintos grupos de interés, que llevan a cabo los equipos de una organización (comunicaciones internas, prensa, relaciones gubernamentales, marketing, etc.) transmiten la idea de esferas de trabajo apartadas, resulta interesante pensar en una de las posibilidades de “imbricación” de las mismas, destacada por Bartoli: que el empleado actúe como vector de comunicación externa, promoviendo su empresa en lo cotidiano, lo cual supone tres condiciones básicas que comunicaciones internas tiene que contribuir a facilitar: “que el empleado sepa (lo cual remite a la comunicación interna); que esté convencido (lo cual implica coherencia entre el discurso y las acciones concretas) y que tenga ganas de hablar (lo cual supone una cierta motivación).”<sup>60</sup> Saber, creer y querer: los tres cimientos para que un empleado se convierta en vector de comunicación externa. Precisamente es importante que desde la gestión de las comunicaciones internas se trabaje en pos de lograr compromiso con la misión y la visión y en generar sentido de pertenencia en todos los empleados, para que “sepan, crean y quieran” y actúen así como buenos vectores de comunicación externa.

---

<sup>59</sup> Formanchuk, A. ¿Qué le podemos pedir (y qué no) a la comunicación interna? obtenido en <http://www.adrha.org.ar> el día 30 de noviembre de 2011.

<sup>60</sup> Bartoli, Annie, *op. cit.*, p. 103.

## ESCUCHAR

“Es el escuchar, no el hablar, lo que le confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación”.<sup>61</sup>

Tanto para el cuidadoso trabajo en la generación de contenidos, como en la adecuada producción de medios y acciones de comunicaciones internas así como también al tomar decisiones sobre los momentos apropiados para comunicar, es necesario sostener una escucha permanente de los diferentes actores de interés. Es indispensable que una gestión de comunicaciones internas tenga establecidos espacios formales en los que escuchar a los actores a los que se dirige. Esto sirve no sólo para evaluar acciones implementadas, sino para encauzar las que se tengan planificadas. Pueden habilitarse instancias o generarse dispositivos para el logro de objetivos puntuales (por ejemplo, conocer qué contenidos les gustaría a los empleados incluir en una publicación próxima a editarse, averiguar qué actividades les gustaría organizar para una despedida de fin de año, etc.) o simplemente por los propósitos no menos importantes de conocer mejor a los miembros de la organización en general, lograr captar más su atención, facilitar su participación e inclusión, y poder así aumentar su sentido de pertenencia y compromiso.

Como los responsables de planificar, coordinar y ejecutar los planes de comunicaciones internas, ninguno de los miembros del equipo que la gestiona puede dejar de dedicar especial atención a la escucha de todos los empleados de la organización. Ya sea en los espacios informales en los que se generen intercambios, así como también en las instancias de intercambio formales en el ámbito laboral: reuniones, correos electrónicos, entrevistas, etc.

“...una de las principales razones del bajo rendimiento del management norteamericano es el hecho de que el manager no escucha a sus empleados, ni a sus clientes, ni lo que está pasando en el mercado.”<sup>62</sup>

No sólo la escucha es “materia prima” para la gestión de los procesos de un área de comunicaciones internas, es el principal insumo para el trabajo de todo líder, pasando por el más alto directivo de una organización y llegando hasta el jefe directo del empleado de menor jerarquía.

---

<sup>61</sup> Echeverría, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Buenos Aires, Editorial Granica, 2005, p. 142.

<sup>62</sup> *Ibid.*

“En el campo de los negocios, el escuchar efectivo ha llegado a adquirir la máxima prioridad”.<sup>63</sup>

Es así como la escucha se está convirtiendo de a poco en una práctica a la que cada vez se le da una mayor atención, y se la deja menos librada a su concreción azarosa. Resulta interesante ver también si es que hay alguna forma en la que en las organizaciones se piensa entrenar a sus miembros y líderes para ejercitarla con eficacia, así como es también parte de una preparación formal el poder hablar bien en público y el entrenamiento en otro tipo de competencias conversacionales.

¿Cómo hacer partícipe al otro? ¿Cómo participar unos con otros en torno a un proyecto común? A través del trabajo en equipo.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Según Lalo Hubber, el trabajo en equipo “...es el tipo de trabajo en el cual un grupo de personas cooperan para obtener un objetivo común, que ninguno de ellos aisladamente podría alcanzar, y logrando niveles de efectividad, productividad o creatividad superiores a la sumatoria de los niveles individuales aislados (sinergia del trabajo en equipo).”<sup>64</sup>

## **EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EQUIPOS DE TRABAJO**

Según el mencionado autor,<sup>65</sup> hay seis elementos que toda persona que integre un equipo debe poseer para lograr efectividad y eficiencia, ellos son: ubicación, dirección, motivación, competencia específica o técnica, competencia relacional o social y recursos. Los cuatro primeros corresponden a las siguientes descripciones:

---

<sup>63</sup> Echeverría, Rafael, *Ontología*, op. cit., p. 141.

<sup>64</sup> Huber, Lalo, “*Fundamentos de Gestión de RH & Comportamiento Organizacional*”. Apuntes de clase. Versión preliminar, Buenos Aires, Visión Holística, 2010, p. 115.

<sup>65</sup> Huber, Lalo, op. cit., p. 83.



“Una persona está correctamente ‘ubicada’ en una organización cuando conoce el contexto que da sentido a su trabajo.”<sup>66</sup>

“Una persona posee dirección en una organización cuando conoce a la perfección su función específica dentro de ella, sus prioridades y sus responsabilidades, como así también sus interacciones con otros integrantes de la organización.”<sup>67</sup>

“Una persona posee motivación cuando siente genuino interés y un impulso a nivel emocional que lo lleva a realizar las tareas que le corresponden.”<sup>68</sup>

“Una persona tiene competencia específica o técnica cuando posee los conocimientos, la información y las habilidades requeridas para desarrollar, individualmente, su función técnica específica en la organización.”<sup>69</sup>

La competencia relacional tiene que ver precisamente con la habilidad para la gestión de los vínculos, actividad en la cual la escucha juega un papel crucial. Los recursos comprenden todo aquello que es necesario utilizar para poder hacer de la forma más óptima las tareas que permiten alcanzar objetivos propuestos.

---

<sup>66</sup> *Ibid.*

<sup>67</sup> *Ibid.*

<sup>68</sup> Huber, Lalo, *op. cit.*, p. 84.

<sup>69</sup> *Ibid.*

## Capítulo 2: Descripción de la organización

Es una de las empresas automotrices más grandes del mundo cuyas raíces datan de 1908. Con sus oficinas centrales en Detroit, Michigan, Estados Unidos, emplea a 202.000 personas alrededor del mundo y comercializa sus vehículos en más de 120 países. Junto a sus socios, produce autos y camiones en 30 países y vende y da servicio a esos vehículos a través de once marcas. Su principal mercado de productos es China, seguido por los Estados Unidos, Brasil, Reino Unido, Alemania, Canadá e Italia. Posee una subsidiaria en seguridad y servicios de información.

### Instalaciones en Argentina

La compañía cuenta con instalaciones en cuatro lugares del país: dos oficinas en Capital, siendo una de ellas la central, un complejo automotor a casi 400 km de distancia de las oficinas centrales y un centro de distribución de piezas, depósito y capacitación técnica, que cubre una superficie de 10 mil m<sup>2</sup>, ubicado a 60 km de la Capital.

### Complejo automotor

Fue inaugurado en diciembre de 1997. Actualmente, en él se fabrican las diferentes versiones de dos de los modelos de la marca. En este último tiempo, se realizaron obras que permitieron expandir su capacidad de producción, cuya inversión se produjo en parte con un préstamo otorgado por el gobierno argentino, el cual pudo ser devuelto antes del tiempo en el que estaba previsto.

### Productos y servicios

La compañía en Argentina comercializa únicamente una de sus marcas. Posee un portafolio de productos nacionales e importados (cada uno con sus diferentes versiones) que incluye automóviles de pasajeros, monovolúmenes, pick ups y vehículos cuatro por cuatro que se comercializan en más de 50 concesionarios. Un importante porcentaje de la producción de vehículos, piezas y autopartes se exporta a varios países de la región, en especial a Brasil, Uruguay y Paraguay. Además de las ventas en concesionarios, la empresa tiene una serie de servicios a disposición del cliente: Servicio de Posventa, una unidad de negocio especializada

en la venta de repuestos (tales como baterías, filtros, lubricantes, etc.) y un área financiera especializada en ofrecer el sistema de ahorro previo de la compañía.

### Breve reseña histórica

La crisis inmobiliaria que aconteció en EEUU entre 2007 y 2008 generó una recesión importante que tuvo impacto en la industria automotriz, habiendo afectado a la compañía de forma significativa. Fue entonces cuando la corporación en su casa matriz tomó la decisión de encarar una reestructuración profunda. Este suceso se desarrolló con el ingreso al “Chapter eleven” (regla contemplada en el Código de Bancarrotas de Estados Unidos, que permite a la empresa la reorganización del negocio para que se convierta en uno rentable). Sólo algunas de las operaciones en EEUU fueron parte del mismo, ninguna de sus subsidiarias en las regiones de Latinoamérica, África ni Medio Oriente fue incluida en los procedimientos de “Chapter eleven”, y continuaron operando durante el proceso, no ajenas a la situación por la que se atravesaba en el contexto internacional. La salida de este proceso fue en 40 días, conformándose lo que se denominó la “nueva compañía”. Se contó con el apoyo del Tesoro del gobierno de EEUU, del banco de Desarrollo de Canadá y con un acuerdo con el Sindicato Norteamericano de trabajadores (UAW).

Como parte de las acciones ejecutadas durante el mencionado proceso, se nombró un nuevo CEO a nivel mundial, se reestructuró el directorio y en el 2010 la corporación decidió crear la Región Sudamérica (integrada por Ecuador, Chile, Perú, Colombia, Brasil, Venezuela, Paraguay, Uruguay y Argentina), a raíz del peso que fue adquiriendo la firma en la región: en dicho año, por primera vez se vendieron 5 millones de unidades superando, la única de las marcas que actualmente se comercializa en el país, la venta de un millón de unidades, alcanzando el 20% de participación de mercado en Sudamérica y finalizando en 2010 como la terminal automotriz líder de venta en cinco países de la región.

En las operaciones locales, el año 2010 fue el primero de grandes logros luego de haber atravesado, dos años antes, la última crisis que afectó fuertemente a todos los que directa e indirectamente estaban vinculados a las industrias del sector. Algunos sucesos de la compañía para destacar, acontecidos a partir de la mencionada fecha, son los siguientes: el volumen de producción alcanzó un récord histórico en 2010 de 127.818 unidades y de esa forma, para esa fecha, la industria se convirtió en la terminal de mayor producción del país. En el mismo año, fue la terminal con mayor crecimiento con respecto al 2009 en Ventas, con un 31% de crecimiento y uno de los dos vehículos de producción nacional fue reconocido, por segunda

vez consecutiva, como el auto más vendido del país. Otro hecho destacado del 2010 fue el exitoso lanzamiento del primer vehículo global que se comercializa en el país, considerado como el mejor auto importado del año (según la prensa especializada) y el más seguro en su categoría (según el Centro de Experimentación y Seguridad Vial - CESVI Argentina). Se alcanzó un récord histórico de patentamientos y un récord histórico de facturación de post venta. Mejoró el posicionamiento en el ranking de las mejores empresas para trabajar (posición 22 en encuesta de la Revista Apertura versus posición 48 del año 2009), se fabricaron 800 mil unidades - en agosto - desde la apertura del complejo automotor, se produjo la unidad 100 mil de uno de los dos modelos de producción nacional, a poco más de un año del inicio de su producción.

En el contexto actual, cabe mencionar la capacidad de respuesta para mantener el plan de producción ante los riesgos de interrupción producidos por los daños que ocasionó en el sector la catástrofe natural en Japón a principios del año 2011 y el desafío que enfrenta la automotriz ante las exigencias del gobierno nacional de nivelar su balanza comercial. En relación con las actividades que se han ido encarando en este sentido, en el 2010 se produjo una exhibición de piezas en la que participaron asociaciones del rubro y autopartistas para mostrar a los proveedores locales las piezas que se emplean en la producción y que podrían producirse localmente, y considerar así, disminuir la importación de materiales. A fines del 2011 tuvo lugar el lanzamiento de la segunda edición del Reporte de Sustentabilidad de la compañía, pieza que le valió ser distinguida por la Revista Mercado como uno de los 10 mejores casos de empresas que producen Informes de Sustentabilidad en el país.

Desde 2010, a partir de la reestructuración de la compañía, el trabajo de sus integrantes pasó a estar orientado por cuatro Prioridades Culturales (definidas por la corporación para todos sus integrantes en el mundo) y por una nueva visión. Dichas prioridades culturales son:

- 1) **Enfoque en el cliente y los productos.** Crear vehículos que los clientes aspiren a comprar, construir marcas de las que se sientan orgullosos y ofrecerles una experiencia única.
- 2) **Responsabilidad.** Comprometerse personalmente para obtener resultados propios, los del equipo y los de la empresa.
- 3) **Velocidad.** Actuar con rapidez y decisión para obtener resultados.
- 4) **Toma de riesgos.** Asumir riesgos que valgan la pena, experimentar y renovarse para lograr más de lo que se creía posible.

Estas cuatro prioridades culturales conforman el eje de diferentes políticas y programas de la empresa y de iniciativas a cargo de la gestión de Relaciones Industriales. Desde su lanzamiento, forman parte del conjunto de mensajes claves que la compañía transmite a sus empleados y por ello se aplican toda vez que lo amerite un tema y su tratamiento, en las distintas piezas de comunicaciones internas que se elaboran.

## Composición de las áreas. Integrantes y compromisos.

**Presidente y Director Ejecutivo:** Presidente de Argentina, Uruguay y Paraguay. Su equipo de trabajo está conformado por su asistente y su Business Planner. Se encuentra ubicado en las oficinas centrales.

**Relaciones Gubernamentales.** Es el equipo que lleva adelante las relaciones de la compañía con los distintos organismos gubernamentales, a nivel nacional, provincial y local, y representa a la empresa en las distintas asociaciones empresariales de las que forma parte, con el objeto de maximizar las oportunidades para el negocio. A esta área la conforman 3 personas. La oficina en donde se encuentra el gerente del área es la única que linda con la oficina de Presidencia. Todos sus integrantes tienen sus puestos de trabajo en Bs. As.

