

# **PROYECTO DE GRADUACIÓN**

TRABAJO FINAL DE GRADO

CUERPO

**B**

## **Las organizaciones del futuro**

---

El impacto de la comunicación interna en el clima y la cultura organizacional en una PYME de Argentina.

**Julieta Cumbo**

**0109158**

**Lic. Negocios de diseño y comunicación**

**Investigación  
Historia y Tendencias  
11/12/2019**



Facultad de Diseño  
y Comunicación

## **Agradecimientos**

Agradezco y dedico este Proyecto de Graduación a todos los que me acompañaron durante mi carrera y me dieron la fortaleza necesaria para afrontar los obstáculos y las pruebas de cada día. En particular mi agradecimiento es hacia mi hija, Abril Julieta Gaglioti, que con tan sólo siete años me ayudó, apoyó, impulsó y acompañó cada noche, ella es quien más invirtió en este proyecto. Gracias hija por tener la madurez de entender que mamá quiere un futuro mejor para ambas y que siempre va a luchar por construir más conocimiento, es la única manera de abrir caminos, cruzar fronteras y expandir los patrones mentales. Gracias a la profesora Guadalupe Gorrie por las correcciones, el seguimiento y el apoyo que me brindo para poder llegar a esta entrega.

Gracias a PDA International, la organización en donde me encuentro trabajando actualmente, que me brindó la contención para realizar este proyecto de graduación, me ayudó en la recopilación de datos y me permitió generar aportes en el día a día y en los procesos de la organización.

Gracias a todo mi equipo de Marketing que impulsaron, cubrieron ausencias y me hicieron reconocer que todo esfuerzo es bien recompensado. A mi amiga increíble que supo no solamente escucharme, sino acompañarme en este proceso, María Cecilia del Valle, gracias!

Por ultimo gracias a mi familia, a mis compañeros de clase y amigos porque gracias a todas estas personas estoy pudiendo hoy finalizar esta gran etapa para encaminarme en lo que va a ser mi carrera profesional.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	2
<b>Capítulo 1. Rol de la Comunicación Interna (CI) en la Cultura Organizacional en las Pyme Argentina</b> .....	10
1.1 Cultura Organizacional. El rol de la misma en las organizaciones .....	11
1.1.1 Tipologías de la Cultura Organizacional .....	15
1.1.2 Transformación Cultural. La tecnología al servicio de las organizaciones.....	16
1.2 El potencial de la Comunicación Interna (CI).....	20
1.2.1 Cultura Organizacional y Comunicación Interna.....	22
1.2.2 Las premisas para una gestión efectiva de la comunicación interna.....	25
<b>Capítulo 2. Rol de la Comunicación Interna (CI) en el Clima Laboral en la Pyme Argentina</b> .....	30
2.1 Construcción del Clima Laboral .....	31
2.1.1 Evolución del Clima Laboral.....	32
2.1.2 Employer Branding. Fundamental para el Clima Laboral.....	38
2.1.3 Retención o motivación de los colaboradores.....	40
2.1.4 Beneficios de un buen clima laboral. Retención del talento.....	41
2.2 La importancia del liderazgo en la construcción del clima laboral.....	45
2.2.1 Clima laboral negativo, repelente para el talento.....	46
2.3 Mejor clima laboral, mayor productividad.....	49
2.3.1 Metodologías ágiles para gestionar el talento integral de las organizaciones.....	55
<b>Capítulo 3. El rol del Liderazgo en las Organizaciones</b> .....	58
3.1 El costo de liderazgos débiles en el campo de la CI.....	59
3.1.1 El rol del líder en la Comunicación Interna. Uso de nuevas tecnologías.....	62
3.1.2 Canal de Comunicación más efectivo en las organizaciones.....	66
3.2 De la evaluación de Desempeño al Feedback Constante.....	67
3.2.1 Feedback 360°, modernizar la comunicación interna de las organizaciones.....	70
3.2.2 Retroalimentación constante, desarrollo de las competencias de los colaboradores.....	71
<b>Capítulo 4. PDA International. Pyme liderada por jóvenes disruptivos</b> .....	73
4.1 PDA International. La Empresa.....	73
4.2 Tecnología aplicada a Recursos Humanos.....	75
4.3 Test Cultural Organizacional + Clima Laboral. Producción PDA International .....	76
4.3 Caso de éxito. Medición y plan de acción.....	78
<b>Capítulo 5. Las organizaciones del Futuro</b> .....	81
5.1 Transformación Digital. Ser digital, ser ágiles.....	81
5.1.1 Conversaciones en Movimiento.....	83
5.2 Diseñado el cambio. Estrategias para reinventar la vida profesional.....	85
5.3 Las organizaciones del futuro.....	87
<b>Conclusiones</b> .....	88
<b>Lista de Referencias Bibliográficas</b> .....	92
<b>Bibliografía</b> .....	93

