



## PROYECTO DE GRADUACION

---

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

### Caso Nutrihome

---

*Plan de acción para efectivizar una comunicación interna*

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Yesica Aldana Cabral
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 21/02/2018
- ▶ Carrera de Pertenencia | Licenciatura en Relaciones Públicas
- ▶ Categoría | Proyecto Profesional
- ▶ Línea Temática | Estrategias y medios de comunicación

<b>Introducción</b>	3
<b>Capítulo 1. Las RRPP y su vinculación con los medios de comunicación</b>	12
1.1 El presente de los medios de comunicación	12
1.2 Las funciones de las RRPP en relación a la comunicación empresarial	16
1.3 ¿Cuál es la importancia de la comunicación interna corporativa?	19
<b>Capítulo 2. Actualidad de la Comunicación Organizacional</b>	26
2.1 El presente de los medios de comunicación	26
2.1.1 Instancias necesarias para el buen desarrollo	33
2.2 Desafíos que presenta la comunicación	34
2.3 La Cultura Corporativa	36
2.3.1 El fin de potenciar la comunicación inter-sectorial en las organizaciones	39
<b>Capítulo 3. Gestión del Cambio</b>	42
3.1 Conceptos e implicancias	42
3.2 Políticas de Recursos Humanos	45
3.3 El capital humano y su relación con las competencias profesionales	48
3.4 El cambio y su aceptación profesional general	50
3.4.1 Resistencia organizacional al cambio	52
<b>Capítulo 4. Nutrihome</b>	56
4.1 <i>Nutrihome</i> y su presencia en el mercado actual	60
4.2 ¿Cuál es el perfil de la corporación?	64
4.3 Capital humano: RRHH y ambiente de trabajo	67
4.4 Evaluación de la comunicación interna	70
<b>Capítulo 5. Plan de Comunicación Interna para <i>Nutrihome</i></b>	73
5.1 Tácticas para generar mejoras organizacionales	73
5.2 Estrategias para incrementar el interés por la comunicación interna	75
5.3 Públicos objetivos pretendidos para la implementación del Plan	76
5.4 Plan de acción y repertorio para efectivizar mejoras corporativas globales	77
<b>Conclusiones</b>	82
<b>Lista de Referencias Bibliográficas</b>	86
<b>Bibliografía</b>	87

## **Introducción**

El Proyecto de Graduación (PG) se denomina: Caso *Nutrihome*: Plan de acción para efectivizar una comunicación interna.

El proyecto aborda el hecho de que internamente en una empresa no se establecen parámetros relativos en cuanto al nivel comunicacional entre altos y bajos rangos de jerarquía. Dichos actores permanecen alejados con relación al aspecto mencionado, lo cual no contribuye al establecimiento de una cultura comunicacional consolidada en la entidad. La pregunta problema que atraviesa la totalidad de las indagaciones expuestas en este Trabajo Final de Grado es: ¿Puede contribuir la comunicación interna a desarrollar el vínculo corporativo en la empresa *Nutrihome* y generar la cultura institucional de la entidad de manera integral?

El objetivo general de este PG radica en ofrecer un plan de comunicación interna para la empresa en cuestión, ofreciendo un progreso considerable en lo que refiere a las modalidades comunicacionales entre los distintos actores de la entidad, lo que fomentará el espíritu de unión entre los miembros y el grado de interacción existente entre éstos.

En tanto, se buscará con lo anterior mencionado a contribuir la motivación de los actores al buen clima laboral. De esta manera se otorgara mayor participación del personal en la comunicación y los hará protagonistas de la cultura organizativa de la compañía.

Los objetivos específicos son, primeramente, identificar las formas específicas para transmitir la comunicación entre los departamentos interdisciplinarios, como consecuencia de potencializar las estrategias de comunicación. Simultáneamente, determinar las formas más adecuadas de transmitir la comunicación entre las mismas áreas, y por ende la comunicación entre el jefe de área y los actores que emplean ese sector.

El presente Proyecto se inscribe en la categoría de Proyecto Profesional, el cual propone nuevas implementaciones vinculadas a la comunicación interna que permitirán tanto el

crecimiento del interés individual como colectivo favoreciendo posteriormente las relaciones interpersonales a través del tiempo. La línea temática seleccionada es Medios y Estrategias de Comunicación, porque se realizará una propuesta de plan de comunicación interna acorde a implementar mejoras para *Nutrihome*.

Respecto al diseño metodológico que se utilizará en este Proyecto, se seleccionó la estrategia teórico-metodológica de tipo descriptivo-explicativa y de investigación exploratoria, como consecuencia de pretender describir un fenómeno en particular. Se hace referencia directa a lo exploratorio como método de gestión del cambio, o *Change Management*. Dicho producto da cuenta de una cantidad de teoría interesante en lo que refiere a material bibliográfico, pero que no es aplicable de manera exitosa acorde a sus parámetros. Se recomienda hacer un análisis especialmente orientado a estas cuestiones para generar una vinculación entre los protagonistas del proceso comunicativo y los procesos implementados para generarlo. Se describirá un tipo de comunicación inclusiva en todos los niveles de la entidad. Dicha comunicación será integrada ya que incluye todos los niveles de la entidad. ¿Qué se entiende por integración? Es un intento de armonizar los dos tipos de comunicación, en términos de comunicación horizontal y vertical, cuya resultante sería la contribución de los empleados a una mejora de comunicación continua de la compañía. En este contexto, resultará sustancial poder brindar un marco apropiado para entender el marco empresarial, hechos que se entenderán como necesarios a la hora de comprender la naturaleza integra del negocio y el *know how* de la práctica organizativa, esbozado en los conocimientos de que deben disponer los empleados al momento de captar las funcionalidades laborales de las que han de considerar en la práctica laboral. Es en este tramo se entiende a la comunicación multi-lateral, más allá de la bilateral, como fundamental al momento de implementar mejoras organizacionales.

La metodología responde a la perspectiva cualitativa de investigación, en la medida en que busca analizar el impacto de la escasez de comunicación entre los protagonistas del

contexto empresarial. El trabajo de campo exigirá, a fin de conocer los perfiles de las poblaciones y las empresas del análisis referenciado, la realización de técnicas de observación realizadas profundamente a empleados de la compañía, a fin de comprender el abordaje brindado a este tipo de procesos y el grado de involucramiento de éstos con la temática en referencia, en tanto los públicos internos de la entidad.

La revisión de los antecedentes permite efectivizar la comprensión de este tipo de proyectos de manera intensiva. Los antecedentes institucionales denotan la existencia de una gran cantidad y variedad de Proyectos de Grado que se elaboran por estudiantes de la Universidad de Palermo y se entienden como un punto de partida fundamental en lo que refiere al presente ensayo en cuestión implementado. En primera instancia se cita al Proyecto elaborado por Giambruno (2016), denominado *Relaciones Públicas en el cierre de empresas: Plan de comunicación interna para la gráfica RR Donnelley*, seleccionado como un referente en el ensayo presente como consecuencia de la serie de prácticas implementadas en lo que refiere a las formas en que se posiciona al relacionista público a fin de determinar sus accionares particulares estableciendo las formas en que se realiza un comunicado interno, con la finalidad de que el impacto del cierre corporativo afecte en la menor medida posible a los empleados y sus familias.

En segundo lugar se referirá al Proyecto realizado por Pakciarz Sabbag (2015), denominado *Caso Saluagro S.A.: Comunicación interna en empresas familiares con varias localizaciones*, en donde se establecen las formas apropiadas al respecto de las implementaciones de un buen planeamiento de comunicación interna en lo que refiere a la puesta en práctica de gestiones vinculadas a establecer medios apropiados para esbozar los lineamientos generales de un adecuado plan de comunicación que potencie la unión del personal y de los altos directivos en un proceso que no distinga los cargos y pretenda generar un grado de participación activa al momento de comunicarse en todos los niveles corporativos.

Seguidamente el ensayo de Retta (2014), *Comunicación Interna: Convivencia de Generaciones*, trabajo que deja en evidencia los parámetros acordes al mejoramiento de los niveles de organización empresarial, que establece las formas discursivas implementadas por las áreas de Recursos Humanos y Relaciones Públicas al momento de comprender cómo mejorar la comunicación, sentando las bases de aplicar los distintos aspectos vinculados con la comunicación 2.0 como eje central del presente ensayo para mejorar la información entre los distintos sectores.

En cuarta instancia se referirá al Proyecto realizado por Haisner (2013), titulado *Comunicación Interna Responsable: Motivación y sentimiento de pertenencia en las organizaciones*, en el que se denota la fundamental importancia que tiene para la entidad contar con personal que se identifique con la misma, generando variables de peso compartidas entre éstos, que se traducen en motivación, inclusión y pertenencia como variables claves al momento de sentar proceso de comunicación compartidos entre los partícipes de la entidad, traduciéndose éstos no solo en mejoras significativas en lo que refiere al incremento organizacional, sino particularmente en mejoramientos de la imagen de la empresa hacia el exterior.

Seguidamente, el Proyecto realizado por Carosella (2013), *Comunicación Interna 2.0: El nuevo modelo de comunicación corporativa - Caso Citi*, donde se expresa el grado de participación vinculante entre los empleados y las políticas comunicacionales respectivas para el logro de mejoras sustanciales en el campo de la comunicación empresarial, implementándose incrementos sustanciales en lo que refiere a la empresa Citi, tomada como un simbolismo al momento de realizar cambios que repercuten en la esfera de la entidad como pilares de incremento comunicacional en la totalidad de los estratos que se pretenden.

En sexto lugar, se hace referencia al ensayo del autor Belian (2013), *La comunicación en las organizaciones: Caso Homentmenen, filial Buenos Aires*, donde se establecen las modalidades acordes a implementar adecuadas políticas de comunicación, demostrando

cómo por intermedio de adecuadas modalidades comunicacionales puede existir un adecuado tipo de relación y vinculaciones entre las partes de manera tal que se logren mejoras en lo que refiere al aparato corporativo en líneas generales.

En séptima instancia se hace mención al Trabajo Final de Grado realizado por Palacios (2016), *Comunicación interna en la industria farmacéutica argentina: Plan de comunicación interna en el laboratorio Glaxo Smith Kline*, donde la pretensión radica en poder propiciar un adecuado grado de asentamiento de culturas empresariales fuertes para que los trabajadores logren sentirse parte íntegra de la entidad, de manera que se logre asentar el grado de vinculación motivacional entre los partícipes del proceso empresarial en todo momento para el logro de mejoras generales en la entidad.

En octava colocación se menciona al ensayo de Valencia (2013), *Comunicación interna y clima organizacional: Un escenario para crear ambiente*, donde se pretende demostrar el rol que ocupa la comunicación interna y la importancia que las organizaciones le brindan a este aspecto a fin de generar un gran clima laboral en el seno íntegro de la organización en referencia citada, de manera tal que se logre asentar el hecho de la importancia de propiciar un grado de participación comunicativa activo a fin de brindar los beneficios necesarios para el logro de mejoras empresariales.

Seguidamente, la cuestión profesional esbozada por Jeisich (2013), *Comunicación interna en la gestión de imagen: Programa de mensajeros del mundo*, Proyecto que se basa en el supuesto de que el desarrollo e implementación de un plan estratégico de comunicación interno podría revertir el deterioro de la imagen y contribuir al sostenimiento en el tiempo de las relaciones entre instituciones y el público voluntarios, con la intención de ofrecer mejoras sustanciales en lo que refiere al modo de trabajar y de acrecentar la identificación entre el personal y la organización profesional respectiva.

Finalmente, el Proyecto realizado por Ávila (2014), *Motivación en las organizaciones: Consultora de motivación corporativa para Pymes*, donde se establece que, a fin de que una empresa sea exitosa y su comunicación interna sea clara y eficiente, se deberá tener

en cuenta la motivación de sus empleados para que todos sigan la misma línea, debiendo las organizaciones empresariales lograr prestar atención a la motivación de sus empleados en forma regular, siendo ésta capaz de motivar a los empleados a fin de lograr desarrollarse de una manera correcta y, simultáneamente, lograr desarrollarse de una manera eficiente.

En esta misma línea, el Proyecto de Graduación toma como marco teórico a tres descriptores claves, que serán la Comunicación Interna, la Cultura organizacional y la Gestión del Cambio o *Change Management*, términos que tenderán a entender más profundamente la temática referenciada. En lo referido a la comunicación interna, Brandolini, González Frigoli y Hopkins (2009) la definen como “una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica desarrollada por los miembros de una organización”, base en la consolidación y construcción de la cultura corporativa, ya que potencia las condiciones adecuadas para la clara y, simultánea y directamente, eficiente variable de la comunicación intra-organizacional. En cuanto al concepto de cultura organizacional, Ritter (2008) sostiene que se refiere a las formas mediante las que las organizaciones se preparan a los cambios tecnológicos, sociales y tecnológicos, en consideración con un tipo de cultura en movimiento, tendiente a generar un tipo específico y particular, al mismo tiempo, de variable comunicacional, ya que una cultura fuerte permite un tipo de comunicación fuerte. Finalmente, la noción de cambio corporativo o *Change Management*, donde Manucci (2008) esboza las distintivas modalidades de aplicación práctica en el campo organizacional, de manera independiente a sectores específicos, contemplando la totalidad de la organización, analizando las repercusiones sociales, económicas y políticas que involucran a los distintos sectores del mercado. La intencionalidad estará abocada a elaborar conceptos apropiados para sentar las bases que sirvan para mejorar la comunicación interna dentro de *Nutrihome*.

Se propone con el desarrollo de este PG incrementar la vinculación entre los públicos y las organizaciones de manera tal que se logre unificar los conceptos existentes entre



ambas variables y generar en consecuencia un nuevo abordaje en la comunicación que se irá a ofrecer en todas las áreas de la corporación para lograr mejoras generales que repercutan en toda la organización de manera íntegra y fomente la unión y la cuestión que genere una nueva perspectiva en cuanto a las formas de comunicarse entre los empleados de la entidad, con la intención de mejorar la vinculación entre los protagonistas del proceso empresarial respectivo.

En cuanto a la estructuración, el presente Proyecto se elabora en base a cinco capítulos, los cuales pretenden esbozar las sustanciales características de las temáticas bajo análisis. El primer capítulo narra la cuestión vinculante entre la disciplina de las Relaciones Públicas y la vinculación de ésta con los canales de comunicación, en tanto variable central al momento de difundir sus ideas y sus implementaciones prácticas. Pretende demostrar las funciones de las Relaciones Públicas y vincularlas con los procesos de comunicación interna realizados en las organizaciones a fin de potencializar las buenas modalidades aplicadas en todos los rubros organizacionales para el buen desarrollo de ésta.

El segundo apartado se centra en ofrecer la comunicación interna empresarial actual, de manera tal que se establezca el concepto de la comunicación organizacional, enfocada precisamente en la gestión interna y en la realidad moderna de ésta. Se busca desarrollar las instancias necesarias para el momento de implementar unas adecuadas políticas de comunicación dentro de *Nutrihome*.

El tercer capítulo, por su parte, narra un concepto contemporáneo que se halla en franco incremento con el transcurso de las épocas, que hace alusión a la denominada Gestión del Cambio, proceso innovador que potencia las modificaciones empresariales como parte de la esencia misma de éstas, entendido al cambio como un elemento fundamental para las organizaciones, estableciéndose la aceptación de éste en cuanto al análisis del mismo y sus implementaciones prácticas sociales consecuentes.

El capítulo cuatro esboza directamente la empresa *Nutrihome*, de forma tal que se logren establecer sus características fundamentales, las maneras en que la gestión interna empresarial se desarrolla, el perfil de la organización y su relación directa con el mercado operante y el grado de evolución que se genera con la comunicación interna y el impacto de ésta en cuanto a su comunicación empresarial, analizándose su vinculación con las pautas tradicionales contemporáneas de desarrollar políticas de comunicación y analizando su impacto en ésta en función de los parámetros tradicionales del rubro citado.

Finalmente, el capítulo cinco dará cuenta de la propuesta del Plan de Comunicación Interna, en donde se hallarán los objetivos del plan, las tácticas y estrategias de comunicación elegidas, de manera similar al planteamiento del público objetivo, así como los mensajes claves y el plan de acción a llevar a cabo, adicionada a la calendarización estimada para poder aplicar las programaciones preestablecidas en el presente Proyecto, con la idea de ofrecer un marco propicio para generar incrementos en la naturaleza del negocio y así ofrecer mejoras considerables en lo que refiere al impacto organizacional consecuente. De esta manera, se logrará abordar una correcta forma de aplicar las pautas vinculadas con los procesos empresariales, de manera tal que se potencien los incrementos en la confianza de los empleados al momento de establecer pautas de comunicación interna. Todo este tipo de cambio a abordar comenzara con una decisión política de la dirección.

El presente Proyecto de Graduación denota un importante abordaje en la disciplina de las Relaciones Públicas, ya que trasciende el mero hecho de relacionarse con éstas, generando una vinculación con temáticas relativas a otras áreas adicionales a la citada. La pretensión de realizar este trabajo estriba en generar una postura innovadora en el área, al brindar un contenido de conceptos apropiados para sentar las bases de la incidencia de adoptar políticas que brinden soluciones de renombre en lo que refiere a mejorar la comunicación interna empresarial y potencializar las formas de vincularse con

incrementos de las empresas, desarrollándose conceptos como la gestión del cambio, para el caso.

## **Capítulo 1. Las RRPP y su vinculación con los canales de comunicación**

La disciplina de las Relaciones Públicas da cuenta de una serie de características que la convierten en una ciencia social, puesto que constantemente se halla vinculada a una serie de procesos informativos que demuestran su grado de participación con el público, en tanto disciplina relacionada con las personas y con la distribución y el tratamiento de los distintos segmentos en una organización, respecto de la cobertura y el grado de consideración de éstos. Su contenido incluye la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, la comunicación, y la retroalimentación con muchos públicos.

Harlow (1986) define a las Relaciones Públicas como:

La función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas. (p.104).

Por lo tanto los medios de comunicación necesitan material e ideas procedentes de fuentes de relaciones públicas, y los profesionales necesitan a los medios como lugar para exponer su material.

### **1.1 El presente de los medios de comunicación**

Los medios de comunicación, en tanto, son instituciones sociales que dan cuenta del comportamiento de los públicos, aunque con la consideración de un abordaje diferencial, en donde las partes se ven condicionadas por su aplicación y su rol consecuente, denotando un carácter versátil en lo que refiere a las voluntades de una y otra parte para con el tratamiento de la información del medio social. Las modalidades de entendimiento del campo en que se mueven denotan su impronta en la sociedad, en tantos entes condicionantes del comportamiento humano.