**MANUFACTURA.** Involucra todas las diversas funciones que deben realizarse para elaborar el vehículo y su prueba final. También alcanza la fabricación y provisión de repuestos principalmente vinculados a la carrocería y los distintos servicios vinculados al aseguramiento de la calidad de todo lo que se fabrica. Todo esto es realizado bajo los requerimientos establecidos dentro del Sistema Global de Manufactura (SGM). Se compone de las siguientes sub áreas:

**Planta de Prensas:** es donde se conforman las principales piezas (piezas que definen el diseño del producto) a partir de chapa en blanco.

**Planta de Carrocería:** es donde se unen todas las piezas de chapa a través de puntos de soldaduras, dándole forma a la carrocería.

**Planta de Pintura:** es donde se realizan todos los procesos de protección anticorrosiva y pintura de la carrocería: base, color y barniz.

**Planta de Motores:** es donde se mecanizan las principales partes del motor, para luego armarlo por completo y probarlo funcionalmente.

**Planta de Ensamble:** es a donde llegan todas las partes separadamente, para montarlas en la carrocería y conformar definitivamente el vehículo listo para despachar a las concesionarias.

**Administración de Calidad.** Es el departamento que está involucrado a lo largo de todo el proceso, verificando y asegurando que todo sea hecho conforme a los

estándares establecidos. Incluye todo tipo de pruebas estáticas y dinámicas para garantizar la satisfacción de los clientes. El área de Calidad mantiene un monitoreo permanente de los productos en los clientes a través de la comunicación con las áreas de servicio y los concesionarios, encuestas de satisfacción y comunicación directa con clientes.

**Mantenimiento Central:** área de servicios que atiende a toda la Planta. Se ocupa de la distribución y del mantenimiento de todos los equipos de aire comprimido, de energía eléctrica, de agua potable, de agua industrial y de gas natural. Tiene a cargo las empresas que colaboran en la gestión del mantenimiento en general. Está compuesta por las siguientes sub áreas: **Mantenimiento Planeado, Operadores de Utility, Operadores de Efluentes, Servicios Ambientales, Servicios y Técnicos de Utility.**

**Servicios Ambientales y Utilidades:** este equipo trabaja para asegurar la producción de vehículos en forma sustentable y amigable con el medio ambiente. Previene la contaminación, priorizando la reducción de los residuos, de las emisiones y el tratamiento adecuado de los efluentes. Fomenta el reciclado.

**Planta de Compostaje y Eco Isla.** Es la zona del complejo automotor destinada a efectuar las tareas que implican el tratamiento de residuos y el reciclaje de los mismos.

**Servicios.** Es responsable del gerenciamiento de los servicios tercerizados de mantenimiento, limpieza (general y técnica) y del alquiler de vehículos industriales.

**Mantenimiento Planeado y Operaciones de utilities.** El equipo se encarga del planeamiento de tareas de mantenimiento de planta, de la administración de recursos energéticos y de la operación de servicios básicos de planta.

**Planta de tratamiento de efluentes.** Trata los efluentes industriales y sanitarios, con una capacidad de tratamiento de efluentes suficiente para una ciudad de 10 mil habitantes. Posee un laboratorio en el cual se realizan los análisis necesarios para el control del cumplimiento de la legislación vigente.

**SGM y Competitividad.** Coordina las acciones con las que se mantiene vivo el SGM. Facilita y coordina las gestiones de cada Unidad de Negocio de Manufactura para

alcanzar los objetivos de productividad, contribuyendo a la sustentabilidad del negocio.

**Ingeniería de Manufactura y Proyectos:** planifica, desarrolla e implementa sistemas innovadores de Manufactura para el proceso de producción de vehículos, mejorando las condiciones de trabajo de las personas.

**Asistentes de Personal.** En cada una de las Plantas nombradas anteriormente, está presente un empleado que reporta directamente al gerente de la misma, responsable por los temas vinculados a la Administración del Personal que se desempeña en la planta en la que físicamente está ubicado. Actúa como un nexo indispensable entre cada sub área de Manufactura y el sector de Recursos Humanos.

**DIRECCIÓN DE COMPRAS Y SUMINISTRO.** Implica diversas funciones que van desde la compra de las partes que conforman el vehículo hasta la provisión de repuestos y distintos servicios que no necesariamente tienen que ver con la fabricación del auto, como por ejemplo telefonía, limpieza, archivo, etc. Después de Manufactura, es el área que mayor cantidad de personal reúne, para controlar la compra de materiales y abastecer desde el exterior las piezas necesarias para la producción, así como toda la logística de las mismas y de la distribución final de los vehículos. En lo que a la fabricación del vehículo se refiere, una gran parte de las empresas proveedoras con las que esta área está en contacto integran el parque de proveedores nacionales. Muchos de esos proveedores están localizados dentro del complejo automotor. Algunos poseen su propio personal trabajando codo a codo en la línea con los empleados.

Está compuesta por las siguientes sub-áreas: Logística, Compras, Operaciones de Abastecimiento, Ingeniería de Calidad de Proveedores y Materiales.

**Logística** es el área que contrata y gestiona los servicios necesarios para abastecer, almacenar y distribuir componentes y vehículos.

**Compras:** compra todos los materiales necesarios para la producción y los bienes y servicios que requieren las demás áreas.

**Operaciones de abastecimiento.** Asegura las entregas de proveedores en cantidades y condiciones para garantizar la producción, las exportaciones y la distribución de repuestos.



**Ingeniería de Calidad de Proveedores.** Trabaja con proveedores para resolver problemas de calidad de las piezas corrientes y participa en el desarrollo de partes nuevas para localización o nuevos proyectos.

**Materiales.** El área almacena y distribuye hacia la línea de producción las diferentes piezas y partes necesarias.

**Planeamiento de Producto.** El nombre completo del área es: Planeamiento de Producto, Gerenciamiento de Programas y Exportaciones. Se encarga de planificar y gerenciar el “portafolio de productos” de la compañía, de implementar los programas de productos - hasta el momento del lanzamiento - y de coordinar las exportaciones desde Argentina. Básicamente, Planeamiento realiza la planificación de los vehículos y los volúmenes que se van a comercializar en la región en un período de tiempo, a través de nuevos modelos o con mejoras que recibirán los existentes a lo largo de su vida en el mercado. Una vez determinado el contenido de los programas de producto, coordina con todas las áreas como Manufactura, Materiales o Ingeniería de Proveedores para llevar a cabo la implementación en forma exitosa. La función relacionada con Exportaciones comprende el relacionamiento con clientes ya sea en materia de volúmenes y contenido, coordinando para que el proceso se cumpla con regularidad.

**Ingeniería de Producto.** Se encarga del desarrollo de las modificaciones que reciben los vehículos para adecuar o acompañar la producción local. También brinda soporte técnico a todas las áreas productivas de la Planta (Carrocería, Ensamble, etc.) realizando el análisis de las modificaciones de la línea o del propio producto. Si eventualmente surgen propuestas de cambio, ya sea en forma de producción actual o para la futura incorporación de un proveedor, el área de Ingeniería de Producto las evalúa técnicamente y da su aprobación. Por otra parte, también verifica y prueba los vehículos que son importados para el mercado nacional, analizando si las características de los diferentes modelos se adecúan a las condiciones del país. Finalmente, este departamento es el encargado de proveer el material necesario para la homologación y certificación de todos los modelos, para cumplir con los requisitos que exigen las autoridades, tanto para vehículos producidos en Argentina o importados de otros países.

**DIRECCIÓN COMERCIAL.** La integran las siguientes sub áreas. **Marketing:** es el equipo encargado de generar las estrategias de producto para los diferentes vehículos de la compañía, buscando liderar en participación de mercado y en rentabilidad de la industria automotriz

nacional. El lado más visible del trabajo de este equipo es llevar los productos a la mente del consumidor. Dentro de Marketing se distinguen cuatro sub equipos: Brand Managers (planeamiento de producto), Comunicaciones (comunicaciones de producto) Promociones (eventos o promociones de la marca) y Marketing Regional.

**Post Venta:** este equipo está enfocado en la creación de relaciones positivas y duraderas con los clientes, para la satisfacción de los mismos y para lograr un negocio rentable para la compañía y los concesionarios. Se aspira a la retención del cliente, acompañándolo a lo largo de todo el ciclo de vida del vehículo, buscando que recompre un auto de la marca. A cargo de este equipo se encuentra el Programa del servicio de mantenimiento del vehículo cada 10.000 km.

**Plan de Ahorro:** es responsable por las suscripciones a los planes de ahorro que ofrece la compañía. Este equipo trabaja en pos de lograr suscribir la mayor cantidad de contratos posibles y facturar la mayor cantidad de vehículos para posicionarse como uno de los mejores planes de ahorro del país.

**Academy:** es la responsable de dar soporte a toda la Red de Concesionarios en las áreas de Capacitación y Desarrollo Profesional de las personas.

**Operaciones de Post Venta.** Diseña y gerencia los procesos a través de los cuales el operador logístico almacena y distribuye las partes y accesorios que son comercializados en la red de concesionarios.

**Difference!** Este equipo que se encarga de atender el programa que lleva su nombre. El objetivo del mismo es fortalecer la métrica que indica la satisfacción del cliente en su experiencia de compra y servicio (el CSI, Customer Satisfaction Index), buscando crear “clientes para toda la vida”. Se visita cada año a la red de concesionarios en dos olas de calibración, lo que logra la implementación y maduración de los estándares establecidos por Diference! En el año 2010 se incorporaron los foros “La voz del Cliente”, para los líderes de la empresa y sus equipos, para escuchar grabaciones de las encuestas de CSI y generar la búsqueda de oportunidades de mejora.

**DIRECCIÓN FINANCIERA.** Este equipo apoya la estrategia del negocio, procurando y administrando los recursos financieros requeridos para su operación y crecimiento, con el fin

de minimizar su riesgo y de maximizar las oportunidades de creación de valor. Lo componen 4 sub áreas distintas: **Contraloría, Tesorería, Controles Internos y Comercio Exterior.**

**DIRECCIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES.** Comprende: **Recursos Humanos, Relaciones Laborales e Higiene y Seguridad.**

**Relaciones Laborales** este equipo lleva a cabo las negociaciones sindicales con el gremio de la industria automotriz, Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA). Es quien se encarga de gestionar la aplicación del Convenio Colectivo de la compañía y las leyes laborales, con el fin de disminuir riesgos legales, y para construir relaciones laborales sólidas con los empleados y con el Sindicato. A su vez, tiene a cargo la gestión de los servicios y beneficios de todos los empleados. Desarrolla sus tareas en forma muy cercana a la realidad de Manufactura, a través de un modelo de Consultoría. Este modelo funciona en base a la circulación, al interior de cada planta, de un integrante del equipo, para atender las inquietudes y los imprevistos que se planteen en forma presencial. Previene y resuelve conflictos y negocia con el sindicato. Es el área que administra el sistema de reconocimientos de toda la compañía, para el personal dentro de convenio. Y a su vez es el equipo responsable por la coordinación del Servicio Médico ubicado al interior del complejo.

**Higiene, Seguridad, Ergonomía y Protección contra incendios.** Este equipo se dedica a consolidar la cultura de Seguridad, Higiene, Ergonomía y Protección contra incendios trabajando en la prevención de accidentes y/o enfermedades laborales.

**Recursos Humanos.** Para la gestión de los recursos humanos al interior de la organización, se emplea el Modelo de Competencias de Lominger, adoptado a escala global a partir del año 2003. El nombre del mismo responde a la síntesis de los dos apellidos de los autores del modelo: Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger. Ellos realizaron una investigación extensiva sobre 67 competencias que desarrollaron y denominaron: "The leadership architect competencies", y analizaron su relación con la productividad de la empresa. La corporación estudió en el anteriormente mencionado año el trabajo de estos investigadores y entonces decidió introducir el modelo para la identificación, selección, evaluación y desarrollo de las personas. Este modelo de competencias es el que sienta las bases para un lenguaje común en la

gestión del talento en la empresa. Según definen los autores, las competencias son “características observables y medibles de las personas que contribuyen a un buen desempeño laboral”. Ver en el Anexo la mención de las 67 competencias de Lominger.

Para la gestión de Recursos Humanos, en el 2009 se consolidó el modelo de consultoría, a la vez que se conformaba el equipo de consultores laborales: el de RRHH aspira a ser considerado un referente del empleado y un socio estratégico del líder. Trabaja junto a este último, asesorándolo en diferentes temas relacionados con la gestión del talento y el desempeño de los empleados, entre otros.

**IS & S. Information System and Service (Sistemas o IT).** Brinda soporte a todas las áreas en la implementación y mantenimiento de la operación de todos los servicios de tecnología informática. Estos servicios incluyen: red de datos locales e internacionales que permiten la interconexión con otras unidades de la corporación así como también con la casa matriz; sistemas para soportar las distintas necesidades de cada área del negocio; hardware y software necesarios para las actividades de las áreas de administración (computadoras personales, portátiles, laptops, etc.), soluciones de impresión y telefonía. Todos los servicios se encuentran alineados con los estándares definidos a nivel global.

**Asuntos Legales.** Es el responsable de asesorar y gerenciar todos los temas legales de la empresa en Argentina, Uruguay y Paraguay, protegiendo sus intereses y bienes.

## Conformación de los equipos de trabajo del liderazgo

El **directorio** de la compañía está compuesto por el Presidente y por los Directores de Finanzas, Manufactura, Relaciones Industriales, Comercial y Postventa y Logística y Abastecimiento. La principal responsabilidad del directorio ejecutivo es monitorear el correcto manejo de los negocios en el orden local y el cumplimiento de las políticas corporativas y los objetivos definidos por la conducción de la región Sudamérica, así como la fijación de las pautas para el proceso de decisión y la ejecución de las estrategias corporativas.

El **staff gerencial** está integrado por el Directorio Ejecutivo recién nombrado, al cual se agregan los gerentes de Relaciones Gubernamentales, Comunicaciones y Responsabilidad Corporativa, Legales, Planeamiento y Desarrollo de Producto, Ingeniería de Producto, Calidad y Tecnología de la Información.

## Equipos de trabajo interdisciplinarios

Además de ser parte de los equipos de trabajo ya descritos, una serie de empleados ha asumido otros compromisos, que requieren del mismo grado de responsabilidad que los iniciales, en el marco de la constitución de los siguientes equipos multidisciplinarios, para contribuir también al logro de los objetivos del negocio.

**Quality Enterprise Team.** Lo integran una serie de líderes, cada uno de distintas áreas, para poder analizar y resolver, desde sus distintos puntos de vista, problemas del producto que presenten clientes.

**Calibradores del Sistema Global de Manufactura:** siete integrantes, provenientes de diversos equipos de la compañía, cumplen la función de ser “Expertos” en todo tipo de conceptos vinculados al SGM, para brindar todo el apoyo necesario en la correcta práctica de los mismos.