## **Introducción**

El tema de este Proyecto de Investigación y Desarrollo (a partir de esta mención, PID) es la comunicación interna y su impacto en el clima y la cultura organizacional en las Pymes de Buenos Aires, Argentina.

Específicamente, se buscará analizar la influencia de la comunicación interna en el clima laboral y en la cultura organizacional -entendidas como variables que impactan directamente en la competitividad y retención del talento- en empresas que no poseen procesos formales de comunicación interna. Llegando así a la pregunta problema: ¿Cómo incide la comunicación interna en el clima y la cultura organizacional y cómo estas afectan a la competitividad de la corporación?

El objetivo general es identificar aquellos factores y herramientas que facilitarán a las Pymes mejorar su gestión integral.

La pertinencia del actual estudio se explica por la importancia clave de la comunicación dentro de las organizaciones, que convierte a la adecuada gestión comunicacional en uno de los mayores retos. Resulta entonces importante estudiar la comunicación interna porque es una herramienta estratégica clave en las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, ubicación geográfico o rubro.

La ineficaz gestión de la comunicación interna, ya sea por la saturación de información (demasiada información desde la empresa hacia los colaboradores), por la desorganización de los mensajes o por la utilización inapropiada de los canales -entre otros motivos que se analizarán más adelante-, promueve profundas consecuencias al interior de las organizaciones. Por el contrario, una adecuada gestión de la comunicación interna posee múltiples beneficios, entre ellos podemos mencionar la correcta transmisión de la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa hacia sus colaboradores, la generación del sentido de pertenencia y el sentimiento de motivación y valoración.

Para abordar adecuadamente este objetivo, se tomará como objeto de estudio a PDA International, una empresa argentina que desarrolla herramientas tecnológicas para la mejora de la gestión intergral del talento. Esta empresa resulta interesante ya que se encuentra desarrollando actualmente dos herramientas tecnológicas que permitirán medir el impacto de la comunicación interna en el clima y la cultura organizacional.

Esta investigación busca representar un beneficio tanto al campo académico, en tanto aporte a la materia, como a las organizaciones mismas. Se espera que, a partir de la información y conclusiones alcanzadas, las organizaciones se encuentren en condiciones de desarrollar e implementar planes de mejora concretos para sus procesos de comunicación interna.

Por otro lado, el presente PG se inscribe dentro de la categoría investigación. Se analizará un caso real, atravesado conceptualmente por diversos aportes teóricos de la comunicación, el clima y la cultura organizacional. Esto, sumado al análisis de herramientas innovadoras (test conductuales y cuestionarios de comunicación y de clima organizacional), permitirá abordar la temática de manera integrada.

El PG se encuentra dentro de la línea temática historia y tendencia dado que la investigación y el análisis del impacto de la comunicación interna en las organizaciones (Pymes de Buenos Aires, Argentina) permitirá el desarrollo de herramientas que puedan significar una contribución para el sector analizado.

El propósito final de este análisis es la identificación de tendencias y la elaboración de conclusiones que posibiliten el desarrollo de líneas de acción concretas para la mejora de la comunicación interna en el objeto estudiado.

Para alcanzar este fin, el PG estará guiado por diferentes objetivos específicos que se abordarán lo largo de cada capítulo. Estos objetivos específicos son:

Indagar la interrelación entre la comunicación interna, la cultura organizacional y el clima dentro de las empresas.

Describir los estilos de comunicación -formal o informal, vertical u horizontal, etc.- predominantes en la organización en general y en los líderes en particular.

Comprender el rol de los líderes de la organización en los procesos de comunicación interna.

Estudiar las tendencias principales que se vislumbran en el campo de la comunicación interna.

Exponer la incidencia de la comunicación, clima y cultura organizacional en la productividad, la retención del talento y la competitividad en las organizaciones.

Las técnicas de investigación que se utilizarán son el análisis de información de la empresa estudiada, resultados del test de cultura organizacional y del test de clima, información relativa a los perfiles conductuales, análisis de canales utilizados para la comunicación interna, análisis de los mensajes emitidos por la organización, entre otros, la realización de entrevistas en profundidad a los líderes de la empresa y a referentes en la materia.