El grado de velocidad con que se mueven las disciplinas teóricas en los tiempos contemporáneos invitan al lector a entender la realidad como algo cambiante, propio de un sistema en donde todo conforma parte de todo, donde las diferencias entre instituciones y protagonistas de las ciencias sociales se desaparecen en ciertos tipos de instancias para propiciar la relación existente entre argumentos varios que dan cuenta de una conjunción práctica en el campo social.

En tal instancia, dicho entramado de funcionalidades genera la necesidad de que los medios de comunicación actuales incidan en el comportamiento de las Relaciones Públicas, re-ordenando sus preceptos y orientando las conductas de la disciplina citada para tomar un nuevo curso en el marco de su aplicación práctica, denotando la presencia de nuevos actores, alternando viejos con nuevos rumbos y ofreciendo un grado de adecuada participación que trasciende la mera realidad citada.

Es por tal motivo que se entiende que ambos protagonistas interactúan de tal forma que lo que acontece en uno repercute directamente en el curso práctico del otro, generándose una nueva forma de interpretar la realidad del negocio en la empresa.

La comunicación es un proceso fundamental para poder aplicar las nuevas formas de entendimiento de las corporaciones, así como de interacción con los públicos vinculantes de dicha organización, en un marco apropiado para generar fortalezas en los términos de propiciar mejoras dentro del curso empresarial.

Los distintos abordajes de los medios de comunicación respecto de cuestiones de la sociedad se verán afectados por la forma en que la comunicación se brinde, en un contexto social en donde el grado de simultaneidad entre actores de la comunicación trasciende la cuestión históricamente entendida. En contextos de cambio, surge la necesidad de que tanto las Relaciones Públicas como los medios de comunicación trabajen de manera sostenida y conjunta para afrontar los grandes cambios de las sociedades actuales, respectivamente.

En la actualidad, hay un grado de participación de los medios de comunicación en la conformación clara y concisa de la opinión pública y en el condicionamiento del pensamiento humano es de notorio nombre, puesto que generan una vinculación fuerte entre las partes que antiguamente no ocurría. Esa explicación se sustenta en el hecho de la existencia considerada de una gran variedad de recursos que proporcionan un mayor alcance de éstos en la sociedad, y en consecuencia, un impacto de más impregnación social, en todos los estratos de la sociedad. Por tal motivo, resulta clave encontrar la esencia de los medios de comunicación, esbozada precisamente en la cuestión de la interconexión y el relacionamiento más que estrecho entre los participantes del acto comunicativo y las formas en que la información recibida de parte de los medios masivos de comunicación resulta ser abordada al momento de implementar las pautas de acción respectivas. Complementa al referenciar que todas las personas se hallan involucradas en el acto del proceso comunicativo, puesto que la totalidad de los miembros de un grupo social se hallan en un sentido amenazado por el potencial aislamiento social.

Los medios de comunicación en su integración social se hallan netamente relacionados con la opinión pública, en tanto formadores y líderes de opinión, como una suerte de parámetros de medición del comportamiento humano, al momento de identificar las políticas de accionar, obligando al sujeto a ser partícipe de los procesos de pensamiento imperantes en todo momento para no quedar fuera del sistema contemporáneo, denotando el grado de participación consecuente del proceso de comunicación.

Es en ese entonces en donde se logra participar del acto comunicativo desde una acción particularmente objetiva y subjetiva a la vez, en donde la opinión de la mayoría se subordina a las decisiones de los medios.

Según Chomsky (1992), quien también manifiesta una postura crítica respecto de la aplicación en sociedad de la figura de los medios masivos de comunicación, existen dos clases de personas, en su relación con los medios de comunicación.

En primera instancia, las que tienen la misión de gobernar y pensar, quienes tienen la intencionalidad de acrecentar los medios de comunicación y en conjunción con éstos denotan las modalidades de acción y pensamiento sociales respectivas, y el rebaño, la parte restante de la sociedad, el público masa, a quienes con relativa frecuencia se les permite entender que participa de los procesos sociales. Tal es el caso de las elecciones políticas, entendiendo que comienzan a tener presencia en la sociedad pero siendo leves consuelos acerca de los comportamientos que apenas se les permite como una actividad aislada brindar.

Con tal visión específicamente analizada en estos fines, el autor sostiene la realidad bajo su criterio de unos medios de comunicación vinculados con las esferas políticas y condicionantes del pensamiento de la mayoría de las personas, en tanto partes leves de un sistema que favorece a pequeños grupos que acreditan en su poder la totalidad de la sociedad en desmedro de funcionalidades particulares de los miembros.

Consecuentemente, el rol que desempeñan los medios de comunicación en su interacción social demanda el grado de escasa participación que se le es permitido al simple ciudadano, en tanto sujeto que simplemente ve cómo la realidad es construida al criterio de los políticos con el sustento comunicativo de trasfondo, satisfaciendo intereses de pequeños grupos en desmedro de la sociedad en su totalidad. Si bien las realidades también se construyen en función del mero criterio informativo, el argumento político se destaca por sobre el normal de éstos, viéndose cómo se crean opiniones en base a los beneficios de las partes, subjetivando la variable informativa y limitándola, de manera consecuente, al interés referenciado. Estas distintas visiones potencian el grado de participación de los medios como actores que permiten simplemente denotar la funcionalidad de sus aportes en relación con un interés de fondo que trasciende la mera vinculación que deberían de acreditar.

Todo ello expresa la capacidad social de ofrecer un abordaje manipulador de la mera sociedad. (Chomsky, 1992).

## **1.2 Las funciones de las RRPP en relación a la comunicación empresaria**

Las Relaciones Públicas tienen la función de interactuar con los públicos de la entidad, en tanta herramienta sustancial al instante mismo de potencializar los niveles de relación entre sujetos. (Arceo, 1994). La comunicación empresaria tiene una doble intencionalidad. En primera instancia, da cuenta de las comunicaciones que refieren concretamente a la empresa o a la institución citada. Seguidamente, el del conjunto de las distintas operaciones que emanan de la propia empresa para con el exterior, independientemente de quien las emita, sea la empresa, o sea en función de los productos o servicios.

La funcionalidad de las Relaciones Públicas se sustenta en ofrecer comunicaciones referidas a la propia empresa, la cual debe llegar a las manos apropiadas y vincular el estudio de la interacción de cada segmento con sus pares, para el caso, asesorando acerca de la armonía que resulta clave al momento de definir las comunicaciones de la empresa en referencia a distintos aspectos a considerar.

Es por ello que el área de las Relaciones Públicas se entiende como un elemento clave al momento de establecer las pautas de la propia y referenciada cuestión de la nombrada comunicación de la empresa, ya que actúa en tanto responsable de las comunicaciones dentro de la entidad corporativa, asesorando a las funcionalidades directivas de la entidad.

Por tal motivo es que, según entiende Arceo (1994), el concepto de comunicación corporativa da cuenta de un propósito doble, que se basa en orientar los procesos comunicativos de las Relaciones Públicas dentro del cuerpo organizacional, por un lado, y de propiciar la comunicación empresarial de la propia empresa para con sus públicos, de manera tal que el grado de participación de la propia área referenciada trasciende lo que se divisa de manera rápida, cubriendo una amplia gama de rubros que alcanzan la totalidad de los campos aplicativos por la entidad en los términos empresariales respectivos.



Al respecto, Grunig y Hunt (1984) sostienen que existen cuatro modelos de actuación posibles de las Relaciones Públicas en lo que refiere a la variable comunicacional y a su incidencia en el campo empresarial.

Se da cuenta de unas variables que se destacan por aplicar para todos los niveles de la entidad, de manera tal que el grado de participación vinculante de esta disciplina con los públicos trascenderá lo inmaterial, con la intencionalidad de ofrecer un marco apropiado para vincularse con sus públicos y cumplir con sus funciones empresariales.

Los modelos en cuestión son una clara representación de lo que implica la disciplina de las Relaciones Públicas desde el momento del nacimiento mismo de la disciplina en cuestión.

En primera instancia se hará referencia al modelo de agente de prensa, en tanto proceso comunicativo unidireccional, en donde la preocupación no está asentada por parte de la empresa en investigar las características de cada uno de los públicos, sino en simplemente ofrecer una información que se dirija de afuera hacia adentro por parte de la empresa. De esta manera se sientan las bases de una comunicación simple, al tiempo que lineal, con la intención de enmarcar procesos acordes con informar lo justo y necesario y cumplir con tal finalidad de manera sencilla, casi obligatoriamente, por lo que no se denota interés alguno por enmarcarse en lo que refiere a la captación del concepto de información pública y comunicación externa.

El público en este modelo no representa interés alguno, más que en tanto potencial cliente en el mejor de las instancias de la propia empresa, no teniendo consideración especial, respectivamente. Se trata del modelo de pensamiento imperante durante una larga cantidad de años en las Relaciones Públicas, que se mantuvo a lo largo del tiempo y que mostró las primeras implicancias prácticas de la disciplina en la esfera de su campo práctico.

Seguidamente el modelo de información pública, en donde tampoco hay interés de parte de las empresas de sentirse interesado, precisamente, por el devenir de las acciones

implementadas por dicha área, como consecuencia de no verse inmiscuido en el análisis de la esencia de los públicos. La pretensión de la comunicación residía, en aquel entonces, en simplemente limitar la información a resaltar las acciones empresariales, sin consideración de finalidades adicionales a las referenciadas.

Como puede apreciarse, Grunig y Hunt (1984) entienden que son modelos unidireccionales, que no tienen particular interés por entender la esencia misma del proceso comunicativo externo, sino que simplemente limitaban el área de las Relaciones Públicas a informar por obligación, por así decirlo.

En tercera instancia se hará referencia al modelo bidireccional asimétrico, en donde el objetivo de la disciplina sí se basa en persuadir, informar y hacerlo en un término más desde adentro, orientando de esta manera al público a sentirse como parte sustancial del sistema imperante. Siendo así una parte fundamental del proceso de retroalimentación consecuente entre las partes vinculantes y orientando su pensamiento a las finalidades empresariales en donde se genere un campo de beneficios múltiples entre las partes.

Finalmente se refiere al modelo bidireccional simétrico, subordinando la persuasión a la voluntad de la relación exitosa entre empresa y públicos. Es por ello que para entenderse más, la pretensión radica en que para lograr la comunicación efectiva la empresa debe cambiar preceptos fundamentales que condicionen su propio curso de aplicación y el devenir de sus accionar, la misma los generará de manera considerable, a fin de propiciar un marco adecuado para adaptarse a sus pretensiones y ofrecer nuevas alternativas en lo que refiere a los modos de aceptar la realidad. (Grunig y Hunt, 1984).

Se trata de un modelo acorde con el entendimiento de las necesidades y los cambios consecuentes que en sociedad ocurren con los públicos y con las diferentes necesidades que a éstos se les pueden generar, entendiendo su apreciación y partiendo de la base de que el cambio es clave para el curso empresarial. Es por ello que se entiende que el proceso referenciado implica la toma de conciencia de una serie de parámetros que comprenden la naturaleza de las modificaciones en las conductas sociales, en tanto

variables claves para denotar los cambios en las conductas de los sujetos y propiciar de esa manera una nueva cuestión comunicativa.

Como sostienen los autores Gruning y Hunt en la siguiente cita,

La comprensión entre empresa o institución y sus audiencias, ha de pasar, si es necesario, por un cambio en el propio conocimiento de la empresa o institución. Con gran diferencia con respecto al tercer modelo, en el que empresa o institución no cambian bajo ningún precepto. Es el cuarto, así, un modelo bidireccional pero de efectos equilibrados. Y en el que la investigación motivacional posibilita y evalúa el entendimiento o acuerdo mutuo entre empresa o institución y sus públicos. (1984, p.43).

Estas apreciaciones denotan el evidente aspecto relacional de las miradas contemporáneas respecto de finalidades particularmente orientadas a ofrecer un campo de aplicación innovador, en donde el grado de entendimiento de las finalidades de la disciplina de las Relaciones Públicas invita a replantearse acerca de cómo abordar estas temáticas desde una mirada innovadora, tendiente a propiciar un acercamiento entre los públicos como antes no sucedía.

En la actualidad, la participación de estas finalidades se dan por consecuencia de las formas de evolución de los medios de comunicación y las plataformas de las que disponen para propiciar un marco evolutivo acorde a ofrecer nuevas formas de comprensión de la realidad en los términos de generar beneficios sustanciales para los mismos.

Las formas de aceptación de estas realidades repercuten en el modo de entendimiento de una disciplina cada día más tendiente a ofrecer a sus públicos una consideración y una apreciación significativa al momento de enmarcarse como disciplina clave en términos comunicativos, tendiente a generar relaciones entre sus pares y ofrecer nuevas formas de comprensión de la realidad.

### **1.3 ¿Cuál es la importancia de la comunicación interna corporativa?**

El abordaje de la comunicación interna de los medios comunicacionales se encuentra condicionado en la actualidad por éstos, tendientes a ofrecer en términos profesionales

un acercamiento particularmente innovador en lo que refiere a los modos de entendimiento sociales. La comunicación interna es abordada por el propio personal y por los medios de comunicación de formas que antiguamente no eran consideradas importantes, como consecuencia de no encontrar valor alguno en lo que refiere a la interacción empresaria con sus públicos. Las maneras en que el público logre expresarse serán netamente orientadas a satisfacer sus propias finalidades empresarias, de manera tal que se genere una serie de variables fundamentales al momento de captar la verdadera esencia de la comunicación. Los procesos de la comunicación interna se encuentran relacionados con las formas actuales de entendimiento de la disciplina comunicacional, de manera tal que las formas en que se generen las vinculaciones entre empresas repercutirán en el éxito de la implementación de ésta. Existen muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos. Los canales escritos son los más tradicionales, la realización de encuestas anónimas entre los trabajadores, el buzón de sugerencias o los comunicados como el de normativas internas, son algunos ejemplos de canales escritos.

Los canales orales, como las reuniones, ya sean personales o grupales, son obligatorios y casi involuntarios. Mantener un contacto físico, y visual entre las diferentes áreas dentro de la organización garantiza las relaciones interdisciplinarias.

Los canales tecnológicos, son el grupo más amplio, incluye, la intranet, el blog interno, el e-mail, el chat interno, las videos llamadas, las redes sociales corporativas entre otras.

Hay una serie de variables que se deben considerar para el establecimiento de ciertos parámetros prácticos al momento de establecer los puntos de vista contemporáneos relacionados con las formas de entender la esencia de la comunicación contemporánea en su relación con las formas en que se vinculan éstas y los públicos internos de la entidad. (Stefanu, 2016).

Según el autor en primera instancia la comunicación interna que se genera de forma sustancial potenciará las relaciones empresariales, de manera tal que se logre propiciar

un marco adecuado para la comprensión y la generación de manera consecuente de pautas comunicacionales que tiendan a mejorar el grado de entendimiento de la comunicación en la empresa, entendiendo claramente los distintos tipos de procedimientos a seguir y comprendiendo, simultáneamente, los distintos tipos de funciones que realizan las personas de la entidad corporativa. En segundo término, la comunicación empresaria debe ayudar a que se contribuya una visión humanista en la organización, con el foco puesto en lograr que los empleados se sientan considerados parte de la organización, denotando un carácter personalista y entendedor de sus presencias y sus necesidades, desarrollándose una fortaleza en materia de vinculación entre trabajador y empresa.

Se entiende que el empleado es parte clave del futuro del negocio, lo cual lo convierte en una suerte de figura de renombre en el mismo instante en que es considerado como importante para el seno organizacional. Una adecuada comunicación interna considera las cuestiones vinculadas con la voluntad apreciativa referida a trasladar una cultura organizativa para con los miembros del personal, debiendo ésta fomentar un sentido de pertenencia con la entidad. En tercer lugar se hace mención a lo social, mediante lo cual se logrará construir la identidad corporativa, en tanto recurso clave al momento de brindar mejoras e incrementos profesionales. (Stefanu, 2016).

Finalmente, vinculado con lo institucional, estableciéndose una relación con otras varias entidades, los empleados deben tener conocimiento íntegro de las instituciones con las que se vincule la entidad, independientemente de si es o no ajeno a sus funciones, de forma que se potencie vincular a la misma con el entorno con que opera. De esa forma, adicionalmente, se pretende desarrollar una identidad relacionada con el 'quiénes somos' propio de los empleados que se hallan relacionados con la esencia misma de la actividad en referencia actual, de manera tal que se generen fuertes vinculaciones entre la esencia empresarial y la actividad vinculante con la propia esfera profesional del empleado, lo que se orientará a potencializar las vinculaciones de éste y su entorno inmediato.

En el contexto en que la realidad organizacional actúa, el grado de participación de los medios de comunicación es clave para la cuestión de entender la esencia laboral, de modo que se impactará en relación con las necesidades de ofrecer ciertas cuestiones vinculantes con un grado de participación que trascienda la comunicación interna, de manera tal que se potencie una vinculación entre la totalidad de las áreas para el beneficio organizacional en todas las esferas de su aplicación práctica, respectivamente hablando. (Stefanu, 2016).

La actualidad circundante en el medio comunicativo ofrece una serie de actores y de herramientas que anteriormente no eran siquiera considerados por las empresas, primeramente, y por los medios de comunicación en segundo lugar las actuales modalidades no determinan un campo de aplicación lento, sino veloz y gradual, vinculado con la esencia misma de una actividad específicamente orientada a satisfacer necesidades inmediatas, para el caso. En este medio es donde las Relaciones Públicas deben incidir para propiciar la generación de adecuadas prácticas generales, con la sola idea de enmarcarse en un mundo vinculante con la esencia misma de la actividad comunicativa. De manera tal, es factible evidenciar las plataformas de la comunicación de que se sirven los medios comunicativos, con sus herramientas tecnológicas y su aplicativo virtual que, en teoría, fomenta el grado de evolución del área, denotando una nueva serie de recursos que trascienden sus finalidades y esbozan la necesidad imperiosa de contar con recursos que incrementen su vinculación con las políticas corporativas. En ese entramado complejo es donde, para el caso, se suceden nuevas formas de interpretar la comunicación. Se sostiene que no necesariamente mejoran los procesos comunicativos, puesto que la cantidad excesiva de variables se construye en finalidades salientes, de manera tal que la cuestión se sostiene en potencializar nuevas formas de comprensión.