**Comité de Ergonomía:** Este equipo integra a miembros de diversas áreas de trabajo, tales como: Manufactura, Mantenimiento, Higiene y Seguridad, Servicio Médico e Ingeniería de Manufactura. Ergo, son varias las disciplinas que se encuentran involucradas en este comité: Ingeniería, Medicina, Antropometría, Psicología, Higiene, etc. La misión del equipo es el cuidado de los puestos de trabajo para que estén adaptados a las personas, con la finalidad de prevenir lesiones y accidentes.

**Grupo de Mujeres.** Se estructuró formalmente en el 2009. Compuesto por mujeres integrantes de cada una de las áreas de la empresa, acompañado por un consejo de afinidad que lo integra el Comité Ejecutivo de la compañía, este equipo pretende alcanzar niveles de excelencia interna y hacia la comunidad a través de la diversidad como valor diferenciador, realizando las más diversas actividades, integrando a un público variado: empleados, clientes, ONGS, etc.

## Comunicaciones y RSE

El área está compuesta por nueve personas, ubicadas 5 de ellas en las oficinas centrales en Bs. As. El resto de sus integrantes se encuentra al interior del complejo automotor. Es un área autónoma cuyo responsable reporta directamente al Presidente de la compañía, ubicándose su oficina como la segunda más próxima a la de Presidencia. En el complejo automotor se localizan casi todos los miembros que conforman la sub área de Comunicaciones Internas: su gerente, un analista y dos pasantes estudiantes de la Licenciatura en Comunicación Social. El resto del equipo, en Bs As., lo componen: un analista (tiene tareas en común con todos los miembros del área), un Coordinador de Prensa, un Coordinador de RSE y un Asistente del Gerente.

En lo que a RSE respecta, por un lado, se desarrollan los programas de relaciones con la comunidad y de voluntariado corporativo. Sobre los primeros, en los últimos años, el eje de sus acciones lo ha constituido la educación, en tres dimensiones diferentes: vial, ambiental y profesional. Parte de las acciones encaradas se realizan en conjunto con las concesionarias y con algunas fundaciones especialistas en la materia, que proveen soporte técnico. Por lo general son propuestas destinadas a niños y adolescentes que pertenecen a alguna organización social o a escuelas vinculadas a las comunidades en las que la empresa está presente.

Con relación al voluntariado corporativo, está previsto que los empleados se interesen y participen en diferentes actividades que se vienen realizando todos los años para colaborar con diversas entidades.

Asimismo, ésta es el área que tiene como responsabilidad la realización de las visitas institucionales (de escuelas, universidades, de otras empresas, etc.) al complejo automotor y las donaciones de motores y autopartes a diversas entidades.

Las tareas propias de la coordinación de las relaciones con la Prensa contemplan la organización de lanzamientos de producto, gestión de viajes a salones del automóvil con periodistas, envíos de comunicados de prensa en forma regular y contactos por mail y telefónicos frecuentes para atender inquietudes y consultas de diversa índole.

A los rubros de trabajo recién mencionados (Prensa y RSE) están avocados directamente los miembros del área que se desempeñan en Bs. As. El resto del equipo, al interior del complejo, se dedica a las tareas de comunicaciones internas.

Al estar ubicadas en diferentes puntos de trabajo, las partes se reúnen telefónicamente cada 15 días para revisar planes conjuntos y el calendario unificado de todas sus tareas programadas, además de tener un contacto telefónico y vía el servicio de mensajería instantánea y el correo electrónico en forma particular permanente. Los encuentros presenciales de todo el equipo se organizan dos veces al año, al margen de los encuentros motivados por temáticas puntuales, que requieren la presencia física de una parte del equipo en la locación de la otra parte, y viceversa.

La Gerencia de Comunicaciones Internas (CI) es un área cuya creación se concretó a principios del año 2010. El Presidente de la compañía propuso la constitución de la misma al poco tiempo de encontrarse en dicha posición, a la cual llega desde Brasil por una asignación internacional. Para ello, convoca a un ex integrante de la organización, quien con anterioridad se había desempeñado en un sector denominado “Asuntos Públicos”, en los inicios del funcionamiento del complejo automotor, habiéndose desvinculado luego de varios años de trabajo. Antes de la creación del área, se trabajaba en la gestión de la comunicación administrando una serie de herramientas sin un plan. Se atendían las necesidades evaluadas sobre la marcha (comunicaciones por mail, en carteleras, a través de una revista interna).

Entonces, sucede el anuncio por mail de la llegada de un nuevo gerente al resto de la organización, y la comunicación de la creación de una nueva área que estará a su cargo.

Una de sus primeras tareas, una vez en funcionamiento, es la determinación de la misión de su gerencia. Y así se establece:

“promover en las personas el sentido de orgullo y pertenencia a la organización, a través del alineamiento con las políticas, la estrategia y los valores de la compañía, facilitando flujos de información que mejoren el clima laboral y los resultados del negocio.”

En los comienzos de la gestión de CI, el lugar de las oficinas de sus miembros en el complejo lindaba con el lugar de trabajo del equipo de Relaciones Industriales (RRII). Luego de un par de meses, a raíz de una serie de remodelaciones al interior del edificio de la administración, CI pasó a estar ocupando el mismo sector de oficinas que RRII.

Sus mensajes centrales están referidos a la Visión, a las Prioridades Culturales, a los objetivos del negocio, a hacer de la compañía “Un Gran Lugar Para Trabajar” y a los 100 años que cumplirá la marca en noviembre.

Los principales dispositivos que están a cargo de CI son los siguientes:

**Canal directo con Manufactura.** Consiste en la publicación, sobre una pared (generalmente en la misma en la que están ubicadas las carteleras, al costado de éstas), al interior de bolsillos de acrílico, de una sucesión de hojas de tamaño carta, una al lado de la otra, con un mensaje impreso desde la primera hasta la última. El mensaje suele contener texto e imagen. Son 8 hojas en total, que por lo general se imprimen en blanco y negro. Este medio está ubicado en determinados lugares de paso (por ejemplo, ingresos/ egresos de cada Planta) cubriendo todos los espacios de trabajo de cada área al interior de Manufactura, ya que es, desde hace mucho tiempo, el principal canal de comunicación con los empleados que se desempeñan en dicha área, es decir, la herramienta fue ideada para tener alcance a todos los empleados al interior de la organización ubicados en Planta. Sus contenidos por lo general se renuevan diariamente con información vinculada a: horarios de producción, servicios (comedores, transporte, banco, obra social, etc.), mensajes del liderazgo, etc. La elaboración de cada pieza la efectúa el analista de Comunicaciones Internas ubicado en Planta. El mensaje se construye en un formato predeterminado de Power Point, el cual, una vez elaborado con los contenidos a comunicar, y revisado por la Gerente de CI, tiene que ser a su vez revisado por dos Gerentes: el de Relaciones Laborales y el de Manufactura, condición sin la cual no se realiza el envío final del archivo de Power Point por mail para solicitar la impresión y posterior colocación del mismo al interior de los contenedores de acrílico. Ese envío se realiza a una lista de distribución del correo electrónico que administra CI. Las impresiones de las hojas las realiza el Asistente de Personal de cada área ubicado al interior de cada Planta y en caso de no encontrarse dicha persona, hay designado un grupo de suplentes que se ocupan de publicar la información. Este canal atiende la necesidad de tener un alcance masivo a todos los empleados, con mensajes que deben ser compartidos en el día. Su credibilidad es muy alta, ya que sus contenidos refuerzan la validez del intercambio verbal de cada empleado con su líder. Sus contenidos se renuevan con frecuencia diaria o semanal cómo máximo, y una sola vez en el día, para que puedan llegar a leerlos tanto los empleados del turno mañana como los del turno tarde y del turno noche.



**Periódico interno (carteleras).** Publicación ubicada al interior de las carteleras (transparentes de aproximadamente 1,16 m de alto x 1,66 m de ancho) de la compañía. Como su nombre lo indica, es un periódico impreso, de renovación semanal, que únicamente puede leerse en las carteleras. Está compuesto por 10 secciones fijas, cada una desarrollada en una hoja tamaño A3, a color. El formato de esta herramienta fue una de las principales innovaciones que presentó en sus comienzos la Gerencia de CI, habiéndose realizado la primera publicación durante el mes de junio de 2010. A un año de su edición, y para celebrarlo, el formato experimentó una serie de modificaciones, para favorecer su lectura, atendiendo los comentarios de sus lectores, quienes solicitaban ver “más imágenes y menos texto”. Las secciones en las que está organizado son: Tapa (es la primera hoja, en la que se lee el tema más relevante de la semana anterior), En el Mundo (se publican noticias de diversas sedes de la compañía, ubicadas en otros países), Vidriera (se muestran actividades recientes vinculadas a las visitas al complejo, a RSE, etc.) En Equipo! (figuran 3 fotos de distintos equipos de trabajo, con una breve frase que hace referencia a las principales responsabilidades de ese equipo, nombrando a todos sus integrantes), Destacados (se muestran tres fotos de un empleado cada una, o de un conjunto de ellos, que haya/n sido reconocido/s por algún logro puntual), En Cifras (se presentan números provenientes de diversa índole), Producto (se muestra el portafolio de la compañía ) y 100 Años (se publica información vinculada al aniversario de la marca, que se celebra en todo el mundo). Cumpleaños y Servicios son otras dos secciones. Cada planta tiene su cartelera en sus ingresos principales, así como administración también tiene una en uno de los pasillos de mayor circulación. A su vez, dos lugares comunes para todos, los comedores de Planta y las porterías por las que ingresa y egresa todo el personal, también tienen una cartelera cada uno. En estos espacios, se abordan las novedades más relevantes de la semana anterior.

**Carta del Presidente.** Es una publicación mensual, enviada por mail y publicada como una de las secciones del Periódico Mural ( para tener alcance a todos los empleados que no tienen casilla de correo, es la única sección que se renueva mensualmente), antes del día 10 de cada mes. El Presidente de la compañía se dirige en primera persona del plural a todos sus empleados, para presentar los logros más salientes del mes que finaliza y repasar, a través de un cuadro de resultados, el status del negocio. Se presentan métricas mensuales que están vinculadas a temas de calidad, seguridad, participación de mercado. Un apartado especial contempla el compromiso de las personas, haciendo mención a un equipo de trabajo (no

necesariamente compuesto por integrantes de una misma área) que haya sobresalido con algún logro puntual.

**Intranet.** Es una herramienta a disposición de todos los empleados que poseen correo electrónico. Este grupo lo constituye alrededor del 12% de los miembros de la organización. Al ser una herramienta cuyo diseño no es posible intervenir (está predeterminado por quienes la administran desde la casa matriz en EE.UU) la principal tarea de CI al respecto es mantener actualizadas las secciones que se pueden editar, con contenido local (noticias del día, sitio de CI, etc.) y alojar allí todo tipo de información en digital que precise ser visto por algún empleado (presentaciones, etc.). Esta herramienta tiene la particularidad de que, así como parte de sus contenidos se administran a nivel corporativo, también cada una de las áreas locales cuenta con una sección (como Comunicaciones Internas tiene) a su cargo, en la cual se puede publicar cualquier tipo de información que se desee (respetando ciertos lineamientos establecidos por CI para publicaciones en la intranet). Se aprovecha el espacio para facilitar y difundir información sobre los procesos de cada área, y el acceso a documentos, archivos, material de interés o formularios que cada una necesita compartir con las demás. CI mantiene la actualización de su sección de forma semanal, fomentando el tráfico hacia la intranet por medio de un comunicado semanal enviado por mail, que alerta sobre las nuevas noticias que allí se han publicado, con un link que dirige hacia la web. El acceso a esta herramienta está únicamente habilitado para todos los empleados que poseen correo electrónico (todos los empleados fuera de convenio y un grupo muy reducido de empleados bajo convenio, por lo general team leaders o coordinadores de Manufactura).

**Reuniones frecuentes con el Presidente y con los Directores.** Las reuniones presenciales, en las que todos los empleados son invitados a participar, suelen ser las herramientas de mayor impacto. Las mismas se subdividen en tres diferentes: mensuales, trimestrales y semestrales.

Las reuniones mensuales son espacios en los que un grupo de no más de 15 empleados, fuera de convenio, cada uno en representación de un área diferente, son invitados a sentarse a conversar con un Director de la compañía, sin proponer una agenda previa, con el propósito de que cada cual pueda traer inquietudes/dudas/sugerencias para ser atendidas y conversadas con el Director que facilite la reunión. El encuentro tiene una duración de una hora y media, y en él siempre está presente un representante del área de CI para confeccionar una minuta y darle seguimiento a las cuestiones que surjan. Todo empleado fuera de convenio tiene que

haber participado al menos una vez en el año de una reunión con el Presidente o con alguno de los Directores. Cada Director tiene que facilitar una reunión con cierta regularidad (una cada dos meses, por ejemplo), alternando las locaciones en las que suceden las mismas, para conversar con todos los empleados y escuchar las inquietudes en todas las locaciones.

En mayo del 2011 se decidió ampliar el alcance de este tipo de reuniones, tanto por parte de quienes las facilitan como por parte de quienes participan como invitados. Se determinó que también sean facilitadores de las mismas dos gerentes ubicados en el complejo automotor: el de Manufactura y el de Relaciones Laborales, ambos reunidos con empleados bajo convenio, procurando que al menos una vez todo empleado de tal grupo pueda sentarse a conversar con alguno de ellos. Al momento de planificar estas reuniones cabe destacar que hay que tener en cuenta los horarios en los que se realizan, para favorecer la participación de los empleados de los dos turnos de producción, mañana y tarde.

A su vez, el otro único gerente que hace uso de esta herramienta es el de CI. Es la única vía formal que le permite sentarse a conversar cara a cara con los empleados fuera de convenio, o con un grupo con el que tenga el propósito de sentarse a conversar, aprovechando que es el único espacio formal de escucha institucionalizado de los empleados.

Las otras dos reuniones mencionadas (trimestral y semestral) corresponden cada una a un conjunto de actores específicos. A la primera, son convocados todos los empleados fuera de convenio, a la segunda, todos los empleados bajo convenio. En ellas, se presentan los resultados del negocio. En ambos encuentros se habla principalmente de la organización en general y del rumbo que la compañía viene tomando a nivel local, regional e internacional. Las presentaciones, en el caso de las reuniones trimestrales, corren por cuenta del presidente y luego de los Directores. Antes del cierre, siempre se habilita una sesión de Preguntas y Respuestas, que acontece cara a cara. En el caso de la reunión semestral, que es más masiva, se invita a la sesión de preguntas y respuestas a través de la escritura sobre una hoja que los empleados pueden entregar al responsable de CI en el momento de la sesión o que pueden depositar en una urna. En este último caso, las preguntas así enviadas tienen un tratamiento posterior a la reunión, y no son comentadas en vivo y en directo. Esta última reunión tiene la particularidad de que el único disertante, además del líder de comunicaciones internas que presenta el encuentro, es el presidente de la compañía.