En ese contexto es donde las Relaciones Públicas deben abrir su paso y ofrecer sus caminos a las empresas, adaptándose y logrando, si se quiere, mimetizarse con el

entorno imperante para poder generar nuevos entendimientos en el mercado de lo referenciado con la realidad social. El grado de participación de éstas en el proceso comunicativo es fundamental para poder generar incrementos en lo que refiere a las formas de comprensión de la realidad. Según sea su adaptación, más rápida será la funcionalidad intencional orientada a lograr satisfacer sus aspectos prácticos para el desarrollo de una adecuada política que tienda a favorecer el marco de entendimiento de buenos procederes en lo que a comunicación se refiera en su totalidad, relacionado con nuevas formas de comprender el negocio y la esencia misma de la necesidad de una adecuada modalidad comunicativa, respectivamente. El trato correcto a todos los actores del proceso comunicativo es fundamental para propiciar una evolución en la disciplina en cuestión.

Como consecuencia de una adecuada vinculación entre estos protagonistas de la instancia de las empresas en la práctica, deben generarse una serie de preceptos que fomenten la interacción y el cumplimiento práctico de las teorías pre-establecidas. Paralelamente, resulta un derecho y al mismo tiempo una obligación para la entidad brindar un tipo verdadero y eficaz de información a sus públicos, de manera tal que se genere una relación de mayor intensidad entre los miembros del proceso de la comunicación, con independencia del tipo de organización que se analice, no debiendo ocultarse información a los públicos ni a cualquier participante del acto de la comunicación, ya que ello podría generar consecuencias negativas en la imagen de la organización. Los medios de comunicación difunden un mensaje que se verá analizado por cualquier audiencia, de manera tal que el tipo de relación existente entre las Relaciones Públicas y éstos será clave al momento de implementar las cuestiones aquí analizadas. (*Las Relaciones Públicas y los medios de comunicación*, 2012, p.71).

Al mismo tiempo que se analiza la importancia de la comunicación externa en tanto variable fundamental para establecer el carácter vinculante entre los públicos de la entidad y el funcionamiento de ésta, se debe priorizar un adecuado o equilibrado, cuanto

menos, nivel de identificación de la comunicación interna con los respectivos empleados. (Muñiz González, 2001). Ésta es generada como resultado de la importancia creciente de la comprensión de las salientes necesidades de la entidad, con la intencionalidad de brindar el mejor grado de comprensión de las finalidades y pretensiones del empleado, a fin de retener a los mejores empleados en un contexto acorde con el cambio organizacional, consecuencia de un mundo globalizado en donde la totalidad de las partes supera ampliamente a las pretensiones establecidas de manera individual por talentos aislados.

Como el autor sostiene es erróneo sostener que se trata de una conducta elitista de las grandes corporaciones, ya que se constituye en uno de los significativos retos del Siglo XXI. Existen dos tipos de variables en lo que hace a las comunicaciones internas. Primeramente, la comunicación interna ascendente, realizada desde abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, partiendo de la base de las figuras de menor relevancia en lo que refiere al cargo empresarial; en el caso adicional, la comunicación descendente, realizada de arriba hacia abajo. El diálogo entre las partes de la vinculación empresarial tiene que ser constante y no unidireccional, sino multidireccional, garantizando la importancia saliente de contar con una serie de propuestas que tiendan a incrementar el nivel de participación en el mercado de la empresa para con sus públicos y garantizar una vinculación laboral de mayor relevancia entre los sujetos participantes del acto comunicativo. Una serie de variables de Relaciones Públicas fomentan el grado de vinculación inter-sectorial entre los empleados. Estas variadas y múltiples herramientas que generan un mejor grado vinculante entre los partícipes de la empresa se esbozan en, inicialmente, manuales corporativos, generando que el trabajador logre ser rentable para los fines empresarios desde el primer día de su incorporación. Al mismo tiempo, las convenciones anuales, en tanto recursos fundamentales al momento de comprender la esencia de interacción entre las partes. Seguidamente, la revista interna o news, clave para el aspecto vinculante entre los miembros de la entidad. Finalmente, las nuevas



tecnologías, como la video-conferencia y la intranet, que por su inmediatez e interactividad potencian el sentimiento corporativo, motivan a los empleados y aumentan la motivación.

Todas estas apreciaciones generan como consecuencia una comunicación interna eficaz, para ello como hace mención Black (2000), consta de tres fases el empleo de una organización para que su comunicación sea efectiva, las mismas son primeramente cuando se inicia su contratación, ofrecer el material acorde a su tarea a realizar, además de informar la cultura y tradiciones de la compañía. Como segundo paso regularmente darle información y noticias relevantes relacionadas con el trabajo que desempeña. En el momento acorde hacer anuncios de los actos especiales, como lo son las bonificaciones, compensaciones y premios al mérito como manera de mantenerlos motivados a su puesto de trabajo. Y para finalizar si el empleado interrumpe o finaliza su labor en la organización que tenga en claro cuáles son sus salarios por cobrar y por sobre todo en claro los motivos de su finalización. En todas estas fases es importante que exista una buena y clara comunicación interna y no dejar librado al azar o por medios de la comunicación no oficial.

A través de las diferentes tácticas a emplear dentro de la organización se busca generar la necesidad de emplear diferentes y variados métodos para mantener al personal informado y motivado.

## **Capítulo 2. Actualidad de la Comunicación Organizacional**

La relación entre los individuos de una organización se emplea a través de la comunicación. Por medio de este intercambio de mensajes se establecen las funciones y actividades a realizar dentro de la compañía. Se logra así de esta manera comprender el objetivo de la misma, y su razón de ser a través de la misión y visión de la organización. Para lograr que el mensaje llegue de manera correcta a los miembros de la compañía, se busca desarrollar el compromiso y cooperación de los empleados a través de la motivación, proponiendo metas grupales e individuales que logren de esta manera el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Para ello se define como a la comunicación interna, una herramienta, técnica o medio por el cual la organización busca obtener la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes, dirigida al público interno. Es todo proceso comunicativo realizado dentro de una organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del utilizar de manera correcta los distintos medios existentes en la organización. Buscando la confianza y lealtad del personal vinculado, implicándolos con el proyecto de la empresa, es decir la misión y visión de la organización, proyectando una imagen positiva a través de la creación de un clima laboral e identidad organizacional por medio de la comunicación clara y eficaz.

En este capítulo se podrá profundizar acerca de los aspectos específicos de este tipo de comunicación.

### **2.1. ¿De qué se trata la comunicación empresarial?**

Cuando se hace mención a la comunicación organizacional, se habla de la comunicación implementada en las diferentes organizaciones. Parte de ella es consecuencia de la interacción de mensajes entre miembros de la misma, ya que una organización no podría existir sin la comunicación, sin importar cuál sea el tamaño de la compañía. Entonces cabe destacar que la comunicación organizacional,

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (Fernández, 1999, p.89).

Aquí el responsable de la comunicación interna es el Director General de la compañía, que define la política empresarial junto con el departamento de recursos humanos.

De esta manera se deja establecido que en la actualidad la comunicación organizacional es el eje principal de cualquier compañía. Establecer y comprender la cultura organizacional, posibilita que la comunicación institucional sea la herramienta principal para posibilitar el crecimiento y progreso de la organización. Dejando ver que una compañía sin comunicación no funcionaría. La falta de estrategias para establecer una comunicación organizacional deriva en el fracaso de la misma. Si no hay canales establecidos, la desinformación provoca la carencia en las acciones que se ejecutan dentro de la organización y con ella la poca perdurabilidad de la misma.

Collado manifiesta una postura que favorece a la correcta implementación de una comunicación ágil y movable, la comunicación organizacional es,

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (1997, p.109).

Por eso se comprende que la comunicación organizacional es el intercambio de todo tipo de información, ideas y mensajes claves para alcanzar el objetivo de la organización. Establecidos y comprendidos de manera clara, tanto por los gerentes generales y directivos de la compañía como todo el personal, promoviendo de esta manera el funcionamiento correcto de una organización.

Para la comunicación interna, las empresas deben mantener el equipo de trabajo enfocado y motivado para lograr sinergia. Para ello, se debe tener en cuenta que no solo las empresas cumplen el rol de brindar comunicación de arriba hacia abajo, sino que

deben estar preparadas para intercambiar roles y saber escuchar y desglosar las demandas y necesidades que el público interno exprese.

La implicancia de una buena comunicación no solo permite el desarrollo dentro de ella, sino además establecer a la misma en los parámetros a nivel mundial. La globalización y la competencia es cada vez mayor, por eso las organizaciones deben estar preparados a estos cambios, en la forma de hacer y pensar de las mismas. La comunicación es un proceso fundamental para poder aplicar las nuevas formas de entendimiento de las corporaciones, así como de interacción con los públicos vinculantes de dicha organización, en un marco apropiado para generar fortalezas en los términos de propiciar mejoras dentro del curso empresarial.

Para ellos existe la dinámica de la pirámide organizacional clásica en el cual se plantea las dificultades para entender la dinámica de los procesos de comunicación en las organizaciones. La red de conversaciones, es un concepto de la organización que ofrece mejores herramientas para comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre los miembros se basan en su interacción y comunicación. Todo lo que sucede, acontece a través de conversaciones, que definen la organización y la sostienen en el tiempo, a la vez que delimitan su interior y exterior.

Existen dos tipos de variables en la comunicación de una organización, las mismas son la comunicación externa y la comunicación interna. Una de las variables es dirigida al público externo de una empresa, como lo son los proveedores, accionistas, los clientes, los distribuidores, y los medios de comunicación. Todos ellos teniendo un tipo de relación con la compañía, pero no así formando parte de ella.

Y por su parte se ubica la comunicación interna que está dirigida al personal de la compañía, como lo son los empleados, gerentes, encargados y directivos.

Definiéndose, así como el conjunto de mensajes entre los integrantes de una organización, que busca fomentar la buena relación entre sus individuos y así alcanzar los objetivos de la compañía.

La comunicación interna es un proceso transversal que atraviesa toda la empresa, y que se encuentra en el seno de las relaciones laborales de la organización. Por esta razón es que los distintos mandos hacen uso de esta herramienta, para dar con sus objetivos y meta general de la compañía.

En la actualidad las organizaciones buscan la clave de transmitir sus mensajes de manera eficiente, comenzando por mantener en claro y en equilibrio su equipo de trabajo, para eso comienzan por desarrollar diferentes herramientas que logren fomentar el buen clima laboral y el rendimiento del trabajo. Los canales y herramientas son los que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación. Ayudando a satisfacer las necesidades de comunicación en la empresa, a la vez que permiten modificar positivamente la actitud de los públicos. Para la implementación de los canales, se debe evaluar las ventajas y desventajas de cada canal, los objetivos de la comunicación y la accesibilidad de los empleados a los canales. Para ello aquí el comunicador interno es aquel profesional destinado a desarrollar las estrategias comunicacionales que logren sobrellevar los distintos problemas que puedan surgir en las organizaciones con relación a su entorno. Debe poder crear relaciones efectivas entre la organización y sus stakeholders, crear y gestionar la comunicación interna de la organización, pensando, creando y distribuyendo los distintos mensajes, identificando y formando a los distintos voceros. Además de desarrollar la imagen, identidad y cultura organizacional, entre otras actividades.

La relación entre los individuos de una organización se establece a través de la comunicación. Por medio de ese intercambio se establecen las funciones y actividades de la misma. Las diferentes etapas que conforman el mensaje, es el proceso de la comunicación, desde quien emite el mensaje, a quien lo recibe y si el mismo es comprendido e interpretado de manera correcta. Los diferentes factores comprenden del emisor, receptor, mensaje, canal, ruido y barreras. A través de la comunicación se establece el interior y exterior de la organización y su manera de sostenerla en el tiempo.

La comunicación es un proceso fundamental para poder aplicar las nuevas formas de entendimiento de las corporaciones, así como de interacción con los públicos vinculantes de dicha organización, en un marco apropiado para generar fortalezas en los términos de propiciar mejoras dentro del curso empresarial.

Por tal motivo las empresas reciben y emiten mensajes, tener un control del mismo les permite no caer en la mala interpretación de ellos o evitar rumores que se pueden generar a través de él. Los rumores también denominados radio pasillo, son parte natural del sistema de comunicación de toda compañía. Se transmiten en todos los sentidos dentro de los niveles jerárquicos, en donde circula información que los empleados consideran importantes para sus necesidades. El rumor responde a todas las dudas que surgen debido a la falta de información consistente y confiable. La cantidad de rumor en circulación varía según la importancia del tema y la ambigüedad de los hechos. Por eso se busca mantener un vínculo estrecho y organizado entre los diferentes sectores de la compañía permitiendo de esta manera que la relación e interpretación del mensaje sea claro. Por ese motivo la comunicación interna es una estrategia clave a la hora de poner en marcha una organización. De tal manera se puede decir que la comunicación interna es una técnica que aporta significado a los miembros de una organización, por el hecho de generar un ambiente de trabajo productivo y participativo, para poder alcanzar los objetivos. La motivación es el principal recurso para generar un buen clima de trabajo y de esa manera responder eficazmente a las tareas que se comprometen desarrollar el personal interno. Las comunicaciones internas logran así consolidar el trabajo en equipo, manteniendo una relación que sostiene y permite alcanzar las metas propuestas. El dialogo inter sectorial facilita el desarrollo de las actividades, evitando de esta manera la discrepancia que pueden desplegarse en el trabajo del día a día. Además, tener conocimiento de la cultura de la organización facilita la toma de decisiones para alcanzar las metas propuestas. Determinando de esta manera que un empleado que sostiene de

manera clara los objetivos de la organización en la cual se desempeña permite desarrollarse de mejor manera y mejorar su nivel de productividad.

Según Costa (2003), el vector de la cultura empresarial es la comunicación dentro de la organización,

La comunicación interna es un flujo, un fluir de las relaciones que establece un tejido de interacciones entre los individuos que configuran el colectivo interno. Es un hecho que la comunicación vehicula los elementos antropológicos de la cultura. Por eso la comunicación interna es su energía fundamental y, por consiguiente, la génesis y el vector de la identidad empresarial. (pp. 14-15).

A través de los mensajes que se busca comunicar se debe tener en cuenta el contenido para que esa comunicación sea efectiva, de este modo se logra determinar que esos factores construyan el crecimiento de la organización, logrando asimismo consolidar la cultura de la empresa.

Asimismo contar con una red de facilitadores ayudara a que el mensaje transmitido genere confianza y credibilidad. Pero ¿qué es una red facilitadora? Es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen habilidades para comunicar y cualidades para liderar proyectos. Actúan como gestores del cambio y agentes de difusión. Son un nexo que genera confianza del personal, los escucha y valora, comunica lo que sucede dentro de la compañía a los distintos sectores.

Determinando de esta manera que la comunicación interna son las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer una buena comunicación.

Es por tal motivo que la comunicación interna para que sea efectiva debe mantener una dirección que comprenda una ida y vuelta. El feedback es parte primordial a la hora de comunicar un mensaje. La organización emite ese mensaje y los empleados lo reciben, la comprensión del mismo es la respuesta que determina ese feedback. De esta manera se

genera un clima colaborativo, de mayor compromiso y de mayor eficacia en la manera de realizar las tareas prominentes.

Los distintos abordajes de las comunicaciones internas se clasifican de manera formal e informal, como consecuencia de la interrelación entre las personas. Es por ello que su manera formal se determina por abordar temas laborales por canales institucionales, de manera menos progresiva, ya que la misma refiere a las normas y reglas. Sus canales son los correos electrónicos, boletines, carteleras, intranet o una reunión del personal. En cuanto a la comunicación informal refiere también a los aspectos laborales, pero utilizando canales no oficiales, como las conversaciones entre empleados de la organización, un comentario telefónico o un rumor.

Al respecto, Brandolini y González Frigoli (2009) sostienen que la comunicación interna comprende de tres tipos de direccionalidades, una es la descendente que hace referencia a ella como la comunicación que se genera a partir de los directivos de la organización, del cargo jerárquico más alto de la misma. Transmitiendo su misión, visión y metas de la organización. Cuando esta se dirige de abajo hacia arriba se trata del modelo ascendente, en el cual los empleados tienen la oportunidad de transmitir a sus directivos como se sienten y sus aportes a su puesto de trabajo, permitiendo así el intercambio de ideas.

Seguidamente se encuentra el modelo transversal que ubica a todas las áreas en una misma línea, que es la de llegar a cumplir el objetivo de la organización. Comprende de su realización, cuando el mismo abarca el trabajo en equipo de todos los integrantes de la compañía. Se entiende así que las sumas de estos tres factores dan como resultado una buena interpretación de la comunicación interna.

La actualidad circundante en el medio comunicativo pone de manifiesto que una dirección que transmita sus objetivos y planes al resto del equipo de la organización tiene mayor perdurabilidad. En ese contexto la comunicación interna cumple la función de fomentar la cultura corporativa o cambiar la existente, como también lograr alcanzar los planes



corporativos de la organización. Generar la comprensión de la información de los temas internos, y construir un clima laboral y motivacional acorde a la identidad de la empresa también forma parte de las funciones principales que tiene la comunicación interna.

Como consecuencia de una adecuada vinculación entre los diferentes protagonistas deja en evidencia que ya los tiempos cambiaron y el empleado no solo cumple una carga horaria y se retira de su lugar de trabajo, si no demuestra que hoy forman parte de la organización compartiendo sus inquietudes y comprometiéndose con la compañía a través de aceptar sus objetivos y valores, y de formar parte del proyecto de la empresa.

### **2.1.1. Instancias necesarias para el buen desarrollo**

Para el desarrollo de una buena comunicación interna como primera instancia se debe realizar un pre-diagnostico que determinara la situación en la cual se encuentra la compañía, fijando cuáles son sus falencias y debilidades para poder así establecer un plan de comunicación, que se encuentre acorde a la compañía y permita lograr los mejores resultados de la misma. Se debe tener en cuenta la misión, visión y valores de la organización, como también quienes son sus clientes, los potenciales clientes, la competencia y su posicionamiento en el mercado en la actualidad. Luego de haberlas determinado se realiza un diagnostico que permite hacer medible esas debilidades, realizándolas a través de una auditoria interna o encuestas de climas. Dejando en evidencia la siguiente instancia que son los procesos de planificación, momento en el cual se determina los objetivos que la compañía desea alcanzar, las tácticas determinadas son en base a los resultados de todo el análisis previo. Para poder llevar acabo las acciones comunicacionales se ejecuta un plan de comunicación interna, que implica desarrollar todo tipo de herramientas para poner en marcha la estrategia. Las mismas son las capacitaciones, reuniones, entre otros. Y como último término se realiza un seguimiento del plan de comunicación. Se mide la evolución de la estrategia que se

estableció en la organización y se busca diagnosticar la evolución de las acciones implementadas.

La participación es el eslabón más importante a la hora de poner en marcha una estrategia de comunicación interna. Se busca integrar los participantes de la organización no imponiendo, si no favoreciendo su integración a la organización a través de alcanzar juntos los objetivos, tanto institucionales como individuales. Por eso desarrollar y generar en el empleado un sentimiento de pertenencia con la compañía fomenta la toma de decisiones a través de la experiencia individual, favoreciendo la contribución al desarrollo de la compañía. Distinguiéndose de esa manera diferentes grados de compromiso que comprenden desde la información, la opinión y la toma de decisiones.

Al mismo tiempo se debe analizar de que manera poner en practica la integración de los empleados y como lograr ese compromiso con la organización. Aquí es donde se pone de manifiesto la motivación del personal para generar un buen clima laboral y alcanzar las metas propuestas.

Maristany (2006) sostiene que motivar es en definitiva, dar motivo a una persona o aun grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo.

Cada vez es mayor el énfasis en el desarrollo del personal, indagando en diferentes teorías que logren una productividad mayor y un sentido de pertenencia que haga sentir a cada empleado cómodo con su puesto de trabajo, logrando así que a medida que la experiencia se hace mayor también sus ganas de colaborar y brindar además de sus puntos de vista, mejoras en el proceso productivo, y un ambiente ameno, contagiando así al resto de sus compañeros de trabajo. Favoreciendo de esta manera el desempeño laboral de todos los integrantes de la organización.

## **2.2. Desafíos que presenta la comunicación**

La comunicación es un eje estratégico en la definición de realidades y la gestión de los símbolos compartidos. La comunicación se transforma en estratégica cuando se

posiciona como un proceso que permite otorgar un sentido a las percepciones, a los significados y a las distintas señales del entorno cotidiano en función de objetivos corporativos. Si la comunicación presenta problemáticas Brandolini y González Frígoli (2009) lo llaman nudos críticos, denominando así a los ruidos que se presentan en el desarrollo de una comunicación interna. Ellas pueden presentarse por la falta de comunicación del discurso corporativo, generando con la desinformación, los rumores dentro de la organización, y provocando la ausencia de la integración de los diferentes sectores de la compañía. Frecuentemente suelen presentarse errores en la comunicación implementadas por la jerarquía de mayor mando. Por eso poner en práctica ciertas herramientas ayudan a evitar el ruido en la comunicación. Se debe tener en cuenta que las palabras no tienen el mismo significado para todo el mundo, todos interpretan de diferentes maneras de acuerdo con las vivencias acontecidas por cada uno. Por eso una herramienta fundamental de la comunicación es el feedback, para poder lograr la interacción que se requiere a la hora de manifestar un cambio o el desarrollo de una actividad. Los procesos de entendimiento de la comunicación no son similares a los de la información, informar o determinar cierta cuestión, se debe transmitir comunicándolo por medio de un feedback, para así lograr que el receptor reciba el mensaje correctamente. Se pueden transmitir comunicados a través de una cartelera, una revista interna o hasta en un simple mail, pero quedarse con ella sería un hecho erróneo, buscar su respuesta completaría su comunicación.

De esta manera se logra evitar el rumor organizacional que hace referencia a la comunicación realizada dentro de la organización por un medio informal, también conocida como el radio pasillo. La misma se presenta en charlas entre los empleados, por medio de la interpretación de mensajes que no fueron claros en su transmisión o por la omisión de ciertos temas dentro de la compañía. Shibutani (1966) señala que el rumor es infalible porque responde a todas las dudas surgidas sobre un determinado tema de interés. Mayormente este hecho queda en evidencia cuando hay un cambio en la

estructura de la organización y aparecen los indicios de personal que puede ser desvinculado de su puesto o transferido a otro sector de la empresa.

Todo este tipo de interpretaciones la gerencia puede utilizarlo como una oportunidad para anticiparse a la reacción de los empleados frente a una nueva disposición o para poner de manifiesto las discrepancias en su comunicación hacia los diferentes participantes de la organización. Aquí es donde el Dircom debe actuar de manera rápida y clara mediante los medios formales de comunicación para evitar que el rumor se extienda y dificulte el clima laboral. El director de comunicaciones junto con el área de recursos humanos son los responsables de que la comunicación interna mejore y propicie el buen manejo interno de las actividades y sus relaciones internas.

### **2.3. La Cultura Corporativa**

La cultura corporativa es el conjunto de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única en su rubro. Es importante comprender que no es simplemente la declaración de un manual de políticas que se utiliza de instrumento para el personal de la empresa o los miembros de una organización, consta de compromisos que puedan ser medibles y observables por quienes se encuentran fuera de la corporación. (Costa, 2003).

La cultura corporativa se respalda a partir del comportamiento de las personas que forman parte de la organización. Sus características y comportamientos se basan en estar compuesta por miembros jóvenes, responsables, dinámicos y comprometidos con las problemáticas que puedan emerger en el sector de comunicación de la empresa, que estén dispuestos a adquirir nuevos conocimientos y a trabajar en equipo.

Al respecto se pueden distinguir dos tipos de niveles de comunicación. Ambos niveles se encuentran atravesados por la misión y visión de la marca, teniendo como objetivo la proyección de la identidad de la organización. Para ello cabe destacar que la identidad es, la reconciliación de lo sensible y lo inteligible, de lo que uno es, como se conduce y

como se manifiesta a los sentidos de los demás. También es la unión de lo que uno es, de lo que hace, como lo hace y de lo que dice. (Costa, 2003).

En primera instancia refiere al nivel interno donde todos los miembros se informan de que lo que sucede por la interacción que se da cara a cara, mediante notas impresas o métodos electrónicos.

Como segunda instancia se ubica el nivel externo, donde la comunicación busca encontrar el sentido de pertenencia y apoyo para la difusión de la marca.

La organización en este modelo busca mantener capacitados y motivados a los miembros de su compañía para que actúen bajo los mismos principios y el contacto con el público sea propicio para sumar nuevos clientes. Mientras estos conozcan la importancia de las tareas que realizan y se tomen la actividad encarnada en la responsabilidad social de manera prudente, la organización se enaltecerá.

Scheinsohn (1997) sostiene que las principales funciones de la comunicación estratégica se dan a través de dos triángulos que se ubican en direcciones opuestas y desarrollan el dominio del pensar y el dominio del hacer. Lo que busca el autor es establecer un marco que permita articular efectivamente las comunicaciones tácticas. A medida que avance este apartado, se intercalarán definiciones teóricas y propuestas generales de comunicación.

Como se hizo mención en el párrafo anterior, uno de los dominios es el dominio del pensar, que se encuentra referenciado con un triángulo de dirección ascendente y representa las comunicaciones a través del mundo de las ideas. Dentro del mismo, se desarrollan tres enfoques diferentes: el interdisciplinario, el sistémico y el constructivista.

Haciendo referencia al instrumento interdisciplinario se busca intentar articular las distintas realidades que cada sujeto lleva en sí mismo, formando una única realidad en lugar de sostenerla de manera articulada. En la cual propone la idea de encastrar operativamente cada realidad singular en una única para que la gestión dentro de la organización pueda nutrirse de las particularidades hasta formar una sola. En otras

palabras, consta de la participación de cada área para lograr una comunicación efectiva y global. Para poder desarrollar un trabajo de comunicación interna en la que cada una de las partes tenga un aporte significativo de modo que cooperen a partir del enfoque interdisciplinario, se utilizará una intranet al que todos los empleados tengan acceso mediante usuario y contraseña para actualizar las tareas semanales y proponer nuevas actividades que se llevaran a la votación para consenso grupal y puesta en marcha a fin de estimular el trabajo en grupo. De esta forma, las decisiones a nivel grupal para el trabajo interno no serán tomadas únicamente por la cúpula gerencial, si no que trabajaran de una manera horizontal en la que todos tengan su aporte activo, predominando la igualdad a través de un enfoque aún más grupal de lo que se ha intentado llevar a cabo hasta el día de hoy.

El enfoque sistémico sostiene que “la totalidad es mayor que la suma de las partes” (Scheinsohn, 1997, p. 22) ya que le da más importancia a las interrelaciones de los elementos que conforman una organización que a los elementos como partes aisladas o desintegradas. Generalmente el hombre suele tener visiones fragmentadas de las cosas, por eso resulta imprescindible para aplicar el enfoque sistémico ejercitar una visión que abarque todos aquellos aspectos que formen parte del sector de comunicación de la organización, desde el mercado en el que opera, su competencia, sus consumidores y, por supuesto, sus propios miembros y situaciones internas. En esta instancia es necesario formar una visión general.

El aprendizaje y desarrollo organizacional repercuten en el funcionamiento de lo que se llama la gestión organizacional dentro de la estructura de una organización. Para Scheinsohn (1997), es la mejora continua de los procesos de descubrimiento, abordaje y solución de problemas vinculados a la relación de la organización con los entornos inmediatos. La habilidad de los empleados de la compañía para utilizar los recursos de la manera más eficaz posible forma parte del desarrollo, mientras que esto nutre al mismo tiempo al aprendizaje, ya que la forma en que se realizan las tareas ayuda a los otros

miembros a aprender a cómo hacerlo y los lleva también a desaprender los métodos que no resultan tan beneficiosos. En otras palabras, quienes mejor se desenvuelven en el sector serán los que enseñen a los demás la manera más adecuada de llevar a cabo las tareas, capacitándolos para asegurarse de la máxima eficacia de todos los miembros.

El abordaje de los mensajes, tanto consientes como inconscientes que transmite la organización hacen a la comunicación corporativa. Al hablar de mensajes en su generalidad, es importante construir una identidad que refleje verdaderamente la imagen de la organización para su público ya que llega a ellas a través de la comunicación. Dejando establecido de esta manera que la identidad corporativa es la totalidad de la personalidad de la empresa, que deriva de su filosofía, historia, cultura, estrategias, estilos de gestión, reputación y la conducta de los empleados y otros representantes de la compañía.

### **2.3.1 El fin de potenciar la comunicación inter-sectorial en las organizaciones**

Las organizaciones comprenden la importancia de desarrollar planes estratégicos para guiar la toma de decisiones a largo plazo. El criterio es que si se ignora donde se quiere estar, no se podrá coordinar los recursos organizacionales para poder alcanzar la meta y comunicar al personal la toma de decisiones ante una aparente necesidad. (Ritter, 2008). Contar con una buena estrategia de comunicación interna, el cual las políticas de la organización sean eficientes permite que la comunicación inter-sectorial sea clara y precisa.

Al respecto la comunicación interna permite que en la organización se genere un clima de cordialidad y estimulación en las diferentes actividades laborales.

Las estrategias y tácticas de un programa pueden adoptar la forma de un comunicado de prensa, conferencias, acontecimientos especiales, folletos, boletines informativos, entre otras cosas. Las metas de ellas son informar, persuadir, motivar y lograr la comprensión mutua. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos

humanos, su desarrollo en la empresa, y su productividad en los departamentos de trabajo. Comprendiendo de esta manera como su principal finalidad la de comunicar para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y del personal que se va preparando para alcanzar su mejor desempeño. Para ello la estrategia de comunicación debe promover el esfuerzo para que los diferentes integrantes de las áreas de la organización alcancen sus objetivos. Denotando de esta manera que una comunicación descendente es más efectiva si se estimula de forma efectiva el aporte de las ideas de todos los integrantes. Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos de un mando alto y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones donde la autoridad es centralizada y autoritaria. (Ritter, 2008).

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación se transmiten a través de los discursos, reunión con el personal, y vía telefónica. Mientras que las comunicaciones por medio escrito son los memorándums, las cartas, los informes, el manual de operaciones, los folletos y reportes, entre muchas más. Una de las características principales de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además, el hecho de que una administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

La información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar de manera lenta, teniendo como consecuencia la tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa.



En otra circunstancia se encuentra la comunicación ascendente que por el contrario a la descendente es autoritaria, sus medios para la transmisión de la información de forma ascendente son, reuniones periódicas, entrevista personalizada, círculo de calidad, vía telefónica, por medios de encuestas, y sistema de quejas y sugerencias. (Ritter, 2008).

Poniendo de esta manera de manifiesto que información ascendente que se presenta en una organización donde el ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos, genera una potencia en la comunicación inter-sectorial en la organización.

En tanto una comunicación bidireccional permite que se establezca un dialogo entre emisor y receptor, logrando así a través del dialogo un punto de vista de la organización, generando que la retroalimentación sea un elemento condicionante para poder implementar las estrategias de comunicación. Para ello hay que evitar los ruidos en la comunicación, y eliminarlos si es que se detectan los mismos, generando de esta manera un ambiente favorable, contrarrestándolos con mensajes claros, precisos y firmes.

Finalmente, una buena estrategia de comunicación inter-sectorial permite reforzar los valores de la cultura organizacional, permitiendo de esta manera contribuir con los valores de la cultura interna de la compañía.

### **Capítulo 3. Gestión del Cambio**

El abordaje de la gestión del cambio se da a partir de que actualmente se vive en constante movimiento debido a los cambios que persisten en todos los ámbitos en el cual se maneja una organización. Cabe destacar que la comunicación ya no es la misma, y debe estar alineada a todos esos cambios que se van presentando. Una compañía para perdurar en el tiempo debe mantener ese ritmo, si no la misma está condenada a su fracaso.

Para ello Guillen (2012) sostiene que una empresa debe poder encontrar y sostener la sensibilidad y flexibilidad a esos cambios. Refiriéndose de esa manera a las nuevas exigencias de los clientes y la sociedad, como también a los costos, además de contar con la flexibilidad para responder a esas exigencias y oportunidades a tiempo. Finalmente para contribuir a la mejora se busca realizar un enfoque de arriba hacia abajo el cual permita reducir la resistencia al cambio. Ese enfoque deriva en sentir esa necesidad de mejora y tener las habilidades para superar la resistencia al cambio, poseer el conocimiento que le permita como actuar frente a ello, realizar y buscar nuevos resultados que sean estimulantes para afrontar nuevos retos. Y por último encontrar la motivación hacia esas nuevas metas y cuantificar resultados: La aplicación seria y continua de la estrategia de mejora produce beneficios que compensan sobradamente, el esfuerzo realizado. (Guillen, 2012).

#### **3.1. Conceptos e implicancias**

El impacto en el cambio deriva de la participación de la organización con la sociedad y la interacción con sus diferentes públicos. Esos movimientos son económicos, tecnológicos, sociales, políticos y culturales teniendo con ellos diferentes resultados y repercusiones. Estos variados y múltiples cambios significan el impacto corporativo de la organización poniendo en evidencia lo que es, lo que hace y su visión estratégica. Para ello la comunicación es la herramienta que permite llevar adelante el desarrollo estratégico.

Cuando la organización enfrenta este tipo de cambios, su cultura se ve afectada a través del impacto que puede ocasionar en los empleados, ya sea por la incertidumbre o su inestabilidad por la falta de comunicación. Eso se produce al tener una comunicación estática, por eso como se hizo mención en el anterior capítulo, tener una comunicación interna participativa y colaborativa permite que cualquier cambio sea menos complejo y de menor resistencia al cambio. Poner en práctica diferentes acciones, políticas y programas, que logren desarrollar e implementar diferentes gestiones permite moldear la cultura de la organización y sostener el clima laboral. Las mismas deben estar alineadas con el negocio y las estrategias, permitiendo ser articuladas de manera tal que sirvan de encuadre y brinden soporte a las acciones de los líderes, generando una percepción favorable en todos los miembros de la organización, y permitiendo la disminución del impacto corporativo.

Por ello Bartoli (1991) considera que,

Con frecuencia la empresa es un conjunto heterogéneo de micro culturas que, sin embargo, algunos esperan manejar de manera uniforme y sumaria. Desde nuestro punto de vista, ese no es el modo adecuado para dirigir una empresa. Por el contrario, hay que tener en cuenta las múltiples diversidades existentes, e integrar en los modos de comunicación y organización posibilidades de incertidumbre, informalidad y cambio. En otras palabras, organizar y comunicar en una perspectiva de gestión supone a la vez determinar un marco estratégico firme y pilotar márgenes de maniobra interculturales o interpersonales. (p.89).

El grado de velocidad con el que se presentan los cambios en la gestión de las organizaciones, permite definir a la presente como aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esas necesidades implican una formulación de la visión de la empresa, logrando de esa manera un mejor desempeño por parte de los integrantes de la compañía. Es así que se define como la capacidad con la cual cuentan las organizaciones para adaptarse a las diferentes transformaciones que derivan del medio interno o externo, mediante el aprendizaje.

En primera instancia es necesario recalcar que el factor de cambio debe ser externo, dado que al comienzo de la intervención implementar esta forma incrementa en las posibilidades de influir sobre la autoridad, creando un ambiente adecuado para la

aceptación y el cambio. (Bartoli, 1991). El desarrollo organizacional aquí implica una relación cooperativa entre el tipo de agente externo y los miembros internos de la organización.

Por otra parte estos llamados agentes de cambio comparten normalmente una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular que se constituyen en parámetros básicos de su acción. Se trata de conformar un sistema más eficiente, más humano y democrático. Para la implementación de un cambio y su aceptación organizacional se debe tener en cuenta diferentes tipos de normativas que con llevan a realizar de manera precisa y clara el cambio organizacional.

Como primera instancia el cambio procura ser un mejoramiento personal, al cual sus factores y sentimientos humanos logren ser considerados legítimos. El desarrollo entre las diferentes áreas y el trabajo en grupo permite su comprensión y reduce la tensión entre sus miembros. La administración de ellos permite la solución de conflictos y la mejora de dialogo. Consecuentemente el desarrollo organizacional no es sólo las relaciones entre los integrantes de la compañía. Se trata además de obtener conocimientos que se genere dentro de la organización. Otras implicancias son la de distribuir y delegar de manera equitativa diferentes decisiones de la empresa para poder ser más eficiente la toma de la misma.

Poder lograr la adaptación de un ambiente cambiante a través de promover y desarrollar continuamente sus tareas implica la capacidad de obtener con más precisión y claridad los objetivos y funciones a los cuales se compete la empresa. (Bartoli, 1991).

Para el Desarrollo Organizacional el progreso y el cambio están en contradicción con tradiciones y sistemas y procedimientos tradicionales o anticuados. Es indispensable entonces cambiar la cultura de la organización. Buscando otros modos y usos dentro del personal y de la organización en general que la adecúen a su situación actual, de manera tal que sea distinta a la del pasado.