**Comunicados por mail.** Esta herramienta es de uso diario, con los únicos usuarios del correo electrónico de la compañía como destinatarios, para lo cual, hay creadas diferentes listas de

distribución que son administradas por la gerencia de RRII en conjunto con un responsable de sistemas de cada sector. Para enviar distintas piezas digitales, de parte del área de Comunicaciones Internas, se creó una casilla con dicho nombre, a la cual únicamente puede acceder el equipo de trabajo de CI.

**Lanzamientos, campañas y celebraciones internas.** (Producción de unidades redondas, aniversarios de planta, exhibición de producto). Los lanzamientos de producto que se producen externamente se intentan reproducir de forma interna, para todos los empleados de todas las locaciones. Las campañas son de temas generales, de interés para toda la compañía y se trabajan tendiendo como cliente interno al área que es dueña del tema a tratar, según las cuestiones que necesite poner en agenda. Las celebraciones internas están vinculadas a fechas en las que se conmemoran hitos como la producción de una unidad redonda, las efemérides de interés para la empresa, tales como el día de la secretaria, de la madre, del padre, del niño, etc.

**Visitas de empleados y de los miembros de su familia al complejo automotor.** La última de ellas fue realizada en el 2009. Es el evento de mayor magnitud para la empresa, por la cantidad de personas que es convocada a compartir una jornada en la que se recorre el lugar de trabajo de cada empleado, conociendo el proceso productivo.

**Charla de inducción para ingresantes.** En el marco de la presentación del sistema de producción de la empresa (SGM) a todo nuevo empleado, hay un módulo que trata sobre “comunicación abierta”, uno de los elementos que componen el SGM. Es responsabilidad de CI presentarlo, explicarlo y mostrar de qué forma se plasma en las prácticas en el día a día de la organización.

**Periódico Mensual.** Este medio actualmente se encuentra en proceso de creación. Está pensado como una pieza impresa, para entregársela al empleado y que la pueda compartir con su grupo familiar. Pretende cubrir la necesidad de profundizar algunos temas que sólo se mencionan en el Periódico semanal, por una cuestión de espacio. Con este nuevo medio se busca también establecer contacto directo con los miembros de la familia de los empleados.

**Talleres de comunicación para mandos medios.** Fue pensado para poder entrenar las competencias conversacionales de un grupo determinado de líderes, los mandos medios. Al momento, únicamente se concretó un solo taller, con resultados muy positivos. Está previsto continuar el entrenamiento.

Proyecto: Red de Corresponsales de Comunicaciones Internas.

Dentro de las temáticas que encara la nueva gestión, se encuentra la creación de un equipo de trabajo que se convierta en un aliado de la misma. Esta propuesta ya había sido contemplada con anterioridad a la llegada del nuevo gerente y de la constitución de su nueva área, sin embargo, en cuanto al desarrollo del proyecto, no se había progresado más que en la presentación breve de los objetivos, los resultados esperados y la descripción de la situación anterior a la propuesta del mismo.

El inicio de su desarrollo coincide con la constitución del área que precisamente tendrá que encargarse de implementarlo.

Estado del proyecto en marzo de 2011.

Por lo anteriormente mencionado, el proyecto se está empezando a diagramar. La primera reunión del equipo de corresponsales se programa para abril. La primera evaluación de resultados del efectivo funcionamiento del mecanismo se pretender realizar a fin de año, habiendo concretado los encuentros previstos durante el año. La diagramación del proyecto, tal como fue planteada por los responsables del mismo, se presenta a continuación.

Proyecto: Red de corresponsales de Comunicaciones Internas.

Área responsable: Comunicaciones Internas.

Otras áreas intervinientes: un representante de cada uno de todos demás equipos de trabajo de la compañía.

Tiempo de ejecución: abril de 2011, inicio de las reuniones de la red. Una reunión por trimestre. Evaluación del desempeño del equipo en diciembre de 2011, habiendo cumplido con todos los encuentros previstos para el año.

Objetivos: Diseñar y poner en marcha una Red de Corresponsales que permita a Comunicaciones Internas tener contacto directo con todas las áreas de la compañía para llevar adelante el plan estratégico de Comunicaciones Internas.

Resultados esperados

- Lograr un feedback más preciso acerca de las percepciones de los empleados de todas las áreas respecto de las acciones encaradas por Comunicaciones Internas.
- Mayor acercamiento, interacción y participación de la gente en la gestión de Comunicación Internas.

- Promover la integración de las distintas áreas de la compañía.
- Métricas: 1º) 3 reuniones trimestrales de la red durante 2011. 2º) 80% de satisfacción de los corresponsales con el mecanismo de participación (medible a través de una encuesta de satisfacción).

### Situación anterior al proyecto

Hasta el momento de diagramación del proyecto, el feedback a cerca de las acciones y herramientas de comunicaciones internas es obtenido a través de las minutas confeccionadas sobre las reuniones con el Presidente y los Directores y de las encuestas realizadas en dichas reuniones, por medio de encuestas de opinión sobre temas puntuales o por comentarios individuales directos.

En las mencionadas reuniones presenciales, al no haber agenda previa, queda librado a la voluntad de los participantes si se aborda alguna cuestión vinculada a la comunicación en la empresa.

No existe un espacio formal de intercambio entre el área responsable de las comunicaciones internas y los actores a la que va dirigida.

En cuanto al conocimiento de este tipo de iniciativas, no hay antecedentes en la organización de haber constituido con anterioridad un equipo de trabajo de este tipo. Lo que sí puede plantearse como una experiencia que se asemeje es el equipo de consultores en Relaciones Laborales, que se encuentra cumpliendo su trabajo al interior de cada área-planta de Manufactura. En este sentido, habrá que analizar en los capítulos correspondientes en qué medida el modo de funcionamiento de dicho equipo de trabajo puede servir como un caso a considerar al armar la red.

En lo que respecta a otras empresas del grupo, sí se conoce que hay en funcionamiento un equipo de corresponsales, y será necesario ponerse en contacto con el líder del país en que se esté llevando a cabo la experiencia para conocer la práctica. En Colombia, un país que pertenece a la misma región, ya hace varios años que gestionan las comunicaciones internas con el soporte de este equipo.

### Capítulo 3: Análisis de la organización y de la comunicación

Los actores que interesan para este análisis son todos los empleados que se desempeñan en las cuatro locaciones de la compañía. En total, son un poco más de 3300 personas las que trabajan como empleados efectivos. Están repartidas de la siguiente forma: en el complejo automotor está casi el 90% de los empleados. En ambas oficinas en Capital, cerca del 6%. En el depósito se ubican el resto de los empleados. Además de los empleados directos, hay gente que también se desempeña en las cuatro instalaciones como parte de los proveedores y de las empresas contratistas que están trabajando codo a codo con ellos. El horario de ingreso para quienes no se ven afectados a tareas vinculadas a la producción, en Planta, es a las 8 de la mañana. Quienes sí trabajan en Manufactura o las cuestiones del área lo afectan, tienen asignado uno de los dos turnos de producción: mañana ó tarde. El ingreso en el primero es a las 6 am y en el segundo, dependiendo de si hay horas extras o no, suele ser a las 15 horas. Un grupo numeroso de Manufactura tiene turnos rotativos: alternativamente, cada 15 días, cambia su horario de la mañana por la tarde y viceversa. Por lo general, el empleado que está en producción tiene un turno rotativo, lo cual quiere decir que ingresa por la mañana durante dos semanas, y habiendo transcurrido los quince días correspondientes, pasa a ingresar en el turno tarde. Y así sucesivamente a lo largo del año.

También hay un conjunto de empleados que trabaja durante un tercer turno, que ingresa a las 23:30 horas y que se retira a las 6 am del día siguiente. Es un grupo reducido que no comprende más de 300 personas distribuidas en todo el complejo. En el caso de los empleados de las demás locaciones, tienen un horario de ingreso prácticamente similar al resto de los empleados de Administración, 8.15 am y salida 17.30 horas.

En lo que se refiere al modo de organizar los equipos de trabajo al interior del área que más empleados tiene, cabe tener en cuenta que dentro de cada sub equipo del área (Prensas, Carrocerías, Pintura, Motores, Ensamble, Calidad, etc.) hay pequeñas células de trabajo, conformadas por “team members” (miembros de un equipo). Por lo general son equipos de no más de 4 ó 5 integrantes, quienes tienen un team leader (líder de equipo) como superior inmediato. Un número determinado de team leaders, por lo general 50, 70 o según la necesidad de cada área de producción, reporta directamente a quien le sigue en jerarquía, a un coordinador. Así, la totalidad de los coordinadores de una misma Planta reportan al Gerente

de Turno, y estos dos (al haber turno mañana y tarde) reportan al gerente del área o Planta, máxima autoridad en Producción, excluyendo al Director de Manufactura.

La mayor parte de quienes se desempeñan en la compañía se encuentran ligados a ella a través de la firma del convenio colectivo de trabajo que los nuclea: el que corresponde al SMATA, el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor. Constituyen el grupo de empleados bajo convenio. Su actividad laboral se encuentra regulada por lo establecido en el contrato, el cual es revisado por las partes interesadas dos veces al año.

En el marco conceptual referencial y operativo (ECRO) planteado, al pensar en la organización de interés como una fábrica, se pueden identificar determinadas instituciones que la atraviesan y que a su vez configuran las interacciones que en ella tienen lugar. A saber: trabajo, salario, tiempo libre (qué hacen los trabajadores en sus horarios de descanso o si deben estar disponibles para emergencias aun cuando no trabajen, si realizan o no horas extras, con qué frecuencia, etc.). Convenio Colectivo de Trabajo, Sistema Global de Manufactura (SGM), Prioridades Culturales.

Se pueden mencionar una serie de ejemplos con relación a cómo cada institución determina comportamientos y los vínculos que se generan entre los actores que interesan.

Para empezar, con relación al tiempo libre, cabe mencionar que todos los empleados bajo convenio (quienes realizan horas extras) y un grupo de los que se encuentran fuera de convenio (cuyas tareas están directamente involucradas con Manufactura) deben estar disponibles los días sábados, fechas en las que alternativamente se produce. O deben poder extender su jornada por una hora más, de lunes a viernes, según se prolongue el horario de producción de cada turno (horas extras). Por otro lado, los empleados fuera de convenio (quienes se desempeñan en las administraciones de todas las locaciones) también deben demostrar disponibilidad, aunque en este caso el margen de flexibilidad exigido es mayor, ante la necesidad de extender la jornada laboral más allá del horario de salida o de ingresar antes del horario habitual, o de trabajar un día feriado o durante el fin de semana. Tal situación se presenta, por ejemplo, al organizar un evento de lanzamiento de producto, al cierre de algún balance financiero, durante una auditoría, por mencionar algunos casos.

El Convenio Colectivo de Trabajo regula la modalidad de contratación de la mayor parte de los empleados que se desempeñan en el complejo automotor. Esto sucede así desde los comienzos de la producción en la fábrica. Para asegurarse su cumplimiento y atender



cualquier inquietud que pudiera haber con relación al mismo, se encuentra en cada planta un miembro del equipo de Relaciones Laborales, especialista en la materia, precisamente denominado *consultor* laboral. Tanto para los representantes sindicales como para los empleados que no participan activamente de la agrupación, el interlocutor indicado por cualquier cuestión relacionada o que esté contemplada en el convenio es el consultor laboral de su área, quien en caso de ser necesario plantea el tema en la mesa de conversación con los demás consultores y/o lo eleva al gerente de relaciones laborales. Se ha comprobado que esta modalidad de gestión ha logrado evitar el desarrollo de algún conflicto de importante magnitud, al haber sido atendido a tiempo y en el mismo lugar en el que se originó.

En relación con las prioridades culturales, cabe aclarar que las mismas tienen su origen en el marco de la constitución de la “nueva compañía”, tal como pasa a denominarse en el 2009 a la empresa al salir del “Chapter Eleven”. Desde la casa matriz para todas sus sedes se definen lo que para el autor Peter Senge constituyen los principios rectores del modo en que se opera día a día dentro de una organización, expresados a través de la conducta. En los términos en los que los entiende Flores, los valores son el escuchar del trasfondo compartido. El responsable de Comunicaciones en Argentina recibe, de parte del líder de Comunicaciones de la región Sudamérica, un mail con el anuncio de que los valores, a partir de la constitución de la nueva compañía, serán plasmados en cuatro Prioridades Culturales. Se presenta cada una de ellas con una descripción del tipo de comportamiento que se espera al constituirse en el eje del accionar de los empleados. Esta descripción está redactada con verbos expresados en infinitivo, tal como fueron mencionadas las prioridades en el capítulo “Descripción de la organización” del presente estudio.

Para que se conviertan en el escuchar del trasfondo compartido de la compañía en Argentina, es necesario que se haga el respectivo anuncio de estas cuatro prioridades culturales conjuntamente con una explicación de las expectativas de la compañía para con todos sus miembros, al orientar su conducta. Se crea una campaña interna al respecto, la primera que está a cargo de la nueva gerencia de comunicaciones internas. Para ello se trabaja con el apoyo de una agencia de comunicación externa. Habiendo tenido los contenidos definidos por la casa matriz, lo que se genera es el diseño de la estética que se implanta en todas las piezas creadas para difundir a las cuatro prioridades. Las mismas se presentan en afiches, piezas enviadas por mail y a través del canal directo con manufactura, y en la sección Campañas Internas del Periódico interno. Para la presentación de las prioridades culturales se eligen a cuatro empleados, quienes han demostrado que se comportan cada uno con responsabilidad,

velocidad, foco en el cliente y los productos y a su vez han tomado riesgos, cuyas conductas en general son modelo a seguir en el área y para los demás. Se busca que los empleados que reúnan estas condiciones representen cada uno a una locación distinta, y se los fotografía en su lugar de trabajo. A cada prioridad cultural se le asigna un color, para que cada vez que se quiera trabajar alguna cuestión en la que sea necesario mencionar alguna de ellas, se ambiente el tema con dicho color, y se crea un logo que las nuclea, para poder mostrar el conjunto de valores esperado de parte de todos los empleados en una sola imagen y facilitar así la inclusión de las prioridades en cada pieza de comunicación que lo amerite.

Para presentarlas por primera vez, se arman cinco afiches: uno que las nuclea a las cuatro juntas y uno para cada prioridad cultural, ilustrado con la fotografía del empleado modelo, y con el contenido de la descripción del comportamiento esperado en relación con la prioridad. Esta descripción es redactada en primera persona del plural, para generar un nosotros inclusivo (que contemple al emisor y al lector del mensaje, y a los demás miembros de la compañía, por parte de todos los que se espera el comportamiento) y el verbo en presente, en lugar de en definitivo, para transmitir la idea de que todo el equipo de la empresa permanentemente se está comportando como se indica. Estos afiches son colocados en todos los espacios más visibles: pasillos de administración, salas de reunión en Administración y en Planta, oficinas. De esta forma se introducen las cuatro prioridades y se van incluyendo en diferentes piezas de comunicación. Los empleados empiezan a preguntar sobre ellas en las reuniones junto con los directores y el presidente y las evaluaciones de desempeño también empiezan a realizarse teniendo en cuenta el comportamiento que las prioridades alientan.

Las prioridades culturales también pasan a ser el eje de las acciones de reconocimiento a empleados que el área de recursos Humanos gestiona junto con el equipo de liderazgo. Cada líder detecta entre los integrantes de sus equipos y premia a quienes hayan demostrado, durante cierto período de tiempo, al haber alcanzado algún logro determinado, comportamientos orientados hacia cualquiera de las cuatro prioridades. Esta premiación consiste en la entrega de un diploma, en el cual se nombra a la persona reconocida y el motivo de su distinción, ante la presencia de los demás miembros de dicho equipo o del resto de la compañía. Al momento de hacer efectivo el reconocimiento (vía la entrega del diploma) por lo general se lo fotografía. Comunicaciones Internas suele estar presente para la realización de una toma fotográfica del acto, para así poder publicar la imagen en la sección “Destacados” del periódico interno. Como le puede resultar materialmente imposible estar presente en absolutamente todos los actos de reconocimientos que se efectúen al interior de la

organización, fomenta la realización del registro fotográfico por algún voluntario y el posterior envío del archivo al área por mail, para su publicación.

La otra institución mencionada, conocida por todos los actores al interior de la organización, es el SGM: en mayor o menor medida, todos los miembros de esta organización (principalmente los equipos de trabajo de Manufactura) están atravesados por el mismo. Es el sistema que rige el proceso de fabricación de la compañía en todo el mundo, mediante el cual se busca integrar los mejores procesos, prácticas y las mejores tecnologías. Por dar algún ejemplo sobre cómo se plasma en el día a día de la organización este atravesamiento, uno de los mecanismos (el cual tiene origen en el SGM) que organiza el trabajo de la empresa y de sus áreas es el denominado BPD. Éste es el plan de negocio expresado en objetivos y métricas que cada equipo debe alcanzar, revisado mensualmente. El BPD se manifiesta por escrito y todas las áreas que se desempeñan en el complejo industrial lo tienen plasmado en una pizarra atornillada a una pared, cubriendo una amplia superficie, bien visible y accesible para todos. El esquema se encuentra dividido en cinco categorías y cada área tiene distintas exigencias que se plantea en cada una de ellas. Una vez al mes, todos los integrantes de los equipos (en el caso de los equipos poco numerosos) se reúnen para repasar el status de lo plasmado en su pizarra. Para repasar el BPD de Manufactura, el área que mayor cantidad de integrantes posee, únicamente se reúnen los gerentes de cada una de las sub áreas. Todas o gran parte de las actividades que cada integrante de la organización realiza responden al logro de los objetivos planteados en el BPD. Lo que cada cual hace desde cada área contribuye a que las metas fijadas sean alcanzadas. Estas metas están a la vista de todos.

Desde la perspectiva del autor Rafael Echeverría, el análisis organizacional contemplará conocer a esta empresa como una estructura de conversaciones recurrentes.

“Si queremos comprender una empresa debemos examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad. La fortaleza de una empresa nos conducirá siempre a la fortaleza de sus conversaciones. Sus debilidades se relacionan con las debilidades de sus conversaciones o con el hecho de que podrían faltar algunas conversaciones decisivas.”<sup>70</sup>

Para ello, habrá que abordar: **quiénes conversan**. ¿Hay un sistema formal de reuniones? ¿Cuáles son? ¿Cómo se organizan? ¿Con qué frecuencia suceden? ¿Hay algún facilitador de las mismas? ¿Todos participan de todo tipo de reunión? ¿Hay representantes de áreas ante determinadas reuniones?, etc. **Cómo se conversa** (a través de qué otros dispositivos, además

---

<sup>70</sup> Echeverría, Rafael, *Ontología*, op. cit., p. 262.

de las reuniones). **Dónde** se conversa. **Para qué**. ¿Cuáles fueron las conversaciones que constituyeron a la organización? ¿Con quiénes conversa la organización como un todo (cadena de valor)? ¿Qué sucede con la comunicación informal? ¿Se conversa en la organización sobre la forma en la que se conversa (se sostienen meta conversaciones)? ¿Son efectivas las conversaciones? ¿Qué relación existe entre la ocupación del espacio físico y las conversaciones? ¿Hace falta generar nuevas conversaciones? Si es así, ¿Cuáles? ¿Hay rumores en la organización? ¿Qué sucede con ellos?

Para el análisis, importa conocer la manera en la que está organizado el espacio físico que comparten los actores, cuestión no menor para el autor Fernando Flores, al considerar que puede inhibir o facilitar conversaciones.

Una primera característica a distinguir es el hecho de que las oficinas de Administración, tanto en Bs. As. como en las que están ubicadas dentro del complejo, tienen escritorios que lindan unos con otros, sin compartimentos ni puertas que los separen. Por lo general, cada área tiene su ubicación en un sector determinado del inmueble, es decir que casi todos los miembros de un mismo equipo tienen una ubicación inmediata por locación y pueden conversar cara a cara durante todo el día. Ni siquiera los gerentes o directores utilizan un espacio cerrado de trabajo. El escritorio de cada uno de ellos sólo se diferencia del resto por una cuestión de tamaño (por lo general, es un poco más amplio), pero se encuentra dentro del mismo espacio que los demás. Esta organización del espacio genera líderes que están visibles y fácilmente accesibles, trabajando en las mismas condiciones que los demás. Estos dos rasgos del liderazgo (visibilidad y accesibilidad) son reforzados también al compartir con los demás empleados, otro espacio común: los dos comedores de planta. Tanto el presidente cuando está trabajando en el complejo como todos los directores y gerentes, junto al resto de los empleados, almuerzan o cenar en el mismo lugar, el mismo menú. En cualquiera de todos los lugares disponibles que hay para sentarse. Esto es, sin tener alguna ubicación privilegiada o reservada.

El mobiliario y la ambientación del ámbito de la administración es el mismo para todos, en todas las locaciones por igual, a partir de las últimas remodelaciones producidas en las instalaciones.

En caso de necesitar un espacio más privado para conversar, se encuentran disponibles las salas de reunión. Son ámbitos cerrados, con puertas y algunas de ellas ventanas, en donde se genera una especie de aislamiento del ambiente y por ello es más difícil que acontezca alguna

interrupción de las tareas que allí se estén realizando, a diferencia de lo que sucede en los escritorios, en donde cada cual puede acercarse a cualquiera en cualquier momento, y conversar al instante.

Al tener en cuenta otro factor del ambiente, se puede analizar lo que sucede con relación a la vestimenta de los empleados. Todo integrante de Manufactura debe utilizar, obligatoriamente para poder operar, la indumentaria mínima que se requiere: calzado, pantalón y camisa de seguridad. Luego debe ir contemplando utilizar, según el lugar en el que se desempeñe, otros elementos de seguridad más específicos, como protección auditiva y ocular. Todo tipo de prenda de seguridad que se precise es provista por la compañía.

El resto de los empleados (de las demás áreas) quienes también trabajan dentro del complejo pero que no están permanentemente en contacto con el proceso productivo, igualmente reciben el mismo uniforme que se le entrega al empleado de Manufactura, tanto a hombres como a mujeres. Si bien para ellos no representa una norma estricta el tener que estar todo el tiempo vestidos con uniforme (dado que la indumentaria no representa un factor de riesgo al no estar en la Planta), la gran mayoría de ellos lo utiliza. Si se repasa por áreas no productivas qué sucede con el uso del uniforme, se distingue claramente que, cuanto menor necesidad tienen los integrantes del equipo de estar en contacto con la producción, más frecuente es que los empleados no vistan el uniforme completo. Tal es el caso del equipo de Finanzas, no todos los que lo integran usan diariamente el uniforme. La situación es tal que en la oficina central de Bs. As., no hay uniforme para empleados (la zona más distante del proceso productivo). Sí se entregan también en el depósito y centro de capacitación técnica. Lugar en el que, nuevamente por cuestiones de seguridad, los empleados se ven en la necesidad de cumplir con el uso del uniforme.

### Sistema de reuniones del liderazgo

Las reuniones que comprenden el sistema institucionalizado de la empresa son las siguientes: reuniones del Comité Ejecutivo. Suceden en forma semanal. Las convoca el equipo de Presidencia citando a los invitados a través del calendario del correo electrónico corporativo. Las reuniones de staff también son cada siete días y con similar forma de convocatoria.

También hay reuniones de todos los gerentes. Suceden cada tres meses. Las organiza y lidera el equipo de Recursos Humanos. Reuniones de producción: acontecen diariamente al inicio de la jornada laboral en el complejo industrial. En ella se reúnen todos los gerentes de Manufactura para repasar novedades y coordinar el trabajo conjunto. A estas reuniones son invitados a hacer presentaciones diversos actores que se desempeñan al interior del complejo industrial (como puede ser alguno de los equipos interdisciplinarios mencionados) y en estas reuniones la participación del área de CI (con la presencia de su gerente o del analista) suele ser esporádica. Esto sucede cuando hay alguna actividad puntual en la agenda, próxima a suceder. Se participa para hacer la presentación formal de la acción a los demás gerentes y a su vez para conversar con ellos cualquier duda/inquietud que les surja. No se definen acciones, se comparten para la búsqueda del acompañamiento y apoyo de todo el equipo de liderazgo del área productiva. Reunión de todos los coordinadores de Manufactura: todos los meses, una vez al mes. La organiza la secretaria de dicha área. Luego, cada área tiene su forma particular de pautar reuniones de diversa índole.

Si bien el equipo de trabajo de Comunicaciones, al igual que el resto de las áreas de la compañía, existe como tal y funciona desde los comienzos de la creación de la organización (independientemente de haber conservado o no su actual denominación con el transcurso del tiempo), el área de Comunicaciones Internas como uno de sus sub grupos representa una novedad desde la declaración formal de su existencia, en el mes de marzo de 2010.

Es interesante hacer una lectura del lugar en el que se elige ubicar al interior del organigrama a esta nueva área. Ante todo, cabe destacar que esta decisión permite reconocer que en la organización se conversa sobre la forma en la que se conversa, es decir, se visualiza la dimensión “política” de la misma, en los términos en los que la entiende Flores. Definir al interior de qué equipo de trabajo ya constituido se incorporará Comunicaciones Internas es delinear con quiénes conversará el líder de su gestión para definir su plan de trabajo, objetivos, etc. y a quién reportará directamente. Tiene que ver con definiciones sobre cómo vivir juntos y sobre el modo en que se conversará. Quizás no resulte arbitrario que se haya considerado incluir a la nueva área al interior de Comunicaciones y RSE. Sin embargo, tal como lo comenta el líder (ver entrevista en Anexo), en otras sedes de la corporación existe la posibilidad de que CI forme parte de otra área, que no sea Comunicaciones, a la que está hoy estrechamente vinculada: Recursos Humanos. Tal es el caso en una de las sedes de la compañía en Brasil: actualmente se está produciendo la migración de CI como área tradicionalmente ubicada al interior de RRHH, hacia el área de Comunicaciones.

Al producirse en la organización la declaración de la necesidad de atender a los “clientes internos” de la misma forma que a los externos, se está detectando, aunque así no haya sido expresado, la ausencia de ciertas conversaciones, las que versan sobre la planificación de un plan de trabajo al respecto y su ejecución. Nuevamente, es en este sentido en que se percibe la dimensión política de la organización, en la concepción de Flores.

Al considerar cómo fue aconteciendo la generación de una nueva área, y su inserción en el universo de las conversaciones que ya venían sucediendo en la organización, cabe mencionar que uno de los mayores desafíos de la creación de la gerencia lo constituyó el reconocimiento de su existencia por parte de las demás áreas y la generación de vínculos con ellas, especialmente con quienes representan actores claves para el logro de sus objetivos. Los que fueron identificados de esta forma son los integrantes del área de Relaciones Industriales y los Asistentes de Personal de cada sub área de Manufactura, en el caso de los vínculos al interior de complejo. Comunicaciones Internas es un área que está interactuando de forma permanente con todas las demás. Este desafío fue acompañado de la tarea de generación del plan de trabajo del equipo. Cabe destacar que, una fortaleza en esta tarea fue el haber convocado a un ex integrante de la empresa, quien había desarrollado lazos con quienes continuaron dentro de la organización durante su ausencia de la misma, cuestión que a su regreso le facilitó el retomar los contactos.

Otra cuestión que es relevante revisar con relación a la creación de este nuevo equipo de trabajo, es en dónde se realiza la ubicación física de sus integrantes y de su gerente. Se decide que el responsable del equipo tendrá su oficina con base dentro del complejo automotor. El criterio considerado para definir en dónde ubicar al responsable del área es la consideración del lugar en el cual se desempeña la mayor cantidad de empleados de la compañía, dado que son ellos el grupo de interés del área. En consecuencia, se redistribuye el espacio del que disponía hasta el momento Comunicaciones en la planta, tomando el 50% de la oficina para instalar el escritorio del gerente y el resto se reorganiza ubicando los escritorios del analista y el que comparten los dos pasantes (uno de ellos lo utiliza por la mañana y el otro por la tarde). El lugar dispuesto para el área linda con un solo equipo de trabajo: Relaciones Industriales (RR.II.). Hay una sala de reuniones de por medio entre área y área, lo que hace que cada cual conserve su propio espacio de trabajo, aunque con mucha proximidad un área de la otra.

La disposición del espacio anteriormente descrita es la que encuentra el gerente de CI el primer día de su trabajo. Al poco tiempo de su ingreso se comienza a ejecutar una

redistribución de todos los equipos de Administración, por una remodelación del edificio en el cual se encuentran. CI pasa entonces a ocupar el mismo sitio de oficinas que le concierne a RR. II., en forma definitiva. Esto quiere decir que, quien se asoma al lugar y visualiza la ubicación de cada escritorio (tanto de los de RR.II. como los de CI) tiene la impresión de ver a todo un equipo de trabajo en su misma área, sin poder distinguir en dónde ubicar a quién. La percepción del espacio de esta forma tiene que ver con que la nueva distribución del lugar de Administración se efectuó facilitando la ubicación de todas las sub áreas en un mismo compartimento (ejemplo: los cuatro sub equipos de Finanzas en una misma ala del edificio y los sub equipos de GPSC en una misma e individual ala también).