Definiendo así como el desarrollo organizacional a la técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con un mejor éxito los distintos desafíos que se les presentan. Esta también puede ser implementada en una empresa que está en riesgo de crisis debido a un crecimiento demasiado rápido y en general debido a los desajustes posibles entre lo que es la propia organización y las diferencias de cualquier orden que se produzcan respecto al medio en que se desarrolle.

Según Schvarstein (1998), se dan tres tipos de dimensiones en los procesos de cambios en las organizaciones. Primeramente se da una dimensión sociopolítica que surge a través de la consideración conjunta de los dominios de las relaciones y de los propósitos, determinando que todo cambio tiene una intencionalidad entre los miembros de la compañía. Seguidamente se da una dimensión cognitiva, refiriéndose a que todo cambio implica reaprender a interactuar utilizando nuevas capacidades. Y por último la dimensión administrativa, que todo objetivo requiere recursos que es necesario administrar a lo largo del proceso.

Si bien las tres siempre se encuentran presentes, reconocerlas es vital para la gestión del cambio organizacional.

### **3.2. Políticas de Recursos Humanos**

Una compañía define parámetros para la conducta dentro de la organización a partir de cierta política. De esta manera, determina de forma más rápida y fácil poder cumplir con los objetivos empresariales y mejorar el desarrollo corporativo.

Pero, qué son los Recursos Humanos: Es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación entre ambas en la sociedad. (Maristany, 2006). Un objetivo primordial del área de Recursos Humanos es garantizar el empleo, el desarrollo y la capacitación de los empleados además de la retención del mismo según las necesidades de la empresa, tratando así de mantener el menor nivel de conflicto posible. Los

Recursos Humanos de esta manera se definen como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que pueden poner en acción al personal, y la dirección, como todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados. Al mismo tiempo que se analiza esas relaciones se busca identificar y mantener las actividades para que la estructura de la organización sea correctamente identificada por parte de todas las áreas que competen a la compañía.

Como primera instancia se realiza un reclutamiento de selección del personal, en el cual se define por medio de los criterios a tener en cuenta, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos de la organización. Luego para mantener una comunicación efectiva se busca capacitar a los empleados, para que su tarea sea bien desarrollada y el mensaje que quiera transmitir sea acorde al objetivo de la compañía, logrando de esta forma evitar cualquier ruido dentro de la organización. Los buenos resultados de una organización llegan a partir de que un equipo tiene en claro cuáles son las herramientas que tiene que aplicar para realizar su trabajo, además de conocer cuáles son las metas, visión y misión de la compañía en la cual se desempeñan.

La capacitación es la acción planificada basada en las necesidades, posibilidades y desafíos de una organización, mediante la cual los miembros de la misma adquieren o perfeccionan los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren para un desempeño más eficiente en su labor actual o futura, y contribuye de esta forma a una mayor satisfacción de los individuos, a un mejoramiento productivo y estratégico de la organización. (Cairo, 2008, p.46).

El proyecto de capacitación debe ser un todo integrado donde las necesidades, las estrategias de abordaje, ejecución, evaluación y post formación se entrelacen desde el origen mismo de la necesidad, involucrando a los distintos actores. El mismo debe contener los objetivos y metas de la compañía, contando con la modalidad formativa y los recursos materiales. Generando así una comunicación efectiva. Al definir la política de recursos humanos se debe analizar cuál es el sistema más adecuado para evaluar el desempeño de los trabajadores. Algunas estrategias posibles son intercambiar feedback,

analizar los resultados y fijar metas. De tal manera se define cada cuánto tiempo se evaluará el desempeño, los criterios utilizados y quiénes serán los responsables.

La funcionalidad del área de Recursos Humanos además de capacitar y preparar el equipo de trabajo es la de mantener a los empleados de la compañía motivados para realizar y obtener mejores resultados de ellos. (Cairo, 2008). Para mejorar el clima organizacional, es válido ofrecer un servicio de medicina prepaga, seguro de vida y otros beneficios.

Diferentes estudios psicológicos determinan que en la motivación se pueden distinguir tres tipos de componentes, los mismos son extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, ante los cuales, la organización es capaz de potenciar cada uno de ellos.

Una parte sumamente importante para un empleado, es el reconocimiento de su esfuerzo, donde a través de un modelo de recompensa se lograra despertar el interés motivacional del mismo, he aquí un componente extrínseco.

Cuando se hace mención a la motivación intrínseca uno de los grandes desafíos es lograr ese componente, si bien en este no jugará el dinero como recompensa, si jugará el ambiente laboral y hacer las cosas bien por el simple gusto de hacerlas.

Finalmente se llega al componente trascendental, donde el empleado se siente parte de algo, logra distinguirse cuando el empleado está comprometido con la compañía y se alinea completamente con la misión y los objetivos de la misma.

Al respecto se pueden distinguir diferentes técnicas que puede ser utilizada en una organización como herramientas de motivación. Se puede distinguir la teoría de Maslow (1991), que se verán traducidas en un empleado con un valor agregado muy alto, dentro de la misma se deberán cubrir algunos factores, como lo es un comedor, donde el descanso y la alimentación sea la base para un buen desarrollo diario del empleado; una obra social junto a una paga acorde asegurando los recursos para vivir dignamente, participación dentro de sus tareas realizadas, dándole lugar a que desarrolle sus ideas, un ambiente laboral ameno para que se sienta cómodo, reconocimiento de sus logros,

aceptación de sus capacidades y respeto y atención de sus estatus, logrando así una autorrealización.

Herzberg (1982), en su teoría bifactorial hace mención a la motivación como el motor que impulsa a las personas moverse a realizar determinadas acciones, relacionándolo con la voluntad e interés de hacer algo. Dentro de esta teoría ubicaremos el tipo de ambiente laboral, el salario, el tipo de supervisión, el trato de sus compañeros, los logros, el crecimiento personal, y un punto importante, el reconocimiento. La ausencia del mismo, generará malestar en el equipo, o la presencia de la motivación será la determinación que determinara buenos resultados laborales.

McClelland (1961) identificó tres tipos de necesidades básicas, y las clasificó como necesidades de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro. Aquí jugarán las relaciones interpersonales con el resto del equipo de trabajo, su impulso por la superación de diferentes retos, donde se querrá avanzar y crecer, y el poder de influir en las demás personas y las diferentes situaciones. Skinner, propone en simples términos, el refuerzo a través de premios o castigo.

Para finalizar la teoría de Equidad de Adams (1996), donde a través de los méritos del empleado, se motivará con un reconocimiento que puede asociarse a un premio por los mismos. Por medio de estas diferentes técnicas se busca desarrollar al empleado, manteniéndolo incentivado para que logre desempeñarse de la mejor manera.

### **3.3. El capital humano y su relación con las competencias profesionales**

El capital humano en su integración social se halla netamente relacionado a las gestiones estratégicas de una organización. La misma al estar capacitados, motivados y preparados es una fortaleza para la compañía frente a la competencia. De igual manera si el equipo de trabajo no tiene todas las herramientas suficientes para desarrollarse o no tiene claro el objetivo al cual se dirige la empresa, esta puede determinar una debilidad en ella, y ser una amenaza para la organización. El área de Recursos Humanos aquí juega un rol importante al ser el responsable de las políticas de la compañía y de



transmitir sus metas, objetivos de manera tal que sean comprendidas por todo el equipo, dejando de manifiesto que el capital humano es una pieza estratégica frente a la competencia.

Según Marshall (2016) el capital más valioso de todos es el que se ha invertido en seres humanos, en la actualidad ya no es mencionado como un gasto o pérdida, la inversión en el capital humano en su constante formación, desarrollo e incentivos de los empleados es resultado de una ventaja competitiva frente a la competencia. Su preparación en las estrategias para lograr los objetivos de la organización es el resultado de un negocio sostenible en el tiempo. Tal es así que se busca formar líderes que puedan sobrevivir a los diferentes cambios por los que atraviesan en la actualidad y convirtiéndolos de esta manera en personas productoras de valor agregado para la empresa. Los constantes cambios tecnológicos y económicos establecen nuevas condiciones de trabajo, exigiendo a las organizaciones contar con fuerzas de trabajo que sean cada vez más flexibles, más calificadas y más adaptables, generando de tal manera sobrevivir dentro de un mercado cambiante y competitivo. Se puede decir que el nuevo modelo productivo gira entorno de la importancia y revaloración del factor humano, acompañando un cambio de paradigma en lo que se basa en el potencial, inteligencia, conocimiento y creatividad del individuo, así como en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva, por lo cual la formación de los trabajadores pasa a constituirse en un elemento crítico. Para generar ese sentido de pertenencia a la compañía como primer instancia se debe tener en cuenta que todos los empleados deben ser líderes en la empresa, ya que en los entornos cambiantes se necesitan más que nunca líderes que puedan tomar decisiones rápidas que garanticen la supervivencia y el éxito de la compañía. Para encontrar esos resultados el área de Recursos Humanos debe tener su foco totalmente en el entrenamiento, coaching, reclutamiento, y el desarrollo de planes de carrera buscando así alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **3.4. El cambio y su aceptación profesional general**

Se entiende que el empleado es parte clave del futuro del negocio, lo cual lo convierte en una suerte de figura de renombre en el mismo instante en que éste es considerado como importante para el seno organizacional. Una adecuada formación del empleado permite que este reaccione rápidamente frente a los diferentes cambios que pueda transitar la compañía. El abordaje de esta formación se encuentra condicionado por el recurso actualmente utilizado por las compañías, que es el Feedback 360°. Goleman (2017) sostiene que,

El Feedback 360° es información sumamente valiosa para el desarrollo de nuevas fortalezas de tu Inteligencia Emocional, porque te da una visión de ti mismo que nunca puedes conseguir por tu cuenta. Te ves cómo te ven los demás. De este modo, puedes utilizar esta información para encontrar en qué aspecto de la IE se centrará tu plan de desarrollo. Recomiendo las evaluaciones de Feedback 360° para el desarrollo de la IE, a ser posible con un Coach o en un grupo que esté liderado por alguien experto en el proceso. (p.13)

Esta apreciación denota los comportamientos y habilidades de una persona en el ámbito profesional donde se desarrolla. Tales comportamientos son analizados y estudiados para realizar un informe gráfico y textual, y de esa manera entender las conductas del personal. Las maneras que los empleados se movilizan, influye en el rendimiento de la organización, descubrir sus debilidades y su potencial permite alcanzar un mejor rendimiento profesional y su bienestar laboral.

Las formas de aceptación de estas realidades repercuten en el modo de entendimiento de una disciplina cada día más tendiente a ofrecerles a sus públicos una consideración y una apreciación significativa al momento de enmarcarse como disciplina clave en términos comunicativos, tendiente a generar relaciones entre sus pares y ofrecer nuevas formas de comprensión de la realidad. Se trata de un proceso de cambio que pueda implementarse con éxito y sostenerse en el transcurso del tiempo. El personal de las diferentes áreas deben lograr confiar, estar motivados y capacitados, ya que el cambio puede ser un proceso complejo, y afectar de diferentes maneras, desde una perspectiva personal como organizacional.

La parte jerárquica de la organización que lidera el cambio debe lograr que el personal realice de manera exitosa su trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción. La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de cooperación. En la actualidad las empresas se encuentran en un mundo con grandes cambios que repercuten de la globalización y con ella mayor competencia debido al gran crecimiento de las compañías, eso deriva en que nada parece seguro, por lo cual no resultaría ajeno que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas. Por eso la motivación se alcanza cuando las metas y objetivos de la organización facilitan la integración del personal, creando de esta manera una mayor factibilidad al proceso de cambio.

La adaptación de la compañía al proceso del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo de manera efectiva. Para que el cambio se ejecute de manera exitosa debe ser flexible y contar con la participación de todos los empleados de la misma, a través de la realización de armados de grupos que permitan que el proceso avance de manera eficaz. Al implementar esta técnica genera una mayor efectividad de lograr el cambio. Con los primeros logros que alcance cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio. Se trata de un modelo acorde con el entendimiento de las necesidades y los cambios consecuentes que en sociedad ocurren con los públicos y con las diferentes necesidades que a éstos se les pueden generar, entendiendo su apreciación y partiendo de la base de que el cambio es clave para el curso empresarial. Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el convencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio

Para poder implementar de manera exitosa el cambio y su aceptación se debe tener en cuenta tres tipos de variables, la primera consta de un periodo de diseño, a través de fijar metas y la manera de gestionarlas. Como segunda instancia se crean estructuras que permitan desarrollar nuevas actitudes y formas de trabajo. Y por último se forja la etapa de consolidación, donde la organización se asegura que el cambio es algo perdurable en el tiempo.

Se busca esclarecer de esta manera que las organizaciones están en continuo movimiento y eso exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia, las cuales se enfrentan a un entorno inestable, de cambio constante. Comprendiendo así que para sobrevivir y competir las compañías deben adaptarse al cambio de manera rápida y eficaz.

#### **3.4.1 Resistencia Organizacional al Cambio**

La resistencia al cambio organizacional refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales. Las mismas derivan a la oposición de una reorganización por parte de la compañía que cree que se verá afectado a su evolución e incrementación de sus ganancias. Esto da como resultado la desventaja frente a la adaptación y progreso de la organización.

La resistencia al cambio es de orden abierta, implícita, inmediata o diferida. La más determinante hace mención a un cambio implícito que la misma refiere a la pérdida de lealtad a la organización, ya los empleados pierden la motivación por su trabajo, y eso deriva en el incremento de errores y aumento en el ausentismo y por lo tanto se hace más difícil de reconocer. En contextos de cambio, se pueden manifestar distintos tipos de resistencia que surgen a través de la confusión por no tener en claro las nuevas ideas implementadas, también la crítica inmediata al no saber y juzgar los nuevos métodos de trabajo. La negación al no aceptar que las cosas son diferentes derivan en el sabotaje en las acciones tomadas.

Estos efectos se dan por que las organizaciones muchas veces se inclinan a mantenerse con sus rutinas que tanto los favoreció, creyendo así que de esta manera podrán oponerse al cambio. (William Patterson, 2003). Pero una parte fundamental de las compañías es el diseño de la organización, para eso no debe ser estática y mantener una continuidad que les permita el cambio estructural para los grandes cambios globales por los cuales atraviesa en la actualidad las empresas, permitiendo generar un mayor incremento en las mismas.

Cualquier desacuerdo puede definirse como un conflicto, es aquí donde desarrollar estrategias de comunicación y procesos para influir sobre el curso de los conflictos beneficiara a la organización. A eso tipo de conflicto en el área de Relaciones Publicas lo denomina gestión estratégica de conflictos. El tomar la decisión estratégica adecuada determinara la duración de un conflicto y los posibles daños o beneficios que derivaran de la misma. La teoría contingente establece que gran parte de la gestión de las relaciones públicas implica anticiparse o gestionar conflictos, y que esta función es una de las áreas estratégicas más importantes de la profesión. (William Patterson, 2003). Estableciendo así que la postura de las Relaciones Públicas con el equipo interno de la compañía es dinámico, y debe cambiar a medida que se desarrollan los acontecimientos.

Schvarstein asegura que

Las organizaciones hablan mucho acerca de la necesidad de cambiar, están casi permanentemente proponiéndole a su gente procesos de cambio. Más aun, la capacidad de cambiar se erige hoy como una condición necesaria para la supervivencia de las organizaciones y de sus propios integrantes. (1998, p.145).

Si la organización concluye que hay una resistencia al cambio organizacional se debe analizar qué es lo que se puede realizar al respecto. Una vez que se ha tomado la decisión sobre qué política seguir, se debe comunicar a todos los públicos involucrados, y por ultimo evaluar cuando la misma se puso en práctica.

La comunicación en ese tipo de situaciones puede minimizar los efectos adversos sobre el personal, y además reducir el riesgo para la propia organización. Sin embargo cuando la comunicación en este tipo de situaciones fracasa, la organización suele enfrentarse a

una crisis. Ningún tipo de cambio es fácil, ni tampoco todas las personas están dispuestas a aceptarlas, ya que le suele ser más práctico mantenerse como esta, pero el cambio debe comprenderse como un concepto en el cual intervienen una situación inicial de la que queremos salir y por otro lado una situación objetivo que se analiza como una ventaja competitiva. Cuando se pone de manifiesto una resistencia organizacional al cambio se debe reducir mediante la comunicación con el personal para poder comprender la lógica del cambio. Esa táctica supone dejar ver que la resistencia proviene de una mala información o mala comunicación; si los empleados reciben toda la información y sus dudas son aclaradas, ya no se resistirán al cambio. Eso puede lograrse mediante conversaciones personales, reuniones en grupo o informes. De esta manera las relaciones entre la gerencia de alto mando y el empleado se caractericen por una confianza mutua y de credibilidad. La participación del personal con el cambio permite disminuir el riesgo de un oponente. Antes de que se efectúe un cambio, los que se oponen pueden involucrarse en el proceso de decisión y así tener otro tipo de participación en el mismo. De esa manera se logra obtener un compromiso para que el cambio tenga éxito e incrementar la calidad de la decisión de cambio.

La interacción es el factor condicional para poner de manifiesto y llevar adelante cualquier tipo de cambio organizacional, poniendo en sincronía las percepciones y significados de los protagonistas que intervienen en el proceso. Para ello la cultura organizacional juega un papel clave a la hora de poner en práctica y realizar un cambio dentro de la compañía, la misma radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan. Allí se da la parte más dificultosa en el cambio, ya que los empleados tienen una visión de la realidad de la compañía tan conformada, que les resulta difícil cambiarla.

Las costumbres, valores y formas de pensar, son factores que los empleados de la organización comparten y que fueron adquiridos en su proceso de adaptación interna,

esos métodos de trabajo pueden llegar a crear barreras y resistirse al cambio organizacional ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

Los cambios organizacionales deben planificarse de manera adecuada, permitiendo así que el proceso de cambio sea una estrategia que se preocupe de conocer y sistematizar las conductas del equipo de trabajo de la compañía, para que puedan afrontar los cambios de la mejor manera posible y así reducir su impacto, y su resistencia al cambio organizacional. Sosteniendo los principios de igualdad, de interés, de participación y compromiso para asegurar un cambio en la gestión de la empresa.

#### **Capítulo 4. Nutrihome**

*Nutrihome* es una empresa de Fresenius-Kabi S.A. dedicada al Soporte Nutricional Domiciliario (SND) cubriendo todos los aspectos de la práctica a través de equipos profesionales especializados. La misma cuenta con médicos, enfermeros, nutricionistas, farmacéuticos y psicólogos.