La cercanía en cuanto a la disposición de los escritorios de los integrantes de RR.II. ha contribuido a que diariamente los actores se consulten en forma permanente, y conversen de esta forma, con mayor frecuencia. Compartir el espacio físico genera el contacto permanente, cara a cara, en los pasillos, en los escritorios cercanos, conversando sobre temas laborales y extra laborales, a lo largo de todas las jornadas, compartiendo inclusive el horario de almuerzo en el comedor, ocasión en la que, como espacio para el momento del “break” diario, se generan diálogos informales sobre los temas más diversos, favoreciendo al intercambio y conocimiento entre los actores.

El hecho de compartir el espacio también ha generado una falsa identificación de los miembros de CI como un sub equipo del área de RR.II., cuando en realidad ambas son dos áreas que se gestionan por separado y de forma autónoma. Al ser un área nueva, a la cual inmediatamente se la instala en el sector físico de trabajo de RR.II, no termina de quedar claro para todos los demás empleados cómo se conforma cada equipo de trabajo por separado.

En lo que respecta a las fortalezas de la gestión de CI, cabe mencionar el apoyo inicial y constante del Presidente de la compañía, y del resto del liderazgo. La formación profesional de todos sus integrantes es claramente un factor distintivo y el principal motor de generación de valor del área: todos están formados en disciplinas vinculadas al Campo de la Comunicación. Una parte de ellos ha tenido experiencias en otros ámbitos laborales dentro del rubro, ya sea en otras empresas automotrices, así como también en consultorías de comunicación. A su vez, es un equipo que se ha ido renovando durante el 2010, en paralelo a la creación de la Gerencia de CI. Por ejemplo, el cargo de analista de CI en Bs. As. fue creado en abril del 2010. Este equipo relativamente nuevo se encuentra altamente motivado.



Hay espacio para la generación de propuestas y para la escucha de oportunidades de mejora, por parte de todos.

El SGM es uno de los lugares desde los cuales hay que pararse para aproximarse al modo de concebir a la comunicación al interior de los equipos de trabajo. SGM es, al interior del complejo automotriz, el lenguaje que todos hablan. Como parte de este sistema, la comunicación es un elemento más del total de los componentes necesarios para que la organización funcione y logre sus objetivos. Específicamente, es uno de los 33 elementos que componen el Sistema Global de Manufactura, ubicado al interior de uno de los cinco principios de dicho sistema: el compromiso de las personas. Ese elemento se denomina: COMUNICACIÓN ABIERTA. Comunicación + abierta. Los demás principios que lo componen son: Hecho con Calidad, Menor tiempo de ejecución, Mejora Continua y Estandarización. Así, la comunicación es explícitamente entendida como un proceso cuyos componentes son: emisor - receptor - canal - mensaje - feedback. Es esta la primera aproximación al modo de concebir a la comunicación. Todos los empleados que ingresan a trabajar al complejo automotor atraviesan, durante su primera semana en Planta, por el proceso de inducción de la compañía, durante el cual se les explica qué es el SGM, y qué principios y elementos lo componen. Es así como conocen en este proceso la forma en la que es entendida la comunicación.

Desde la concepción de comunicación expresada por el responsable del área de Comunicaciones Internas, los roles y responsabilidades de su gestión se fundamentan en la concepción de que todos los integrantes de la organización son comunicadores internos, rol en el que cada cual debe asumir su particular responsabilidad según su función en la compañía. En ese sentido, se considera que CI es la que crea las condiciones y facilita con acciones y herramientas de soporte, el ambiente para una comunicación abierta.

Si se tiene en cuenta la definición de la misión del área, también se puede reconocer que la comunicación es concebida con el mismo esquema simplificado mencionado anteriormente. En la declaración de dicha misión, está claramente definido que CI trabaja "...facilitando flujos de información...".

Se puede mencionar a su vez que es frecuente encontrar el término feedback en las presentaciones de las incumbencias del área. Tal es el caso del discurso en el que se describe

el proyecto “Red de Corresponsales”, a través del cual se busca “lograr un feedback más preciso”.

Las acciones y los diferentes medios que se utilizan frecuentemente contienen pocas posibilidades de generación de conversaciones: el canal directo con Manufactura, los mails, el periódico, ninguno de ellos habilita un modo de recepción de comentarios ó inquietudes por parte de sus lectores. Sí permiten visualizar la dimensión conversacional de la comunicación las reuniones presenciales descritas (con el presidente y con los directores) mensuales, trimestrales y semestrales. En el caso de las primeras, son un dispositivo diseñado especialmente para generar conversación entre un facilitador (líder de la organización) y los demás empleados. Y las conversaciones se entablan a partir de las mismas inquietudes que los empleados manifiestan, sin haber una agenda de temas a abordar de ante mano. En el caso de los otros dos tipos de reuniones, ambas presentan en su formato habitual la sesión de preguntas y respuestas, momento en el cual se habilita una instancia de diálogo en el caso en el que surjan preguntas por parte de los oyentes.

## Capítulo 4: Aportes desde la Comunicación Estratégica

“... al hacerse estratégico lo comunicativo deja de ser instrumental para volverse constituyente de la propia organización, de su cultura y de su reputación, de su rumbo...”<sup>71</sup>

El área de Comunicaciones Internas, como principal interesada en conocer a los actores de la organización, sus intereses y necesidades, ¿cuándo y cómo conversa con ellos? Al analizar el esquema formal de reuniones de la compañía, incluyendo las que la misma área organiza, es notorio reconocer que no hay previstas instancias de diálogos con los actores de los que Comunicaciones Internas se ocupa. Una de sus fuentes de información sobre los comportamientos, pensamientos e inquietudes de los empleados lo constituyen las minutas de las reuniones con el presidente, los directores y el gerente de Manufactura y el de Relaciones Laborales, reuniones que la misma área organiza. La otra fuente es el área de Recursos Humanos, la cual provee información demográfica actualizada sobre los actores (edad promedio en cada locación, estado civil, formación, etc.). Sólo ante determinadas situaciones puntuales en las que ha sido necesaria la consulta directa de los empleados, ellos fueron abordados a través de dos formas: una serie de reuniones con el líder del área (con un grupo representativo de empleados de cada sector para conocer sus opiniones y percepciones puntuales sobre un tema dado de antemano) y un par de encuestas. En relación con estas últimas, la primera de ellas se elaboró para votar sobre las preferencias para el nombre de una revista interna (que luego no llegó a editarse).

Ni aún desde la creación del equipo de Comunicaciones Internas se ha institucionalizado un dispositivo cuyos objetivos sean precisamente el conversar con los actores de la organización para conocer sus intereses y necesidades. Cuando esto sucede, es en forma espontánea, por el intercambio con algún empleado o grupo de ellos, cara a cara, de forma casual en un espacio compartido (pasillos, cocina, baños, comedores) o por el envío de algún comentario por mail o vía el sistema interno de mensajería instantánea a cualquier integrante de Comunicaciones Internas. Cabe mencionar que esta situación de generación espontánea de conversaciones no se produce de la misma forma en las locaciones en las cuales ni siquiera hay presencia permanente de algún integrante de CI. En dichas locaciones (específicamente el depósito y el edificio de plan de ahorro), los empleados que deben participar en las reuniones trimestrales o de algunas de las reuniones con el presidente o los directores, deben dirigirse siempre hacia

---

<sup>71</sup> Perez, Rafael, 2011: *el año en que la Comunicación se volvió estratégica*, Artículo publicado en la Revista DIRCOM n° 93, diciembre 2011, obtenido el 13 de marzo de 2012 en [www.rafaelalbertoperez.com](http://www.rafaelalbertoperez.com)

las oficinas centrales. En pocas palabras, la ausencia de conversaciones con los empleados en forma pautada y la falta de presencia física en todas las locaciones en forma periódica son dos oportunidades de trabajo desde la perspectiva de la CE. No sólo la ausencia de caminatas para hacer una escucha espontánea de las conversaciones de los empleados es una oportunidad de mejora, en los sitios en los que el gerente de CI no frecuenta.

Es indispensable contar con un espacio de escucha institucionalizado, que forme parte del plan anual de trabajo de CI, que suceda con cierta regularidad, liderado por el gerente del área, en el que todos los empleados tengan la posibilidad de participar (si es prácticamente imposible que todos ellos al menos una vez en el año sean escuchados, dada la cantidad que son, que la “voz” de cada equipo sea contemplada vía integrantes que los representen). Generar espacios de encuentro de los miembros de CI y los empleados, para instalar conversaciones entre ellos.

Otras conversaciones de interés para el análisis son las que tienen lugar entre CI y el equipo que lidera la organización.

“Para ser estratégica, la comunicación debe integrarse en el ámbito de las más altas decisiones de la organización, sin dependencias intermedias.”<sup>72</sup>

No sólo interesa el intercambio con el equipo de liderazgo para trabajar de cerca con ellos en el entrenamiento de sus competencias conversacionales, las que generalmente suelen ser ignoradas al momento de decidir la aptitud de un potencial candidato para ocupar una posición de líder, sino principalmente por el propio interés del responsable de la gestión de CI.

Nuevamente, se puede observar una ausencia de conversaciones regulares del área de CI con ciertos integrantes de la organización, en este caso, específicamente, con el equipo de liderazgo, representado en sus diferentes niveles de jerarquías: el comité ejecutivo, el staff, los gerentes, los coordinadores de Manufactura y los supervisores de Administración y los team leaders de Manufactura. La única ocasión en la que Comunicaciones (pero de vez en cuando CI) tiene regularidad en su contacto con los líderes es por ser parte del equipo denominado “staff”. Todas las veces en las que dichas reuniones tienen lugar, el gerente de Comunicaciones y RSE participa, y suele presentar temáticas vinculadas a la gestión de comunicaciones internas. La presentación por parte del responsable de CI es realizada

---

<sup>72</sup> Losada, José Carlos, *El valor de la comunicación*, publicado en la Revista Imagen y Comunicación, febrero de 2012, p. 7. Obtenido en [http://www.joancosta.com/dircom\\_revistas.htm](http://www.joancosta.com/dircom_revistas.htm), el 13 de marzo de 2012.

únicamente si es solicitada con anterioridad por el Presidente de la compañía. En los casos en los que el gerente de Comunicaciones está ausente, CI también tiene participación por ser su remplazo designado.

Por otro lado, han sucedido interacciones de CI con un grupo específico de líderes en forma planificada, pero puntual: una presentación del área al comienzo de su creación, por parte del director de Manufactura, en la reunión mensual que éste sostiene con sus coordinadores. En el marco de dicha presentación, se entregó un cuestionario para consultar a cada coordinador sobre diferentes aspectos de las comunicaciones internas en la empresa. En función de los resultados obtenidos al procesar la información recabada, se determinó la necesidad de generar un taller sobre manejo de malas noticias y rumores.

El taller se concretó y luego del mismo se solicitó la opinión de los participantes, a través de la aplicación del formulario de evaluación de capacitaciones, que administra el área de Recursos Humanos en cada una de las capacitaciones que brinda. La evaluación fue altamente positiva, superando la calificación de los cursos del mismo tipo, que son provistos externamente.

Cabe destacar, entonces, que si bien hubo espacios de encuentro entre los actores de interés para la gestión, y se demostró un alto grado de satisfacción con la actividad realizada, no se le dio continuidad al intercambio iniciado, factor no menor en la gestión de comunicaciones internas. Tal como lo reconoce Bartoli “acciones de comunicación aisladas, y no vinculadas a un plan de conjunto, pueden tener efecto nulo o sólo producir efectos adversos.”<sup>73</sup>

La necesidad del compromiso de todo el liderazgo con la gestión de comunicaciones internas y de CI para con ellos, ante todo se fundamenta en el hecho de que los líderes son los principales comunicadores del equipo que cada cual tiene a su cargo. Para todo empleado no hay nada más valioso a la hora de conocer y de enterarse sobre la empresa, los productos/servicios que ofrece y diversas cuestiones que lo afecten como miembro de la misma, que el tradicional cara a cara con su jefe directo. Inclusive, de tal importancia es el vínculo entre jefe directo - empleado, que dicha relación puede ser el factor decisivo al momento de decidir su pertenencia a la organización. Desde su función de team leaders, coordinadores, gerentes de turno, gerentes y directores son quienes representan un ejemplo ante los demás. Factor que no puede ser ignorado por CI, cuyas responsabilidades contempla

---

<sup>73</sup> Bartoli, A., *op. cit.*, p. 106.

transmitir cuáles son los comportamientos que la organización espera, necesita y reconoce de sus miembros y los valores que deben encauzar ese actuar.

No menos importante es la ausencia de conversaciones regulares entre los integrantes de CI y de los demás equipos dentro de la organización, que gestionan las comunicaciones con otros actores. Tal es el caso de los equipos de Comercial: Marketing, Post Venta, Academy y Difference! y sus vínculos directos con actuales y potenciales clientes y con los integrantes de las concesionarias. Es de importancia a su vez, el vínculo frecuente y directo con el área de Relaciones Gubernamentales, ante sus contactos con los organismos estatales nacionales, provinciales y locales, y diversas asociaciones empresariales, de las cuales la compañía es miembro activo. Nuevamente, la falta de encuentros sistematizados, pautados de ante mano, al menos con una frecuencia determinada, hace ver la falta de una gestión de la comunicación organizacional en forma integral. Los otros equipos con los cuales CI debe mantener reuniones de integración y de coordinación del trabajo conjunto son los tres equipos que comprenden el área de RR.HH., directamente comprometidos con la gestión de personas: Relaciones Laborales, Recursos Humanos y Seguridad e Higiene.

¿Cómo puede gestionarse la Comunicación de la empresa, si Comunicaciones Internas no conversa, como parte de sus compromisos de gestión, con las demás áreas que trabajan en la construcción de la imagen de la compañía ante los públicos que ella no aborda?

¿Cómo tiene CI conocimiento de las relaciones de la organización con su entorno?

¿Cómo hace el equipo de Seguridad e Higiene (por dar un ejemplo) para cumplir su misión (consolidar la cultura de Seguridad) si no cuenta con un aporte sistemático de parte de CI, en su trabajo diario? Lo que sucede en la interacción cotidiana entre ambas áreas es que CI colabora en la atención de las necesidades de comunicación que detecta su área “cliente” en forma coyuntural e imprevista, sin haber programado desde ante mano un plan de trabajo conjunto.