En términos generales se denomina Soporte Nutricional a la administración de los nutrientes que un paciente requiere, cuando éstos no pueden o no deben ser ingeridos por vía oral. Esta administración de nutrientes se puede realizar por vía endovenosa nutrición parenteral o en el tubo digestivo. La nutrición enteral es en cantidades adecuadas a los requerimientos de cada paciente en particular. Cuando el soporte nutricional se realiza en el domicilio del paciente, se denomina Soporte Nutricional Domiciliario. La nutrición parenteral y enteral realizada en el domicilio es un procedimiento eficaz que se rige por las mismas normas de calidad y seguridad que en una internación convencional, pero con diferentes ventajas, como reintegrar al paciente a su núcleo familiar. También disminuye la posibilidad de complicaciones, como infecciones nosocomiales y hospitalismo en los niños. Asimismo permite cumplir los objetivos calóricos proteicos después del alta del paciente. Posibilita continuar con el tratamiento de la enfermedad de base. Y tiene un menor costo, permitiendo la optimización del gasto global en salud, reduciendo los costos en relación a los de la internación habitual.

El soporte nutricional domiciliario requiere para su correcta aplicación de una serie de recursos y capacidades. Que van desde el equipo de médicos, nutricionistas, enfermeras, farmacéuticos, especializados en la práctica de la nutrición enteral y parenteral en el domicilio, el cual se encuentran capacitados para ofrecer una respuesta oportuna y apropiada para el paciente en su hogar. Los equipamiento, insumos y exámenes complementarios que permitan garantizar la máxima calidad y eficiencia en la prestación del servicio, las bombas de infusión y adecuada provisión de sistemas de infusión y otros materiales descartables, además de un laboratorio especializado de alta confiabilidad.



Los complementos al servicio de Nutrición Domiciliaria son kinesiología, atención personalizada por cuidadores entrenados, asistencia psicológica y asistentes sociales.

La visión de *Nutrihome* es la de brindar soporte nutricional domiciliario para todos los pacientes que lo necesiten con calidad. Su servicio brinda una modalidad de atención de la salud mediante la cual asiste al paciente y a su entorno inmediato en su domicilio, a través de la coordinación de equipos de trabajo, interactuando de manera multiprofesional e interdisciplinaria, orientados a promover la salud, prevenir la enfermedad, recuperar, rehabilitar y acompañar a los pacientes de acuerdo a su diagnóstico y evolución en los aspectos físico, psíquico, social, espiritual; manteniendo la calidad en la atención, el respeto y la dignidad humana. Su misión es la de posibilitar a todo tipo de pacientes un soporte nutricional domiciliario de alta calidad y costo efectivo, mediante una atención personalizada de la prescripción y el seguimiento nutricional realizada por profesionales expertos, utilizando todos los insumos y equipos necesarios para cumplir con los objetivos asistenciales.

Los beneficios de elegir y realizar este tipo de servicio logran generar una reincorporación rápida del paciente con su entorno habitual; como lo son su hogar y su familia. Evita los efectos nocivos de la internación prolongada, y además disminuye la posibilidad de infección intrahospitalaria. Eso disminuye el impacto psíquico del paciente hospitalizado, restituyendo la dinámica del grupo familiar. Además facilita la participación activa de la familia en la recuperación del paciente mediante su adecuada capacitación. Permitiendo de esta manera disminuir los costos de internación.

*Nutrihome* cuenta con un programa de pediatría la misma refiere a la internación domiciliaria pediátrica surgida como una alternativa para niños con enfermedades crónicas o agudas que ayuda a preservar el núcleo familiar y sus interacciones, permitiendo al paciente atravesar la situación de enfermedad en su entorno, rodeado de sus cosas y sus afectos. Por otro lado se ubica el programa de adultos mayores en donde el objetivo es optimizar la calidad de vida del paciente y su entorno a través de la calidad

de los servicios que ofrecen. Este tipo de modalidad de trabajo ha logrado responder favorablemente a las diversas demandas de tantos pacientes y familias con los cuales han trabajado.

Durante la internación se ocupan de la educación del paciente y su entorno sobre la condición que lo afecta. Considerando como herramienta fundamental el conocimiento de la enfermedad, sus alternativas de tratamiento y su evolución. Determinando de esta manera que la correcta evolución de la internación domiciliaria depende en gran medida de que los pacientes y familiares sean partícipes del proceso.

Asimismo trabajan realizándolo que se denomina cuidados paliativos. Según la definición original (Organización Mundial de la Salud, 1986) los cuidados paliativos consisten en el cuidado activo total para aquellos pacientes cuya enfermedad no responde a tratamientos curativos. Incluyendo el control del dolor, de otros síntomas físicos y de los aspectos psicológicos, espirituales y sociales.

El objetivo de los cuidados paliativos es lograr la mejor calidad de vida posible para el paciente y su familia. Muchos aspectos de los cuidados paliativos son aplicables tempranamente en el curso de la enfermedad aun cuando todavía sea pertinente algún tratamiento con el objetivo de prolongar la sobrevida o mejorar la calidad de vida. La necesidad del cuidado especializado puede surgir en cualquier momento de la enfermedad.

Para que el trabajo realizado cumpla con un buen funcionamiento *Nutrihome* cuenta con profesionales que intervienen en la implementación del SND tal es el médico de seguimiento es el profesional especializado en la práctica del soporte nutricional que se encarga de realizar el seguimiento domiciliario, siendo responsable de todos los aspectos referentes al soporte nutricional, control del cumplimiento de las indicaciones médicas, evaluación de los objetivos nutricionales y de las situaciones de urgencia que se deriven del soporte nutricional. Es quien se comunica periódicamente con *Nutrihome* para informar los cambios en las prescripciones o en los productos utilizados para su

alimentación o para cualquier otra eventualidad que juzgue necesaria. El médico de seguimiento se mantiene en estrecho contacto con su médico de cabecera. Los nutricionista de seguimiento hacen referencia al profesional especializado en la práctica del soporte nutricional que se encargará de realizar en domicilio la presentación del programa *Nutrihome*, del entrenamiento de la familia junto con enfermería, además del control de stock de los insumos domiciliarios, la anamnesis de consumo alimentario la vía oral y nutrición enteral, la valoración nutricional y la indicación del plan de alimentación por vía oral en caso de que el paciente lo requiera. Es quien se comunica periódicamente con *Nutrihome* para informar de los cambios en la valoración nutricional, los controles de stock o para cualquier otra eventualidad que juzgue como necesaria. Su nutricionista de seguimiento se mantendrá en estrecho contacto con su Médico de Seguimiento.

Si el médico de cabecera está familiarizado con la práctica del soporte nutricional domiciliario podrá asumir la función de Médico de Seguimiento Nutricional. Si no está familiarizado con la práctica puede no realizar el seguimiento nutricional, en cuyo caso seguirá cumpliendo su función como médico de cabecera y se le asignará un médico de seguimiento nutricional. Los coordinadores de nutricionistas se refiere a los profesionales especializados en soporte nutricional que resuelven sus inquietudes o urgencias derivadas de la práctica nutricional cuando por algún motivo usted no pueda comunicarse con su nutricionista de seguimiento. Se encarga de coordinar, supervisar y capacitar al plantel de nutricionistas; colaborar en la auditoria de la indicación de la alimentación enteral junto con el coordinador médico; ser el nexo de comunicación entre el nutricionista de seguimiento y el médico de seguimiento; colaborar en la capacitación del paciente y su familia para que puedan realizar y colaborar con los procedimientos en el domicilio. El enfermeros el profesional encargado de coordinar, supervisar y capacitar al plantel de enfermería. Sus funciones son colaborar en la resolución de las complicaciones relacionadas con la administración de la NE junto con su enfermero titular; ser el nexo de comunicación entre el enfermero y el médico de seguimiento,

colaborar en la capacitación del paciente y su familia para que puedan realizar y colaborar con los procedimientos en el domicilio y además organizar el envío de insumo, programar y cuantificar los insumos necesarios.

Los profesionales de enfermería se capacitan continuamente para la atención y coordinación de todos los pacientes que tiene a cargo, además se especializan para la atención de pacientes de mayor complejidad para los enfermeros de campo y para los enfermeros que se ocupan de la supervisión y coordinación con el objetivo de poder brindar atención privada de excelencia.

#### **4.1 Nutrihome y su presencia en el mercado actual**

En la actualidad el servicio de nutrición domiciliaria crece día a día en la Argentina y a nivel mundial, generando de esta manera un incremento en este nicho de mercado. *Nutrihome* es una empresa que pertenece a Fresenius Kabi S.A., dicha organización Alemana es reconocida por ser la numero uno en diferentes países, en lo que refiere a soporte nutricional. Ellos ofrecen una cartera de productos que comprende una amplia gama de medicamentos genéricos intravenosos, terapias de infusión y productos de nutrición clínica, así como dispositivos médicos para administrar esos productos. Dentro de las tecnologías de transfusión, Fresenius Kabi ofrece productos para la recogida y procesamiento de componentes sanguíneos y para el tratamiento terapéutico de la sangre del paciente mediante sistemas de aféresis. A partir de lo expuesto en su página web se puede interpretar que dicha organización en el 2016, reportó ventas por 6.000 millones de euros. Fresenius Kabi AG es una empresa subsidiaria del grupo dedicado al cuidado de la salud, Fresenius SE & Co. KGaA health care group.

El hecho de pertenecer a una empresa que ya está posicionada en su rubro y que es reconocida mundialmente provoca que *Nutrihome* sea una de las más elegidas en el país, y su estructura organizacional varié y se desarrolle a la par de ese crecimiento. Dentro de la nutrición clínica, *Nutrihome* es una de las pocas compañías que ofrece

nutrición parenteral es decir por vía intravenosa y nutrición enteral que es administrada vía oral, o por sonda de alimentación a través del tracto gastrointestinal, así como bombas de nutrición e infusión desechables. Ambos sirven para ayudar a pacientes que no pueden digerir suficiente o ningún alimento. Este es especialmente el caso de los pacientes en unidades de cuidados intensivos, pacientes que están gravemente enfermos o con desnutrición. Cuando el paciente abandona el hospital, los servicios ambulatorios de *Nutrihome* pueden cuidar al paciente y proporcionarle los productos necesarios.

Cada vez son más elegidas las nutriciones domiciliarias, cabe destacar que hace muchos años este tipo de servicio no tenía existencia o no eran de renombre como lo es en la actualidad. Esta práctica genera más comodidad sin lugar a dudas, ya que su principal ventaja con la que cuenta es la del servicio que contratan. El paciente no tiene que desplazarse, elige el horario más conveniente y evita estar lejos de su familia, permitiendo o tratando dependiendo del grado de su cuidado continuar con una rutina más acorde a la que llevaba hasta el momento. Además, no deben compartir el servicio con desconocidos, lo que ayuda a relajarse y centrarse en uno mismo, en un ambiente distendido y acogedor como es el de su propio hogar. Es elegido también porque es totalmente personalizado. Al ser el único paciente, éste puede decidir cómo quiere que sea el servicio, dentro de las posibilidades que ofrece *Nutrihome*. De hecho, aunque el profesional tenga unas pautas concretas, las suele ir amoldando a las necesidades del paciente y al devenir de las sesiones. Se trata de unos servicios mucho más abiertos y moldeables. El entorno en el que se imparte el servicio es el propio hogar, por lo que todo resulta más cercano y personal. Esta comodidad se puede plasmar en una mayor empatía y confianza con el profesional. Hace unos años se veía elitista el que un profesional acudiese a tu casa. En la actualidad, la globalización de estos servicios han permitido que esta práctica sea de lo más corriente.

Cabe destacar que este tipo de servicio puede ser utilizado por cualquier paciente que se encuentren clínicamente estable. El mismo debe presentar una patología cuyo

tratamientos continuo o discontinuo pueda ser efectivizado en el domicilio, además el familiar o persona a cargo del mismo debe brindar consentimiento escrito para este tipo de modalidad. El lugar donde se ejercerá el servicio debe tener condiciones habitacionales adecuadas, conductas de higiene y ausencia de problemas obstaculizadores del proceso de tratamiento y recuperación. Para ello hay previo un análisis ambiental a cargo del sector de enfermería. Además la familia o personal a cargo debe contar con la capacidad de contención y resolución frente a situaciones de descompensación, poder de interacción y cooperación con el equipo de salud. Para ello el servicio de *Nutrihome* cuenta con un equipo de logística y coordinación médica de alto rendimiento preparado las 24 horas del día para cubrir cualquier emergencia en cualquier lugar, determinando de esta manera que sea una de las empresas más elegidas. Así mismo periódicamente capacita bajo la supervisión del personal profesional a familiares, paciente y personas a cargo, en el manejo de la bomba de infusión, cuidados de sondas y catéteres, suministro de la nutrición enteral y parenteral, signos y síntomas que deben ser comunicados con premura, entre otros. Esta instrucción es obligatoria y requisito indispensable, durante el seguimiento del paciente, ya que posibilita implementar el “autocuidado” con las ventajas psico-sociales que esto implica. De esta manera, se puede decir que la experiencia en el servicio de soporte nutricional domiciliario, ha generado la confianza de muchas instituciones médicas, obras sociales y prepagas que trabajan hace ya casi una década con *Nutrihome*, mejorando día a día la calidad de vida de los pacientes. Quedando demostrado por que es la organización número uno en soporte nutricional.

A través de la herramienta de análisis como lo es el F.O.D.A, se logró determinar ciertos aspectos de la compañía que ayudaron a fijar los objetivos del proyecto de grado. Las fortalezas encontradas son: actitud proactiva por parte del personal de la organización, *Nutrihome* es considerada la marca líder en el mercado, es baja la resistencia al cambio, son especialista en el rubro en el cual se desarrollan, y logran la satisfacción de los

usuarios, además cuentan con diferentes alianzas estratégicas. En lo que respecta a las oportunidades la innovación tecnológica, forma parte de ella, como también lo es el adecuar al plantel a las necesidades de la empresa y a los perfiles de puestos. Seleccionar personal basado en competencias, y ofrecer servicios complementarios. Como debilidades como primera instancia *Nutrihome* encuentra un déficit en la comunicación interna, en la baja calificación de los puestos, seguido de un sistema de información inadecuado para la toma de decisiones. Además de la ausencia de planes de capacitación continua. Las amenazas que conciernen a la organización son: la situación económica del país, las dificultades presupuestarias, la incertidumbre sobre políticas internas, la tendencia de financiadores a no cumplir con las obligaciones, y el crecimiento de la competencia.

En la actualidad *Nutrihome* no cuenta con una competencia directa, ya que las que se encuentran actualmente en el mercado son empresas que brindan servicio en el domicilio o son farmacias que generan sus propios alimentos. Fresenius Kabi a nivel mundial cuenta con ambos requisitos, y por eso los hace únicos en este nicho de mercado, que se agiganta día a día, y para lo cual se debe estar preparado. Cuando se comenzó a brindar este tipo de servicio solo existían pequeñas o medianas empresas, hoy ya hay varias que brindan este tipo de nutrición en diferentes partes del país.

En este momento *Nutrihome* cuenta con 22 delegaciones presentes con unidades operativas y sucursales propias repartidas por todo el país, comenzando desde Neuquén hasta Misiones. ¿Qué es lo que la destaca de los demás en este mercado donde hay tantas empresas que día a día comienzan a desarrollarse? *Nutrihome* ofrece sus servicios a través de distintos módulos de atención. Los mismos son un conjunto de prestaciones que brinda para cada paciente en particular, a fines de lograr un soporte nutricional domiciliario individualizado, eficiente y sin complicaciones. Estas prestaciones incluyen distintas modalidades, según lo pactado con el financiador en lo que refiere a obras sociales o prepagas. Ellas son tratamiento en el domicilio del paciente, evaluación

nutricional al inicio del tratamiento y en forma periódica, análisis e informe mensual de los resultados del soporte nutricional, según los objetivos nutricionales propuestos al inicio del tratamiento. Visitas médicas domiciliarias y en consultorio a cargo de médicos especializados en el SND. Servicio de consultoría médica que cuenta con asesoramiento nutricional a los médicos de cabecera, a cargo de médicos reconocidos y especializados en la práctica de soporte nutricional, tanto enteral como parenteral, en pacientes adultos y pediátricos. Visita periódica de enfermeros entrenados en la práctica del soporte nutricional, además de visita de nutricionista y dietista donde realizan recuento calórico, evaluación y adecuación de la dieta oral en los casos requeridos. Y por último en lo que refiere a prevención y manejo de las complicaciones relacionadas al soporte nutricional domiciliario. En conclusión en base a la experiencia, se puede sostener que el SND realizado por un equipo especializado le brinda al paciente la posibilidad de continuar con la terapéutica nutricional en el domicilio de su paciente en forma segura y eficiente, con iguales resultados que los que se logran en países de gran desarrollo médico y con décadas de experiencia en la atención domiciliaria. Por eso los pacientes eligen a *Nutrihome* y la organización puede seguir creciendo y desarrollándose en este mercado del área de sanidad.

#### **4.2 ¿Cuál es el perfil de la corporación?**

El perfil de la organización se determina según su estructura, jerarquización, objetivos y funciones que la hacen ser una empresa formal o informal. La estructura se define “por los recursos de que dispone y el usos que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. (Etkin y Schvartein, 1989).

Lo que se define como estructura se complementa con la identidad de la organización, entendiendo que la estructura se puede modificar por las diferentes acciones externas o



cambios que pueden perturbar a la misma, pero la identidad de la organización permanece.

Según Parsons la organización formal es:

El esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración. (2001, p.133).