En otras palabras, vista la gestión desde el enfoque de la Comunicación Estratégica, se encuentran como sus principales oportunidades: la generación del espacio para la consideración del momento de lectura del otro, para tomar conocimiento en forma directa de sus matrices socioculturales al interior de la organización. En este sentido, se reconoce la necesidad de integración con el equipo del liderazgo y de la comprensión de los intereses y necesidades del resto de los integrantes. También se detecta la necesidad de integración con

áreas que al igual que CI, gestionan vínculos con diversos actores que son de interés para la organización en general. Y con las otras áreas que también tienen en su foco de atención a los empleados, desde otras perspectivas. Al entender a la comunicación como espacio de encuentro entre actores y como una cuestión de equipos multidisciplinarios, los responsables de CI tienen que ser los primeros en construir y facilitar esos espacios e intercambios. Generar mesas de trabajo conjunto, creando encuentros que estén fijados con cierta regularidad en los calendarios de cada área participante, con objetivos de trabajo concretos, en los que los participantes se centren en una problemática sobre la cual conversar (en vez de ocuparse de un mensaje a transmitir). Los espacios o dispositivos que se planteen, como el caso de lo que más adelante se presentará como “equipo de facilitadores”, permitirán también trabajar en la oportunidad de involucrar a los actores desde la cocina de CI, en la generación de contenidos así como también en la evaluación de nuevas propuestas y en general, en la gestión del área.

Para cerrar este capítulo de análisis, algunos comentarios con relación al modo de hacer empresa en el siglo XXI, descrito por Echeverría.

La empresa del caso de estudio ha sido reconocida, por varios autores, como un modelo emblemático del modo tradicional de “hacer empresa” que prevaleció durante el siglo XX. Podría considerarse, entonces, que luego de la crisis que ha atravesado durante los años 2008 y 2009, y de la cual ha resurgido, ha estado a partir de ese entonces en una instancia de reconstrucción, momento en el que sería necesario que su gestión pueda “inclinarse” hacia los modos de hacer empresa que el autor Echeverría va reconociendo en la estructura formal de la empresa emergente que describe. En comparación con la empresa tradicional, el predominio de la emocionalidad de la confianza, una empresa más horizontal y con menos niveles desde el punto de vista de las jerarquías, más flexible, con capacidad reflexiva y con el eje puesto en las competencias conversacionales de sus actores, es el modo de hacer empresa que la creación de un equipo de facilitadores viene a soportar. Si bien se plantea como una estructura empresarial sujeta a cambios permanentes, la constitución de un equipo multidisciplinario de trabajo, generador de espacios compartidos, que contribuyan a incrementar la dimensión conversacional de la comunicación, es uno de los rasgos que esta empresa emergente podría estabilizar.

## Capítulo 5: De una red de corresponsales a un equipo de facilitadores de comunicaciones internas

Interesa ver cómo surge el proyecto de la red, cuáles necesidades se busca atender con él. Al realizar un abordaje desde la forma de entender a la organización, tal como lo hace Flores, el planteo de la necesidad inicial se reconoce de la siguiente forma:

“podemos tomar la decisión de contratar a alguien, pero nuestra decisión ha de ser la de contratar a una persona que se haga cargo de esas conversaciones, y no alguien para ocupar determinada posición o que calce con un título asociado a un cargo predeterminado. Puede que de hecho lo que necesitemos no sea un nuevo puesto y todo lo que se requiera sea solicitar de alguien que ya está trabajando en la organización que asuma a futuro las conversaciones que están faltando.”<sup>74</sup>

Así entendida, la red se genera para responder a la inexistencia de conversaciones regulares entre el equipo de Comunicaciones Internas y representantes provenientes de todos y cada uno de los demás equipos de trabajo de la organización. En este sentido, no se piensa en la falta de un puesto o cargo, sino en la necesidad de que, por las conversaciones que se generen, se establezcan compromisos para atender problemas recurrentes. Los problemas que atendería la red estarían vinculados a la falta de escucha de los actores que a CI le interesan. La falta de consideración de sus intereses y necesidades.

“La creación de un cargo dentro de una organización no es una materia, por ejemplo, como para determinar que “necesitamos un empleado para la recepción de cuentas por cobrar”, sino de reconocer y anticipar problemas recurrentes en el cumplimiento de los compromisos de los individuos en el sentido de ejecutar las acciones que satisfarán esos problemas.”<sup>75</sup>

Con relación a los argumentos por los cuales el equipo de facilitadores se evalúa como una propuesta pertinente para la gestión de CI, cabe mencionar primero que en el proyecto original ni siquiera se menciona la necesidad de generar espacios de conversación y escucha. La completa falta de mención de estas cuestiones tiene que ver con el hecho de que el abordaje se plantea desde una concepción informativa de la comunicación, ya que a su vez se espera “lograr un feedback más preciso”. Entonces, al replantear los argumentos iniciales, a la necesidad de generación de espacios de encuentro entre actores, se agregan: el trabajo en una organización con cierta dispersión geográfica; la alta dotación de empleados; un equipo de CI con recursos humanos insuficientes; la necesidad de lograr mayor integración entre las

---

<sup>74</sup> Flores, *op. cit.*, p. 67.

<sup>75</sup> Flores, *op. cit.*, p. 68.



áreas; es una propuesta que no implica costo alguno en su armado y continuidad y permite así un mayor aprovechamiento de los recursos. Representa una oportunidad para desarrollar la dimensión conversacional de la comunicación y por último, la pre existencia en la organización de equipos multidisciplinarios, conformados por integrantes que, en forma voluntaria, dedican su tiempo a otra serie de tareas, además de sus funciones principales (ej.: grupo de afinidad de mujeres, comité de ergonomía, etc.) es un indicador de que este tipo de proyectos permite lograr resultados y sinergia en la organización.

La denominación del proyecto no puede quedar librada al azar. El nombre mismo es una de las formas de percibir cómo se lo concibe, a él y a la comunicación. Hablar de una red de “*corresponsales*” connota la idea de una comunicación en un solo sentido, es decir, en una sola vía, cumpliendo una única función: emitir mensajes, desde un nodo a otro de la red. Sería pensar en que CI recibe novedades desde el área que cada integrante represente. Es concebir al proyecto desde un enfoque simplista y reducido de la comunicación (entendiéndola en términos de emisor-canal-mensaje-canal-receptor), es un despropósito en la generación de la dimensión conversacional que se pretende. Es por ello que la combinación de ambos términos queda descartada.

Otras alternativas consideradas dentro organización son: consultor, gestor, facilitador, referente. La primera opción tiene su fundamento en el hecho de que es la consultoría un modelo de gestión al cual todos los empleados están acostumbrados, por ser la modalidad de gestión elegida por el equipo de Relaciones Laborales para con los empleados bajo convenio y del equipo de Recursos Humanos. Sin embargo, el hecho de descartarlo tiene que ver con que un consultor suele ser identificado como experto en el tema de interés. Cabe aclarar que el equipo no será necesariamente conformado por personas que hayan recibido capacitación formal en comunicación. Dicha formación estará contemplada como parte de las actividades de sus futuros integrantes.

En el caso del término *gestor*, éste queda descartado por su connotación con actividades burocráticas, considerando esa denominación como negativa.

Quedan entonces dos opciones facilitador o referente. La inclinación se produce por el primero de los dos conceptos, teniendo en cuenta lo que el actor va a representar para la organización y para la gestión de comunicaciones internas: un colaborador, alguien que facilite las conversaciones entre CI y las demás áreas. Entonces, la denominación elegida, luego de haber sido analizadas las distintas posibilidades, es **equipo de facilitadores de**

**Comunicaciones Internas.** Se prefiere reunir a sus integrantes en un equipo, en vez de en una “red”, dado que desde las políticas de la empresa el trabajo en equipo es uno de los valores que constantemente se requieren y reconocen en cada empleado.

Las competencias centrales que se eligieron para el perfil del integrante del equipo, según el modelo de gestión del talento de la organización, son las siguientes. Los números corresponden al listado en el que se presentan las competencias de Lominger (ver Anexo).

20. Capacidad para escuchar

63. Comprensión hacia los demás.

66. Comunicación escrita.

Sin dejar de incluir a estas tres competencias como centrales para la descripción del perfil, el cual se pretende delinear en el marco del modelo de gestión de recursos humanos de la organización, se detecta que falta nombrar la competencia fundamental. Con la aprobación correspondiente por parte del área de Recursos Humanos, se escoge, dentro del modelo de gestión por competencias planteado por la autora Martha Alles, la competencia faltante y se la incluye en la descripción del perfil, de la siguiente manera:

Competencia central: Comunicación

Capacidad para expresar ideas en forma eficaz en situaciones individuales y grupales complejas (incluyendo comunicación no verbal). Habilidad para ajustar el lenguaje a las características y necesidades del interlocutor. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con gran concisión, coherencia y claridad.

Conductas claves

Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.

Demuestra apertura y accesibilidad en todo momento.

Manifiesta interés por las personas, los acontecimientos y las ideas, con atención frente a las inquietudes de los otros.

Ha creado y mantiene vínculos positivos con todos los integrantes de su equipo y con los miembros de las demás áreas con las que interactúa.

Otras cualidades requeridas:

Persona de confianza en su equipo y en el área de trabajo en la que se desempeña, reconocida por cumplidora, responsable y comprometida.

Con cierta antigüedad en la compañía que le permita conocer hechos, personas y anécdotas sobre la historia de la empresa.

Conductas claves

Su opinión es respetada, consultada y escuchada. Sus pares suelen recurrir a él ante alguna inquietud/duda de carácter operativo o de otra índole.

Conoce la visión y las Prioridades Culturales y en la práctica se esmera por actuar en consecuencia.

Siente y demuestra orgullo por pertenecer a la compañía.

Transmite entusiasmo en el trabajo y alienta a los demás.

Estas competencias comprenden pero además amplían a las tres citadas con anterioridad, provenientes de la descripción de las competencias de Lominger.

Según la serie de competencias que menciona Lalo Huber, para que los miembros de un equipo logren trabajar en forma eficaz y eficiente, lo primero a identificar en el potencial integrante de la red es su competencia relacional o social, el resto de las competencias pueden entrenarse e ir trabajando a lo largo de su desempeño. Esta primera competencia mencionada es el elemento indispensable para poder ser miembro del equipo. En lo que se refiere a la motivación, CI tiene que tomar un rol protagónico en el logro del rendimiento más óptimo del integrante, propiciando su participación e interés. Para comenzar, tiene que “enamorar” a todos los integrantes. Cada uno de ellos tiene que sentir pasión por la tarea, para poder darle la dedicación de alguien que disfruta lo que hace. El integrante no recibirá remuneración alguna por sus nuevos compromisos.

Como punto de partida para generar el plan de trabajo de CI con su equipo de facilitadores, los otros elementos citados por Lalo Huber que deben contemplarse para lograr que un equipo de trabajo efectivo y eficiente, tienen que ver con que hay que “ubicar”, “dirigir” y dar recursos a cada uno de los miembros para realizar sus nuevos compromisos, de la mejor forma posible.

Una vez definido el perfil buscado, se tiene que determinar la cantidad de integrantes del equipo, directamente proporcional a la cantidad de personas que se necesita por área para que todos los equipos de la compañía se puedan sentir identificados con su representante. Entonces, se estima la participación de un responsable que represente a cada una de las áreas mencionadas debajo. En total, 28 miembros del equipo de facilitadores.

**Manufactura** (nueve representantes, uno por cada una de las siguientes sub áreas)

- Planta Prensas
- Planta Body
- Planta Pintura
- Planta Motores
- Planta Ensamble
- Calidad
- GMS
- Mantenimiento
- Ingeniería de Manufactura y Proyectos

**GPSC** (cinco representantes)

- Logística
- Compras
- Supply Operations
- Ingeniería Calidad de Proveedores
- Materiales

**Planeamiento de Producto** (un representante)

**Ingeniería de Producto** (un representante)

**Finanzas** (cuatro representantes, uno para cada una de sus sub áreas)

**Comercial** (3 representantes, uno de cada locación)

- Oficinas comerciales
- PDA
- Centro de distribución

**Relaciones Industriales** (uno por cada sub área)

- **RRHH**
- **RRL**
- **Higiene y Seguridad**

**Legales** (un representante)**Sistemas** (un representante)

La descripción del perfil y las consideraciones posteriores mencionadas son los elementos que se necesitan para iniciar el proceso de búsqueda interna, en conjunto con el área de Recursos Humanos. Una vez que se tiene una noción precisa de qué tipo de perfil hay que identificar, y luego de haber presentado el proyecto ante el comité ejecutivo, el mismo se pone a consideración de los gerentes, quienes deberán reconocer entre sus empleados quién o quiénes tienen un perfil que pueda ajustarse mejor a dicha búsqueda. Esos empleados se nombran y se ponen a consideración de RRHH y CI. Una vez efectuada una preselección, se los convoca y consulta por su interés en el proyecto. Quienes quieran participar del mismo serán convocados para una entrevista. La decisión final sobre quiénes serán los integrantes del equipo estará a cargo del gerente de Comunicaciones Internas. A lo largo de todo el proceso cuenta con el asesoramiento de RRHH.

Como todo equipo de trabajo al interior de la organización, se considera apropiado generar una visión y misión. A saber:

**Misión**

Actuar como nexo entre CI y el área que representa cada integrante de la red.

Contribuir a la integración entre todas las áreas de la compañía.

Ser reconocidos como facilitadores de comunicaciones internas en toda la organización.

Generar, conjuntamente con el equipo de CI, espacios de escucha de las necesidades, inquietudes y consultas que surjan de todos los equipos e individuales, para optimizar los distintos dispositivos de comunicaciones internas y de esta manera contribuir a hacer de la empresa “un gran lugar para trabajar”.

Atender las necesidades que surjan, al interior de los equipos que representan, con relación al rol de comunicador interno que cada cual tiene en la organización

### **Visión**

El desafío del equipo de facilitadores y de los miembros del área de Comunicaciones Internas, en forma conjunta, es:

Consolidarse como referentes en materia de comunicaciones internas en cada una de las áreas que representan, para hacer aportes a la gestión de CI y para facilitar el rol de comunicador que cada integrante de la empresa, desde su función, ejerce (líderes, gerentes y colaboradores).

### **Valores**

Sin dejar en ningún momento de tener como marco las Prioridades Culturales que definen el modo de trabajar al interior de la compañía, todo integrante del equipo, así como las sostiene el equipo de comunicaciones internas, tiene que tener en cuenta ciertas **ideas fuerza** que orienten su actuar.

Se espera de un integrante del equipo de facilitadores de comunicaciones internas:

Coherencia entre el decir y el hacer;

Pregonar con el ejemplo;

Inmediatez en la atención de cualquier tipo de inquietud o duda que se reciba (ya sea proveyendo una respuesta, o derivando un tema en forma idónea y a tiempo);

Ser embajadores de marca, o como los llama Bartoli, buenos “vectores de comunicación externa”.

A medida que se van terminando de elegir cada uno de sus integrantes, será necesario que en paralelo se vaya constituyendo un plan de trabajo, el cual contemple evaluar el éxito de la gestión del equipo.

Esta iniciativa no es novedosa para algunas gestiones de comunicaciones internas al interior de otras empresas en Argentina. Explorando al respecto, uno de los casos encontrados es el de Arcor, en donde hoy, una Red de Referentes para el área de comunicaciones es “la piedra angular de su gestión.”<sup>76</sup> Así se presenta en conversaciones.tv un video en el que se aborda el caso, entrevistando a la Gerente Corporativo de Comunicaciones Institucionales e Investigación de Mercado de Arcor, Valeria Abadi. “Uno de los puntos clave para desarrollar el área fue tener una red de referentes.”<sup>77</sup> La empresa tiene 40 plantas dispersas geográficamente, en el país y en el exterior. En ese escenario, se plantea la necesidad de tener referentes o corresponsales. La elección del equipo de referentes fue efectuada tal como se propone en el presente trabajo, delineando un perfil en función del cual responsables de RRHH detectaron potenciales candidatos. Desde la constitución inicial del equipo, sus integrantes han sido los mismos (una de las posibilidades que se podría contemplar en el presente caso es la renovación con cierta periodicidad de los miembros).

Otra coincidencia que se encuentra en relación al presente planteo es el reconocimiento de la necesidad de que el potencial candidato tenga habilidades de comunicación, y no necesariamente una formación en la materia.

Entre otras cuestiones del caso Arcor, interesa considerar, para enriquecer lo propuesto: las capacitaciones de sus integrantes, puntualmente el ejemplo de brindar un taller de fotografía, debido a que hoy las imágenes digitales son uno de los principales “insumos” de un área de comunicaciones internas; el hecho de contemplar en los objetivos particulares anuales de cada referente uno que esté vinculado al equipo, para que su involucramiento tenga validez y sustentabilidad, es otra de las ideas que el estudio del caso Arcor aporta.

Por último, también es útil conocer que la función del equipo puede variar y se complejizarse a lo largo de los años. Tal como lo comenta Abadi: “Con los años esto ha virado, somos más nosotros una agencia que le da soporte a las necesidades que ellos tienen, que lo que nosotros les exigimos. Digo esto y para mí es un orgullo porque siento que en cada planta tenemos una persona que piensa estratégicamente en términos de comunicación y cómo la comunicación les puede ayudar a la gestión de esa base.”<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Abadi, Valeria en *Conversaciones TV Red de Referentes*. Obtenido el 20 de mayo de 2011 en <http://www.conversaciones.tv/index.php?video=15>

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> *Ibid.*

## Conclusiones

Quienes lideran organizaciones están volviéndose cada vez más conscientes de que la gestión de la comunicación al interior de las mismas no es algo que pueda dejarse librado al azar.

El interés en los públicos internos, ya sea por el potencial que representan como los principales embajadores de una marca o por la simple razón de que un equipo motivado, con sentido de pertenencia y de compromiso para con su organización trabaja en condiciones de óptimo rendimiento, es un tema que hoy está en la agenda de la planificación de la estrategia de negocio de muchas compañías. En las que no lo esté, la tendencia demuestra que tarde o temprano se verán en la necesidad de incorporarlo.

Cómo hacer para conocer a los públicos internos y cómo gestionar los vínculos con ellos y entre ellos es una tarea que requiere tiempo, análisis, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y revisión. Actividades que deben estar a cargo de un profesional de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Sólo la profesionalización de estas responsabilidades permitirá que ellas generen resultados e incidan directamente en la rentabilidad de una compañía. Ya no está en discusión quién debe ocuparse de la gestión.

El valor agregado por el profesional de la comunicación consistirá, entre otras cuestiones, en un trabajo alienado con la misión, visión y objetivos del negocio; en la escucha permanente del discurso de los número uno en la organización y de los demás actores al interior de la misma; en la búsqueda de la coherencia entre el decir y el hacer, entre las comunicaciones internas y externas, en el estudio de la cultura y de la imagen.

No obstante, por sí solos, los mencionados aportes no son suficientes. Es necesario integrarlos en un marco mayor, generado por un Esquema Conceptual Referencial y Operativo, el propuesto en esta tesina: la Comunicación Estratégica.

En este estudio, generado a partir de una experiencia vivencial de gestión de las comunicaciones internas en una empresa de grandes dimensiones, se alcanzaron los objetivos de describir y analizar dicha gestión y la organización al interior de la cual está inserta. Se pudo reconocer la forma en la cual se concibe a la comunicación y el operar que dicha concepción facilita. En la organización de referencia, no fue posible reconocer alguna característica/rasgos que desde el ECRO construido representa la comunicación estratégica. Fundamentalmente, se distingue la ausencia de un espacio y de una práctica de escucha



sistemática por parte del área de Comunicaciones Internas, la inexistencia de ciertas conversaciones claves para que la empresa funcione y sea exitosa, tal como lo plantea Fernando Flores en el enfoque que elabora para entender a las organizaciones y abrir nuevas posibilidades para rediseñarlas. Al ser abordadas las organizaciones como redes de conversaciones, es imposible que se creen sin la escucha de sus miembros por parte de comunicaciones internas y sin conversaciones claves entre actores que deben integrarse.

Los dispositivos de comunicación creados funcionan en la organización y sirven para desarrollar la dimensión informativa de lo comunicacional. Sólo una de sus dimensiones, al considerar su complejidad. Entonces, la pregunta que se dispara es: ¿es posible practicar la comunicación desde el abordaje de lo estratégico en todo tipo de organización?

Desde la organización analizada, se contempla la dificultad para trabajar en forma estratégica cuando se atienden necesidades de lo coyuntural, fragmentadas, que surgen imprevistas, sin posibilidad de integrarlas y hacerlas parte de una estrategia mayor, integral. Con foco en un trabajo que se está limitando a la dimensión informacional, sin casi margen para lo conversacional, su análisis y su generación.

Rafael Alberto Perez reclama que “Lo estratégico no puede quedar reducido a una moda o a un adorno semántico a riesgo de terminar siendo una expresión hueca y desposeída de su propio sentido.”<sup>79</sup>

En el caso de la organización analizada, en ningún momento se declara como estratégico el abordaje de sus comunicaciones internas. La propuesta planteada, en el proyecto “equipo de facilitadores de comunicaciones internas”, si bien es elaborada desde el ECRO de la Comunicación Estratégica, ni siquiera en caso de producirse la ejecución del mismo tal como así se lo plantea, se le imprimirá a toda la gestión el carácter de estratégica. Únicamente permitirá empezar a vislumbrar algún ejemplo de cómo pueden pensarse propuestas de trabajo que no se queden estancadas en la dimensión meramente informacional de la comunicación. En otras palabras, este caso no es una excepción a la dificultad planteada por Rafael Alberto Perez, al reconocer que no es posible un aporte desde la Comunicación Estratégica en el ámbito empresarial, por la misma lógica que les da origen a las empresas.

---

<sup>79</sup> Perez, R, *op. cit.*, p. 46.

El aporte generado a través de la propuesta del equipo de facilitadores, como un cambio en la gestión de comunicaciones internas, representará un comienzo del pretendido “desplazamiento” hacia la Comunicación Estratégica, propuesto por la Dra. Massoni.

Aún en este estudio de caso, en el que se puede conocer el funcionamiento del área desde el primer día en que es constituida, con la supuesta generación de innovación que se podría esperar que esta novedad estimule, no hay una propuesta para facilitar la dimensión conversacional. Lo cual es una prueba más de lo difícil que resulta pretender un abordaje comunicacional estratégico en la empresa.

## Anexos

### **Introducción a la gestión de comunicaciones internas en la organización.**

Algunas cuestiones sobre sus comienzos. Entrevista realizada al líder del área el 2 de julio del 2011.

#### **¿Cuándo y por qué se crea el área de Comunicaciones Internas?**

La Gerencia de Comunicaciones Internas se crea en marzo de 2010 pero como función existía desde antes aunque sin un plan estratégico de trabajo. Comenzó existiendo dentro del área de RRHH y luego, siguiendo la tendencia que puede observarse hoy en muchas de las organizaciones en el mundo, la responsabilidad de esta función migró al área de Comunicaciones, aunque sigue trabajando muy de cerca con RRHH, ya que básicamente se trata de gestión de personas.

#### **¿Cómo fue concebida su gestión?**

A partir de la convicción personal del nuevo CEO de la compañía, que cree que la comunicación con el público interno es tan importante como la comunicación con los públicos externos, por lo que debe estar concebida como función estratégica del negocio y gestionada con la misma profesionalidad que cualquier otra área de la organización.

#### **¿Cuáles fueron los principales desafíos e inconvenientes que se presentaron para consolidar el área? ¿Cómo fueron atendidos?**

Los principales desafíos de la primera etapa fueron:

1. armar un equipo de trabajo de comunicadores (la formación profesional del equipo fue una de las consignas que nos propusimos),
2. diseñar un plan de trabajo estratégico alineado a los objetivos de la compañía,
3. lograr que el resto de las áreas de la organización aprendieran a trabajar con nosotros, a reconocernos como especialistas en una materia que generalmente se maneja con mucha informalidad y a aceptar que Comunicaciones Internas bien manejada es un área que tiene un impacto directo (y cada vez más medible) en los resultados del negocio.

El equipo se armó tanto en una como en otra locación con profesionales de la comunicación, que en general no tienen una preparación adecuada para trabajar con públicos internos (comunicación organizacional), por lo que el entrenamiento y capacitación on job se hace muy importante.

Diseñamos el plan de trabajo tratando de ajustarnos al lenguaje, los métodos y las métricas que el resto de la organización utiliza, porque eso nos ayuda a integrarnos con más facilidad en la gestión diaria que en la empresa siempre es en equipo. Por delante nos quedan varios desafíos, la mejora continua de las herramientas de gestión y sobre todo, el entendimiento de nuestro rol como área. La Comunicación Interna se hace entre todos, todos son responsables de comunicar cada uno según su función. Por lo tanto, como área no remplazamos ni suplimos a nadie en esa responsabilidad. Aspiramos a que nos vean como el área que guía la estrategia de comunicación interna, como un consultor interno que ayuda a través de una serie de herramientas de gestión a que todos aprendamos a comunicarnos mejor porque eso contribuye al logro de mejores resultados.

## **Modelo de Lominger. Competencias.**

1. Accesibilidad
2. Relación con los Jefes
3. Agudeza en los negocios
4. Ambición de hacer carrera
5. Interés por colaboradores directos
6. Comodidad con ejecutivos superiores
7. Compasión
8. Capacidad de confrontar a colaboradores directos
9. Calidad de las decisiones
10. Delegación
11. Desarrollo de colaboradores directos
12. Dirección de personal
13. Manejo de la diversidad
14. Habilidades Funcionales/Técnicas
15. Contratación de persona
16. Gestión de la Innovación
17. Agudeza intelectual
18. Astucia en relaciones interpersonales
19. Aprendizaje al vuelo
20. Capacidad para escuchar
21. Valentía gerencial
22. Motivando a otros
23. Agilidad organizacional
24. Manejo de la paradoja
25. Paciencia
26. Relación con sus pares

27. Apertura hacia los demás
28. Aprendizaje personal
29. Perspectiva
30. Planificación
31. Astucia política
32. Habilidades para dar presentaciones
33. Priorización
34. Autodesarrollo
35. Autoconocimiento
36. Determinación del carácter de las personas
37. Autosuficiencia
38. Agilidad estratégica
39. Manejo a través de sistemas
40. Construyendo equipos efectivos
41. Aprendizaje técnico
42. Sistema de trabajo total
43. Equidad con colaboradores directos
44. Orientación a la acción
45. Manejo de situaciones ambiguas
46. Compostura
47. Manejo de Conflictos
48. Creatividad
49. Orientación al cliente
50. Toma de decisiones oportunas
51. Ética y valores
52. Humor
53. Habilidad para informar

54. Integridad y confianza
55. Administración y medición del trabajo
56. Negociación
57. Habilidad organizativa
58. Perseverancia
59. Resolución de problemas
60. Administración de procesos
61. Orientación a resultados
62. Administración del tiempo
63. Comprensión a los demás
64. Manejo de visión y propósito
65. Balance trabajo/vida
66. Comunicación escrita
67. Habilidad de mando

## Bibliografía

### Libros.

BARTOLI, A. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Buenos Aires, Paidós, 1992.

ECHEVERRÍA, R. *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Bs. As., Granica, 2000.

ECHEVERRÍA, R. *Ontología del lenguaje*, Bs. As., Granica, 2005.

FLORES, F. *Creando organizaciones para el futuro*. Chile, Dolmen Ediciones S.A., 1996.

HUBER, L. *Fundamentos de Gestión de RH & Comportamiento Organizacional*. Apuntes de clase. Versión preliminar, Bs. As., Visión Holística, 2010.

MASSONI, S. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, Rosario, Homo Sapiens, 2007.

OROZCO GOMEZ, G. *La investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa*, La Plata, Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1996.

SENGE, P. y otros. *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Granica, 2006.

SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*, Bs. As., Paidós, 1997.

TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona, Paidós, 1996.

### Artículos.

KAPLUN, G. “Comunicación organizacional. La importancia de los bordes” en: *Constelaciones de la comunicación*, año 1, N° 1, septiembre de 2000, Fundación Walter Benjamin.

ROSENTHAL, V. “Gestión Estratégica de la Comunicación”, Rosario, IDEA, mayo de 2006.



## Textos tomados de internet.

ABADI, V. Entrevista “Red de Referentes” obtenido el 5 de mayo de 2011 en <http://www.conversaciones.tv/>

FORMANCHUK, A. Entrevista “Presente y futuro de la Comunicación Interna” obtenido el 12 de enero de 2012 en <http://www.aadeci.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/Hablemos-de-Relaciones-p%C3%BAblicas-Entrevista-Alejandro-Formanchuk-y-Andrea-Lojo.pdf>

LOSADA, J. C., “El valor de la comunicación” en *Revista Imagen y Comunicación*, n 26, febrero de 2012, disponible en [http://www.joancosta.com/dircom\\_revistas.htm](http://www.joancosta.com/dircom_revistas.htm)

MARTINEZ, F. “Áreas de práctica profesional del comunicador” obtenido el 20 de marzo de 2011 en: <http://www.comunicacion.fsoc.uba.ar/arpracprof.htm>

PEREZ, R. “2011: el año en que la Comunicación se volvió estratégica” en *Revista Dircom*, n 93, diciembre 2011, disponible en <http://www.rafaelalbertoperez.com/>