De esta manera se puede determinar que *Nutrihome* posee una estructura que determina que es un modelo organizacional formal, ya que la misma se encuentra dirigida por un Presidente y un Vicepresidente, junto a un directorio gerencial seleccionado. Las decisiones generales son tomadas por quien encabeza este nivel jerárquico y son transmitidas a los niveles inferiores para su desarrollo e implementación según los responsables de cada área. Da cuenta a un tipo de modelo organizacional formal ya que la misma es controlada, y menos sujeta a las contingencias de la individualidad de sus integrantes. En cambio una organización bajo una estructura informal es mucho más flexible ya que no cuentan con una bajada de línea del sector jerárquico que delimite la estructura de la organización, además este tipo de empresas trabajan bajo un modelo en el cual no cuenta con jefes de áreas ya que todos trabajan en la misma línea de jerarquía. En *Nutrihome* las áreas que se encuentran al servicio del paciente se encuentran divididas entre el área administrativa y el área asistencial. La primera son los encargados de gestionar el trámite de autorización ante obras sociales y entidades de medicina prepagas. Facilitan y agilizan las tramitaciones pertinentes al servicio. Brindando asesoramiento acerca de gestiones administrativas personalmente, por teléfono o por correo electrónico. Y por último se ocupan de enviar los insumos como lo son los descartables, las formulaciones enterales, y las bombas de infusión. El área asistencial está establecido por los profesionales que intervienen en la implementación del SND los mismos son, los médicos de cabecera, cualquiera sea su especialidad, es quien se comunica con *Nutrihome* directamente o a través de un familiar, secretaria, o nutricionista, para solicitar la evaluación del paciente para el ingreso al sistema de la

nutrición domiciliaria. Si el médico de cabecera está familiarizado con la práctica del soporte nutricional domiciliario podrá asumir la función de médico de seguimiento nutricional. Si no está familiarizado con la práctica puede no realizar el seguimiento nutricional, en cuyo caso seguirá cumpliendo su función como médico de cabecera y se le asignará un médico de seguimiento nutricional. Le sigue el médico de seguimiento que es el profesional especializado en la práctica del soporte nutricional que se encarga de realizar el seguimiento domiciliario, siendo responsable de todos los aspectos referentes al soporte nutricional, control del cumplimiento de las indicaciones médicas, evaluación de los objetivos nutricionales y de las situaciones de urgencia que se deriven del soporte nutricional. Es quien se comunica periódicamente con *Nutrihome* para informar los cambios en las prescripciones o en los productos utilizados para su alimentación o para cualquier otra eventualidad que juzgue necesaria. El médico de seguimiento se mantiene en estrecho contacto con su médico de cabecera el médico de seguimiento es el encargado de realizar las evaluaciones médicas periódicas en el domicilio, de calcular los requerimientos nutricionales y evaluar el logro de los objetivos nutricionales acorde a las necesidades del paciente. Además efectúa las indicaciones nutricionales y programa el envío de insumos. Los coordinadores médicos son profesionales especializados en soporte nutricional responsables de contestar las preguntas o de resolver los problemas o urgencias derivadas de la práctica nutricional cuando por algún motivo no se puede establecer una comunicación con el médico de seguimiento. Son los encargados de colaborar con el médico de seguimiento nutricional, en cualquier aspecto que este requiera el médico coordinador es el encargado de resolver urgencias y complicaciones del tratamiento nutricional cuando no esté disponible el médico de seguimiento. También audita las prescripciones del médico de seguimiento y la adecuada evolución del paciente. Cuando se hace mención a los nutricionistas de seguimiento se refiere al profesional especializado en la práctica del soporte nutricional que se encargará de realizar en domicilio la presentación del programa.

*Nutrihome* realiza un entrenamiento a la familia junto con enfermería, donde se explica cómo realizar un control de stock de los insumos domiciliarios, anamnesis de consumo alimentario por vía oral o nutrición integral, valoración nutricional, indicación del plan de alimentación por vía oral en caso de ser necesario. Es quien se comunica periódicamente con *Nutrihome* para informar de los cambios en la valoración nutricional, los controles de stock o para cualquier otra eventualidad que juzgue como necesaria. Su nutricionista de seguimiento se mantendrá en estrecho contacto con su médico de seguimiento. Los coordinadores de nutricionistas se refiere a los profesionales especializados en soporte nutricional que resuelven sus inquietudes o urgencias derivadas de la práctica nutricional cuando por algún motivo el paciente no pueda comunicarse con su nutricionista de seguimiento. Ellos se encargan de coordinar, supervisar y capacitar al plantel de nutricionistas, de colaborar en la auditoría de la indicación de la alimentación enteral junto con el coordinador médico y de ser el nexo de comunicación entre el nutricionista de seguimiento y el médico de seguimiento, colaborando en la capacitación del paciente y su familia para que puedan realizar y colaborar con los procedimientos en el domicilio. Por último se encuentran los coordinadores de enfermería que los mismos son los profesional encargados de coordinar, supervisar y capacitar al plantel de enfermería. Sus funciones son colaborar en la resolución de las complicaciones relacionadas con la administración de los insumos.

#### **4.3 Capital humano: RRHH y Ambiente de trabajo**

El personal es parte fundamental para el crecimiento de una organización, de tal manera contar con un equipo formado permite que se logren cumplir con los objetivos de la compañía. En cuanto al área de Recursos Humanos, *Nutrihome* cuenta con su departamento propio de RRHH donde tiene profesionales que se encargan del contacto y selección del capital humano, la supervisión del personal que contratan y pautar las normas de convivencia y códigos de conducta a través de un manual que entregan a

cada empleado cuando ingresan a trabajar a la compañía. En la misma se detallan las políticas de conducta, convivencia, reglas en general y determinaciones sobre la utilización del equipamiento de la empresa. El objetivo del procedimiento es regular el proceso de inducción y capacitación del personal a través de las actividades de capacitación. Esto es requisito para asegurar que los empleados han sido correctamente capacitados en sus tareas y para mejorar su nivel de capacitación de forma continua, a fin de asegurar el cumplimiento de los requerimientos del sistema de gestión de la calidad. Dentro de las políticas de Recursos Humanos, como se hizo mención anteriormente, están detalladas en el manual de conducta, así como también cuentan con otro donde se especifican las tareas a desempeñar y de qué manera se puede contactar al área, para resolver distintas problemáticas que ellos pueden resolver, como lo es los temas de consultas de obras sociales, liquidaciones de sueldo, vacaciones, solicitudes de trabajado, entre otras.

*Nutrihome*, además de utilizar manuales en el cual detallan las normas de convivencia, y el uso de los materiales de la empresa, tiene a sus empleados en constante observación, debido a que cuenta con un departamento exclusivo de sistemas donde todas las computadoras y teléfonos se encuentran conectadas a una misma red. De tal manera tienen una supervisión y monitoreo de los mails enviados, las llamadas realizadas y recibidas y el manejo de las páginas web. El mismo es un método traído por su empresa de origen Alemana, Fresenius Kabi. Para lograr sus objetivos se guían por normas internacionales y nacionales de las principales sociedades científicas dedicadas al área del soporte nutricional. La compañía también ofrece múltiples beneficios que contrarrestan estas condiciones de trabajo que a parte del personal les pueden parecer excesivas, por la falta de costumbre a la hora de implementación de trabajo en empresas desarrolladas en el país. *Nutrihome* brinda a su personal vouchers para gimnasios, restaurantes, descuentos en obras de teatro y cine, en marcas de ropa, entre otros. Además les brinda el beneficio de no asistir a trabajar el día en que el empleado cumple

años, y cuentan con una variada lista de menús en diferentes restaurantes para sus almuerzos diarios.

El departamento de recursos humanos dentro de su área de selección de personal se encargará del reclutamiento de los mismos, definiendo el perfil junto a los requisitos que se deberán agrupar, dicho reclutamiento se publicará en diferentes medios digitales e impresos. La selección se realizara por medio de entrevistas a los diferentes postulantes, seleccionados previamente en base al cumplimiento de los requisitos publicados. Su integración, una vez seleccionado, se dispondrá de un periodo de tres meses de prueba en el puesto asignado, para luego comenzar la inducción, capacitación y adaptación al mismo. Se le dispone una persona a cargo quien le servirá de guía e irá explicando las tareas a desarrollar. Los jefes departamentales o supervisores pueden nombrar tutores para los nuevos empleados de sus departamentos. La orientación es de particular importancia para los nuevos empleados cuyas tareas operacionales tienen influencia en la calidad y seguridad de los productos y o servicios.

Con respecto al clima laboral determinan, analizan, gestionan y mantienen sistemáticamente una infraestructura, ambiente de trabajo y aspectos de seguridad necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto, para ello se aplica un sistema de auditorías. *Nutrihome* ofrece un entorno de trabajo favorable a la salud y al bienestar de sus colaboradores, conforme a las normas más exigentes de fiabilidad, higiene y seguridad. Para ellos cada empleado debe velar por su seguridad, así como por la de sus colegas. Es la razón por la cual toda sugerencia relativa a eventuales mejoras para la organización es bienvenida y tratada con la mayor atención.

*Nutrihome* para el desarrollo de un clima laboral favorable privilegia estructuras de remuneración competitivas, motivadoras y equitativas, proponiendo condiciones de remuneración atractivas. La remuneración engloba el salario, la parte variable de la remuneración y las ventajas sociales, las prestaciones de jubilación y otros componentes.

De esta manera *Nutrihome* determina que están en constante evolución y por medio de una evaluación constatan en qué nivel se encuentran sus empleados con respecto a su situación laboral.

#### **4.4 Evaluación de la comunicación interna**

Las compañías comprenden la importancia de desarrollar planes estratégicos para guiar la toma de decisiones a largo plazo, aquí es donde la comunicación interna juega un papel importante, ya que es lo que determina que esos planes lleguen de manera clara y sean comprensibles a todos los actores de la organización. Para ello la evaluación tiene como objetivo contribuir a los resultados y planes estratégicos de la organización de una manera ética y socialmente responsable; garantizando el empleo, el desarrollo y la retención de personal valioso, manteniendo bajo el nivel de conflicto, y permitiendo que la comunicación interna sea eficiente. Además de esto, también se evaluara como política de trabajo, el desarrollo del personal en conjunto con el área de dirección para poder crear un ambiente de trabajo ameno al empleado y mantenerlo motivado para que realice sus tareas con mayor eficacia. La evaluación es una especie de balance que debería ser obligado para todo responsable de comunicación, ya que sirve para detectar errores, comprobar avances, aciertos y mejoras en las acciones trabajadas. También, es útil para realizar cambios en el plan actual introducir nuevas pautas y recomendaciones; hacer las correcciones necesarias en el plan de acción según las dificultades y necesidades observadas.

Para analizar el clima de situación laboral y motivacional de los empleados, se ha realizado una entrevista de clima organizacional y motivacional, además de contar con preguntas que esbozan a los aspectos tecnológicos, y ambientales. Partiendo de la base que el clima de la organización es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Lo que se busca es determinar el estado de los empleados dentro de

*Nutrihome*. En lo que respecta a la estructura está satisfecho con la forma de trabajar del jefe y considera que comunica las políticas de trabajo casi de manera satisfactoria. Una cantidad considera que el jefe valora su esfuerzo y es participativo. En lo que refiere a las condiciones ambientales la mayoría ha respondido de manera positiva. Cuando se hizo mención a la tecnología ha respondido que su computadora funciona a una velocidad adecuada, los que no están conforme podría estar relacionado en que utilizan todas las prestaciones de la misma. En los aspectos psicodinámicos le gusta su trabajo, se siente valorado, y considera que realiza un trabajo útil. Además considera que trabaja en equipo con su jefe y compañeros, dejando entrever que sus compañeros no son sus amigos. En lo que concierne a los aspectos económicos se encuentran satisfechos con los ingresos percibidos así como también consideran que existe una consonancia entre los sueldos de la organización. También creen que existe una igualdad de ingresos relacionado al género.

De esta manera, a través a las respuestas obtenidas, se puede concluir que tienen una actitud positiva en cuanto a su trabajo, sus relaciones interpersonales dentro de la organización y que está conforme con su puesto, su remuneración y los beneficios que le brinda la empresa. Es un empleado motivado, y en cuanto a esto la empresa no presenta ningún síntoma relevante para mejorar. Además de esto se indago en la relación salario - beneficios, si los empleados creen que lo que perciben es acorde al trabajo realizado y lo que piensan sobre el mismo. Luego de realizar la entrevista de clima se percibe que las condiciones laborales, la supervisión, el estatus, reglamentos empresariales, entre otros, cumplen su función y se encuentran presentes. Además se indago sobre otro aspecto muy importante y relevante para la vida del empleado dentro de la organización que es la comunicación y el orden.

Allí es donde se va a realizar el foco en este Proyecto de Grado. El objetivo de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos

centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. (Dirección y Gestión de Empresas, 2008, p. 196). La comunicación interna es una parte fundamental en toda organización, sabiendo que la misma permite alcanzar los objetivos de la compañía y a su vez permite el desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales. Luego de la evaluación se logró determinar que dentro de la compañía *Nutrihome* la comunicación entre los departamentos interdisciplinarios es inexistente, desembocando en las inexistencias en la comunicación dentro de las mismas áreas. Determinado así que el circuito es inadecuado para la entrega de la información necesaria para el puesto que se desarrolla. Los perfiles de puestos son mal definidos o inexistentes por los problemas que se generan a la hora de comunicar. El personal desconoce los objetivos de la compañía, llegando a asumir una sobre carga de tareas que terminan desembocando en un mal funcionamiento de las actividades a realizar. Estableciendo que la misma se da por la falta de comunicación entre el jefe del área y los actores de ese mismo sector. Los canales de comunicación dentro de *Nutrihome* se dan a través de los soportes digitales y analógicos como lo son los e-mails y la cartelera pero esa información y los mensajes son enviados, pero no llegan de una manera satisfactoria. Por eso se buscara implementar diferentes métodos o canales de comunicación los cuales permitan desarrollar de manera satisfactoria mejoras en lo que respecta a la comunicación interna de *Nutrihome*.



## **Capítulo 5. Plan de Comunicación Interna para *Nutrihome***

Para alcanzar el éxito de la comunicación interna, se desarrollara un plan que permita poner de manifiesto diferentes tácticas y estrategias que fueron previamente seleccionadas para ser aplicables dentro de la compañía *Nutrihome*. Como primera instancia antes de definir cuál es el plan que se aplicará a dicha organización, fue realizada una investigación que comunicara en qué lugar se encuentra la empresa en la actualidad. Esa etapa de investigación cuenta con el relevo de dicha información, como lo es la misión, visión, valores, cultura, servicio y mapa de públicos que fueron mencionados en el capítulo anterior. El paso siguiente fue analizar el clima interno y su comunicación, el cual sirvió para determinar las expectativas e intereses del público interno. De tal manera se llegó a la información en lo que respecta al tipo de comunicación que utiliza la compañía.

Para ello se determinó que la comunicación interna de *Nutrihome* debe ser transparente, precisa, confiable, compatible, comprensible, y dirigida a los interesados internos pertinentes. La misma debe contar con información escrita sobre temas actuales, una lista predefinida de destinatarios, como lo puede ser los resultados de auditoría. Reuniones, conferencias y llamadas web a nivel global e información local publicada a través del intranet de la organización y difundida a través de otros sistemas. Además debe contar con información del personal proporcionada en reuniones regulares de gestión. Según corresponda la información debe ser transmitida por la dirección y la gerencia a sus empleados. La información sobre nuevos documentos, procedimientos escritos y cambios legales o normativos también deberán ser comunicados de manera estructural.

### **5.1 Tácticas para generar mejoras organizacionales**

La comunicación es un proceso fundamental para poder aplicar las diferentes tácticas que generen mejoras dentro de la compañía. Para eso el autor Konigs (2015) menciona

al Change Management como el conjunto de procesos, herramientas y técnicas estructurados para liderar el lado humano del cambio y lograr los resultados deseados. El Change Management o impacto corporativo como también se lo llama, busca garantizar que cualquier nueva decisión aplicada por el directivo o líder de la compañía sea transmitida y adquirida de manera tal que genere empatía en el empleado. De esta forma utilizar herramientas del Change Management ayuda a la compañía a lidiar con los nuevos cambios incorporados. Lo que generará en el equipo de *Nutrihome* a facilitar que los actores de la empresa adopten nuevas maneras de trabajar, y que su impacto corporativo sea menos drástico. Cuando se realizan cambios estratégicos en una organización se suelen generar resistencias en la compañía, que pueden poner en peligro la implementación de la nueva estrategia y hasta a veces la existencia de la misma. Por eso aplicar el Change Management como un enfoque planeado y estructurado para manejar el impacto del cambio en las personas dentro de la organización permitirá lidiar con la resistencia al cambio.

De esa manera el impacto corporativo según Manucci (2008), es “el resultado de la participación de una organización en la sociedad y se define en la interacción cotidiana con los diferentes públicos”. Es decir cualquier decisión que la compañía tome al respecto de las nuevas estrategias que serán aplicadas en dicha corporación, tendrá un impacto sobre la misma. Tal es así que el impacto se da como resultado de lo que la compañía es, hace y a lo que aspira. Para ello la comunicación juega un rol importante al ser aplicado de manera tal que no genere confusión o distorsión en las nuevas tácticas a utilizar.

Aquí quien se pondrá en el rol de Change Management será el jefe de cada área que transmitirá a su personal, los cambios corporativos a realizar, de esta manera guiarlos hacia el objetivo determinado será su responsabilidad. Lo que buscare el change management es alinear la cultura con los objetivos del cambio propuesto. Para eso se generará un feedback también conocido como retroalimentación del mensaje a la hora de

comunicar con el empleado, de manera tal que permita una participación activa del personal, haciéndolo participó del proyecto.

## **5.2 Estrategias para incrementar el interés por la comunicación interna**

Los mensajes a transmitir deben ser claros y concisos para que llegue a todos de igual manera y obtenga el éxito que busca la organización. Para ello las estrategias que se incorporen deben mantener al personal trabajando por los mismos objetivos, favoreciendo la creatividad y generando de esa manera un ambiente de trabajo colaborativo en el que cada empleado se siente apreciado y conforme con su puesto de trabajo. De esta manera para incrementar el interés por la comunicación interna se determinará un programa de incentivo y motivación. En el cual como primera instancia se incorporará el escuchar al compañero o personal, generando de esta manera un feedback que permita la interacción entre los miembros de la organización. Comprender y escuchar al otro permitirá entender por qué son tomadas ciertas decisiones y permitirá al empleado sentirse parte de *Nutrihome*. La política hace a la compañía y también a su comunicación, si la comunicación es direccional no fomentará la participación de los actores de la entidad y no se generarán buenos resultados. Para ello se tomará como segunda instancia que las políticas de comunicación sean bidireccionales. Eso permitirá que los mensajes sean claros y abiertos fomentando la participación.

Además se tomará como estrategia la integración de los sectores a través de la capacitación de las nuevas herramientas a aplicar para generar el buen clima laboral.

Para ello el programa será dividido por una categorización que será dividida por el plantel administrativo y asistencial. Cada uno de ellos determinada por criterios como el puesto, la antigüedad, sus funciones, la edad y el sueldo percibido. El desarrollo del plan será adecuado para cada sector, conociendo sus necesidades se aplicará el incentivo apropiado y la evaluación será hecha por su jefe directo. Además se establecerán metas en conjunto con cada empleado. Para finalizar se mantendrá a través de un seguimiento

del plan, mediante encuestas y auditorías. Y se realizara una evaluación del grado de satisfacción por parte de los empleados que entren en el programa, al inicio y al año de su ingreso.

Siempre se tendrá como prioridad que las estrategias del plan de comunicación de *Nutrihome* sean difundir la información relevante para que todas las áreas sepan qué, cómo y cuándo hacer su trabajo y ganar confianza y compromiso a través de la construcción positiva de las relaciones de la entidad.

### **5.3 Públicos objetivos pretendidos para la implementación del plan**

Las diferentes áreas que se vinculan entre si serán los públicos objetivos del plan de acción a implementar. Como fue mencionado en el apartado 4.2, las áreas de *Nutrihome* que se hallan al servicio del paciente se encuentran divididas entre el área administrativa y el área asistencial. Cada cual tiene sus tareas divididas e incorporadas. Y se determinara como objetivo la relación entre ambas partes. Ya que las funciones de uno dependen del otro para estar completo en su totalidad. Tal es el ejemplo del día a día que puede suceder que un insumo no se encuentre en stock, a causa de la falta de comunicación entre el área de compras y el equipo asistencial que están en contacto diario con el paciente, y por ende comprende la cantidad de utilidad que se le puede dar a cierto tipo de alimento.

También se tomara en cuenta las áreas que se hayan fuera de la organización, pero forman parte del trabajo del día a día como lo es el deposito donde administran y gestionan los insumos del paciente, la cadena de logística que van al domicilio del paciente a entregarles los insumos correspondientes y el laboratorio que son realizadas las bolsas de parenteral para ser entregadas en los domicilios, y todo lo que respecta al área médica y enfermería que forman parte del contacto diario con el paciente. Todas las áreas mencionadas tienen un coordinador que delimita las tareas y lleva las políticas de

la compañía adelante, pero entre ellos se relacionan al ser una cadena en el cual las tareas de uno dependen del otro para poder brindar el servicio al paciente.

#### **5.4 Plan de acción y repertorio para efectivizar mejoras corporativas globales**

Se propone con el desarrollo del plan de comunicación incrementar la vinculación entre los públicos internos de *Nutrihome*, para ellos se realizara una calendarización donde se encontrara reflejado las herramientas a utilizar en un plazo de tiempo determinado.

Como primer instancia se ejecutara una revisión de protocolos y adecuación de perfiles lo que permitirá determinar las capacitaciones a realizar con el nuevo personal, y también a los actores de la organización, para recordar los objetivos de la compañía. Y así poder implementar de manera satisfactoria las funciones que cada personal debe realizar dentro de *Nutrihome*. La misma contara con la inducción de técnicas de manejo de insumos por parte de los coordinadores de enfermería, para que conozcan de qué se habla al respecto cuando se hace mención a los productos que consumen y manejan los pacientes, así todos manejan la misma información. El plan de capacitación será anual para cada sector de la empresa, dependiendo de la cantidad de tiempo en el cual trabaje el empleado en la organización. En segundo término se realizará reuniones con el personal de cada área, que será liderado por el jefe del sector vinculado cumpliendo de esta manera el rol de Change Management como fue mencionado en el apartado 5.2. Cada vez que se trate de información de gran importancia o se deba transmitir una noticia que modifique la labor del personal se realizara una reunión que no comprenda más de la cantidad de personas que estén vinculadas al tema. Así de esta manera el mensaje llegue de manera clara y directa, generando un feedback y permitiendo la participación de los actores de los sectores vinculados. De no existir en el plazo de tres meses ninguna realización de ella, se establecerá de manera obligatoria una reunión, en el cual deben estar todo el personal presente. Dejando su firma en el libro de actas. En cuanto a la comunicación por canales tradicionales se rediseñara los mails que se envían

internamente, para despertar la atención del público interno y así evitar rumores, que perjudiquen el trabajo diario. Además se reorganizara el intranet y el portal personal de cada empleado. El intranet o base de NH contara con documentación que le permita responder de manera rápida las dudas de los empleados. El mismo contara con un documento de solicitud de vacaciones, guía de emergencias, directorio telefónico y una guía sobre la cultura de la empresa. Como herramienta nueva se utilizara una red social llamada Cisco la misma es un chat personal similar a la de cualquier red social como Facebook, en donde los mensajes son al instante y pueden ser compartidos en grupos. Esto permitirá que baje la cantidad de mails diarios que llegan a las cuentas de los empleados, además será más rápida y fluida y permitirá interactuar con todas las delegaciones del país. En lo que respecta al canal tradicional conocido como cartelera será eliminada del circuito ya que los resultados durante todo este tiempo no fue el esperado. Para eso se enviaran newsletter a su casilla de e-mails para que estén informados a tiempo.

Para integrar las diferentes áreas de *Nutrihome* y así mejorar el clima interno laboral, se organizaran desayunos y almuerzos de trabajo entre los diferentes sectores vinculantes que permitirá tanto el crecimiento del interés individual como colectivo favoreciendo las relaciones interpersonales a través del tiempo. Lo que se buscara es alentar la participación y colaboración, mediante encuentros formales e informales. Conocerse con un compañero que realizan funciones que se complementan entre sí, pero no comparten horas laborales hará que el trabajo sea menos distante y por qué no más entretenido. También se buscara recompensar el rendimiento individual a manera de incentivo y predisposición del empleado con la organización. Se otorgara un plus por su capacidad de desarrollo dentro de la compañía, conjuntamente se otorgaran vouchers para ser cambiados por lo que más les guste. Además habrá recompensas al grupo según sea su rendimiento.

A manera de motivación por parte de los actores de la compañía, una vez al año se realizara un viaje corporativo afuera del país que incluya capacitaciones, y diferentes actividades recreativas fomentando de esta manera la comunicación intersectorial, y el incentivo por seguir creciendo dentro de la compañía.

Para medir los resultados de las herramientas aplicadas de comunicación interna dentro de la compañía *Nutrihome* se llevara a cabo un entrenamiento virtual denominado código de conducta que tendrá como objetivo ayudar en la toma de las decisiones correctas en el trabajo diario del personal. Teniendo como objetivo que es deber del empleador, asegurarse que todo el personal esté familiarizado con el código de conducta de la compañía. El cumplimiento de las normas legales y los principios del Código de Conducta son una prioridad dentro de la compañía *Nutrihome* y sólo se pueden garantizar si todos los empleados tratan seriamente el tema y evitan activamente cualquier incumplimiento del mismo. Este tipo de entrenamiento virtual le da la posibilidad de familiarizarse con la mencionada política o de recordar los conocimientos que ya tienen al respecto. Por eso, este entrenamiento será obligatorio aunque el personal ya lo haya realizado anteriormente. La duración del mismo será de sesenta minutos, y el tiempo para terminar el programa de entrenamiento será de seis semanas. Si el empleado no termina el programa, después de un tiempo recibirá un correo electrónico recordatorio. Es obligación como organización número uno en el rubro, asegurar que todos los miembros del staff se encuentren familiarizados con las políticas de *Nutrihome*.

Además se realizaran encuestas anónimas de autoevaluación cada seis meses para analizar si las nuevas acciones realizadas de comunicación interna han funcionado, generando de esta manera una participación activa con la posibilidad de realizar sugerencias para gestionar cambios o mejoras en las mismas. Permitiendo así dejar en claro como las han percibido los empleados y si están conformes con las mismas. Asimismo servirá para identificar posibles problemas dentro del personal y si estos están conformes con las políticas de trabajo.

En cada encuesta se pondrá un ítem de sugerencias, sobre el tema tratado, o cualquier otra cuestión que genere una inquietud dentro de la organización.

Para finalizar se realizara una presentación de resultados, el cual consistirá en el análisis y presentación de los resultados de las encuestas llevadas a cabo, que tienen como público a todos los integrantes de *Nutrihome*, desde la alta gerencia, a los jefes de cada área, el personal de todos los sectores y a Recursos Humanos. La presentación de resultados será facilitada a cada área vinculada. Y la misma será presentada por una persona externa a la compañía, especializada en clima y cultura organizacional. Lo que se buscara de esta manera en primera instancia, es la comprensión e interpretación correcta de los resultados de las encuestas llevadas a cabo. Se indagara en las fortalezas y oportunidades de mejora sobre las cuales trabajar dentro de *Nutrihome*. Permitiendo de esta manera la participación activa del personal con su jefe de área, generando un feedback que permita la comunicación fluida entre ambos. Además este tipo de ejercicio sirve para identificar los focos de trabajo de alto impacto para la compañía.

Por ende todas estas estrategias a implementar generaran y otorgaran una buena identidad de la organización que será transmitida al público externo de una manera favorable; a través de esta manera ayudara a construir una imagen corporativa deseada por *Nutrihome*. Así mismo este tipo de comunicación bidireccional permitirá compartir las decisiones entre empleados y jefes de área haciendo partícipes de los objetivos propuestos por la compañía. Esto motivara al personal a estar día a día comprometido con su labor, y esa estimulación será recompensado a través de un reconocimiento que se le otorgara por su compromiso.

Otra instancia que será menos engorrosa al hacer un mejor manejo de la comunicación interna es el impacto corporativo por cualquier cambio que se genere dentro de *Nutrihome*. La comunicación corporativa puede generar dudas o hasta un mal clima laboral, pero manteniendo el dialogo con los sectores involucrados esa nueva



implementación podrá conseguir la participación y el apoyo del personal. Para ello la estrategia de comunicación debe promover el esfuerzo para que los diferentes integrantes de las áreas de la organización alcancen sus objetivos.

Con esto se busca determinar que la comunicación interna permite y ayuda a que las empresas crezcan junto al desarrollo y desempeño del personal.

## Conclusiones

El objetivo específico de este Proyecto de Grado es indagar sobre cuál es el modo en que la comunicación interna puede contribuir con el vínculo corporativo de *Nutrihome* y generar la cultura institucional de la entidad. Para lograr responder estos interrogantes se realizó una entrevista anónima a un integrante de la compañía, basándose en los elementos que intervienen en este tipo de cuestiones.

En base a las respuestas obtenidas se logró desarrollar el quinto capítulo. En él se establecieron las estrategias para lograr afianzar las relaciones interpersonales mediante diferentes herramientas de comunicación. Partiendo del punto en que la comunicación es un fenómeno que conforma la base para el funcionamiento de las relaciones y se caracteriza por ser un proceso en el cual se transmite información mediante símbolos y signos que conforman diversos estímulos que pueden generar cambios en el comportamiento del receptor, ya que gracias a la interacción este puede conocer la opinión del otro. Teniendo en cuenta esta apreciación se obtiene un mayor compromiso en afianzar la confianza para que el trabajo en equipo sea por un mismo objetivo. Esto último se ve reforzado a partir de la utilización de los recursos provenientes del plan de acción para la empresa en cuestión.

Con esto se determinó que la comunicación es parte fundamental de cualquier tipo de organización que quiera obtener mejores resultados a la hora de alcanzar los objetivos establecidos. En lo que respecta a *Nutrihome* es una empresa que se dedica al Soporte Nutricional Domiciliario (SND) y en este tipo de servicio no hay oportunidad de realizar o gestionar mal el funcionamiento de las actividades que cada empleado debe desarrollar dentro de la misma, ya que trabajan para ayudar a pacientes que no pueden digerir suficiente o ningún alimento. Por eso el objetivo que se determinó es el de cubrir ese aspecto fundamental: que es la comunicación entre todos los sectores vinculados. Desde los profesionales especializados, como lo son los médicos, enfermeros, nutricionistas, farmacéuticos, psicólogos, hasta el personal de depósito que despacha los

alimentos para ser entregados en los domicilios. Luego del análisis se determinó que la comunicación en ciertos aspectos es inexistente por falta de personal para cubrir la cantidad de demanda y/o también por la no respuesta de parte del jefe de área, generando así un clima dificultoso, que finaliza en rumores de pasillo. Los mismos se dan por sobre carga de e-mails, o por la no comunicación de cambios en el sector de trabajo. En lo que respecta a la motivación *Nutrihome* se destaca por ser una organización que valora a su personal, a través de fijar metas alcanzables y premiarlos por su labor. El personal no es rotativo, lo que genera una confianza y seguridad por parte del empleado. La comunicación es una decisión política que debe ser transmitida y empleada por el mismo sector interesado en hacer uso de ella. En este caso refiere al sector jerárquico de la organización. Si los actores involucrados están convencidos de aplicar la teoría a la práctica, funciona. De lo contrario quedara solo plasmado en documentaciones. Para un mejor funcionamiento laboral y mejora del clima organizacional, se determinó diferentes herramientas que sirven para fomentar el dialogo entre diferentes sectores y el mismo jefe de área, asimismo aplicarlas ayudara a un mejor entendimiento y rendimiento del empleado. Como se presentó en el capítulo 5.4 se desarrollara un plan de comunicación interna que contara con la inducción de técnicas de manejo de insumos para que el personal sepa de qué se habla al respecto cuando se hace mención a los productos que consumen y manejan los pacientes. En segundo término se realizará reuniones con el personal de cada área, que será liderado por el jefe del sector vinculado cumpliendo de esta manera el rol de Change Management como fue definido en el apartado 5.2 el mismo es el conjunto de procesos, herramientas y técnicas estructurados para liderar el lado humano del cambio y lograr los resultados deseados. En lo que respecta a la comunicación escrita, se reorganizara el intranet y el portal personal de cada actor de la organización también así como el intranet y la base de NH. Como herramienta nueva se aplicara la utilización de una red social llamada Cisco la misma es un chat personal similar a la de cualquier red social, que permitirá el envío de mensajes de manera más

fluida y concisa. Además se enviarán newsletters a su casilla de e-mails para que estén informados a tiempo. En lo que respecta al clima organizacional Para integrar las diferentes áreas de *Nutrihome* y así mejorar el clima interno laboral, se realizarán desayunos y almuerzos de trabajo entre los diferentes sectores vinculantes Para integrar las diferentes áreas de *Nutrihome* y así mejorar el clima interno laboral, se organizarán desayunos y almuerzos de trabajo entre los diferentes sectores vinculantes que permitirá tanto el crecimiento del interés individual como colectivo favoreciendo las relaciones interpersonales. Como manera de incentivo y motivación por parte del personal se otorgará un plus por su capacidad de desarrollo dentro de la compañía. Además habrá recompensas al grupo según sea su rendimiento. Para saber si todas las nuevas implementaciones obtuvieron el resultado esperado se realizará un entrenamiento virtual denominado código de conducta que tendrá como objetivo ayudar en la toma de decisiones con respecto al trabajo diario del empleado. Conjuntamente se realizarán encuestas anónimas de autoevaluación, que permitirán saber qué mejoras deberá realizar la compañía, así como las oportunidades y debilidades de *Nutrihome*.

Por último se realizará una presentación de resultados, que será comunicada a cada empleado de la organización. La misma será explicada por una persona externa a la compañía, que ayude a la comprensión e interpretación correcta de los resultados, acrecentando el objetivo principal de este Proyecto de Grado que es la Comunicación intersectorial y con el jefe de área.

Finalmente, este trabajo fue realizado con la finalidad de colaborar con el crecimiento de *Nutrihome* a través de aplicar diferentes herramientas para la mejora de la compañía. Como se hizo mención al principio de esta conclusión el cambio en la estructura organizativa es una decisión política, si la parte jerárquica está convencida de que la comunicación ayuda a determinar la cultura organizativa de una compañía funcionara. Y desarrollaran un tipo de comunicación inclusiva en todos los niveles de la entidad. Si los directivos de *Nutrihome* no hacen foco en su público interno quizás lleguen a sus

objetivos pero de una manera lenta y no progresivamente. De esta manera no estarían acorde al crecimiento generado en el mercado en el cual se desarrolla la compañía.

## Lista de Referencias Bibliográficas

- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la Comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Arceo, J. (2014). *Las Relaciones Públicas en la comunicación empresarial e institucional*. Sevilla: McGraw-Hill.
- Black, S. (1996). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hil.
- Chomsky, N. (1992). *El control de los medios de comunicación*. Barcelona: Id. Icaria.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández Escalante, F. (1989). *Ciencia de la información y las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Grunig, J.; Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Baltimore: Rinehart and Winston Holt.
- Las Relaciones Públicas y los medios de comunicación* (2012). Recuperado el 03/6/2017. Disponible en <https://comderiesgoycrisis.wordpress.com/2012/03/19/lasrelaciones-publicas-y-los-medios-de-comunicacion/>
- McCombs, M.; Shaw, D. (1972). *The Agenda-setting function of the mass media*. Los Ángeles: The Public Opinion Quarterly.
- Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*. México: Editorial Centro de Estudios Financieros.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: Fundación Osde.
- Stefanu, Y. (2016). *5 elementos que debes integrar en la comunicación interna en tu empresa*. Recuperado el 29/5/2017. Disponible en: <http://www.il3.ub.edu/blog/5-elementos-comunicacion-interna-empresa/>

## Bibliografía

- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la Comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Arceo, J. (2014). *Las Relaciones Públicas en la comunicación empresarial e institucional*. Sevilla: McGraw-Hill.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Buenos Aires: Paidós.
- Black, S. (1996). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Black, S. (2000). *The practice of public relations*. London: Routledge.
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cees, B.M.; Riel, V. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Pearson Addison.
- Costa, J. (2003). *Imagen Pública*. Medellín. Ed Zuluaga.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chomsky, N. (1992). *El control de los medios de comunicación*. Barcelona: Id. Icaria.
- Fernández Escalante, F. (1989). *Ciencia de la información y las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Grunig, J.; Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Baltimore: Rinehart and Winston Holt.
- Herzberg. (1982). *Motivación laboral*. México. Editorial Pearson Addison – Wesley.
- Las Relaciones Públicas y los medios de comunicación* (2012). Recuperado el 03/6/2017. Disponible en <https://comderiesgoycrisis.wordpress.com/2012/03/19/lasrelaciones-publicas-y-los-medios-de-comunicacion/>
- Maristany, J. (2006). *Administración de recursos humanos. (2ª Ed.)* México: Editorial Pearson Addison – Wesley.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo*. Buenos Aires: La Crujía - DIRCOM / Apero.
- McCombs, M.; Shaw, D. (1972). *The Agenda-setting function of the mass media*. Los Ángeles: The Public Opinion Quarterly.
- Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*. México: Editorial Centro de Estudios Financieros.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: Fundación Osde.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de Organizaciones tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Stefanu, Y. (2016). *5 elementos que debes integrar en la comunicación interna en tu empresa*. Recuperado el 29/5/2017. Disponible en: <http://www.il3.ub.edu/blog/5-elementos-comunicacion-interna-empresa/>
- Suarez, A.; Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Group Editorial SRL.
- Watzlawick, P. (2009). *Teorías de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P. (2014). *No es posible no comunicar*. Barcelona: Herder.
- Wilcox, D.; Ault, P.; Agee W.; Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas*. Madrid: Addison Wesley.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw-Hill.