Se integrarán en el estudio aportes provenientes de otras disciplinas, en particular de la gestión de los Recursos Humanos y de Administración de las Organizaciones.

Si bien la elección de la técnica de investigación no permitirá trasladar con validez estadística las conclusiones al universo de las Pymes de Buenos Aires, resulta interesante realizar el ejercicio de pensar herramientas concretas que resulten de utilidad para aquellas empresas con problemáticas similares.

Battisti, Belén (2018). *Un plan de comunicación para EcoAgro Argentina Fertilizantes*. Nutrir nuestra tierra es pensar a futuro. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo comprender el nuevo paradigma de comunicación, que surgió a partir de la llegada de internet y de las redes sociales. Se trata de un modelo que propone la existencia de un feedback, entre las empresas y sus públicos de interés. Es decir, una interacción en ambos sentidos. Se analiza además el impacto del mismo en las redes sociales, así como la importancia de la creación de una sinergia entre medios digitales y tradicionales y se vincula con este trabajo porque se podrá analizar el impacto de la digitalización en la comunicación interna de las pymes y cómo estas pueden favorecer el feedback continuo entre colaboradores y jefes.

Cabral, Yesica Aldana (2018). *Plan de acción para efectivizar una comunicación*. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo ofrecer un plan de comunicación interna para la empresa Nutrihome, 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 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 y se vincula con este trabajo porque se analizará cómo un correcto plan de comunicación interna pueden impactar el clima laboral y la cultura organizacional impulsando así el buen desempeño de cada colaborador, aumentando la motivación y la productividad de los mismos.

Johnson Moreno, Camila (2018). *Plan de comunicación para Canavalla Servicios Verdes*. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo la elaboración de un plan estratégico de comunicación para una pyme familiar que se encuentra en una situación de estancamiento en el desarrollo de su crecimiento como empresa dentro sus públicos. Se tuvo en cuenta que en muchas ocasiones las empresas que ofrecen servicios verdes y en especial una pyme de este rubro no suelen contar con recurso humano ni material para poder dedicar una parte de sus inversiones en la comunicación y se vincula con este trabajo porque el caso de estudio es una pyme familiar, lo cual permite añadir al proyecto de investigación “Canavalla Servicios Verdes” como un caso más para seguir profundizando acerca del rol de la comunicación interna en las organizaciones.

Romero Bilén, Micaela (2017). *Comunicación Interna. Comunicación estratégica para mejorar el clima interno de la organización*. Proyecto de Graduación. Este trabajo parte de problemática de una empresa perteneciente al mercado inmobiliario argentino que detecta una falta de comunicación vinculada a emociones, experiencias y sentimientos para con los diferentes estadios de los empleados.

Frente a la inserción de RE/MAX en el mercado argentino se intentará integrar estratégicamente las acciones desarrolladas dentro del ámbito interno de la inmobiliaria ciertos factores como la motivación y el liderazgo con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia, la comunicación y el clima laboral y se vincula con este trabajo porque RE/MAX apoya su estrategia competitiva en una comunicación interna que posiciones a los colaboradores en el centro de su cultura organizacional.

Hernández Alvarado, Oriana (2017). *Motivación y liderazgo para una pyme familiar. Motivación interna como estrategia de crecimiento*. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo determinar los factores que podrían incidir en la comunicación interna dentro de una organización.

El proyecto de graduación presenta como problemática la falencia característica de la mayoría de las Pymes familiares la ausencia de un plan estratégico de comunicación que otorgue la posibilidad de garantizar una comunicación interna eficaz y efectiva que fortalezca los objetivos de la institución en el interior de una estructura de trabajo y se vincula con este trabajo porque apoya la investigación en una Pyme y propone comprender además la importancia del liderazgo y la motivación como factores clave para el crecimiento y desarrollo de la organización.

La Manna, Noelia (2017). *La Comunicación Interna desde las Relaciones Públicas de una empresa. Coaching Ontológico y sus influencias en la comunicación*. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo reflexionar acerca de cómo el impacto del Coaching Ontológico, aplicando como herramientas a la creatividad y el aprendizaje, darían lugar a tener un buen manejo y control exitoso de las acciones que se lleven a cabo a través de su público interno para lograr una imagen positiva o negativa de una organización y se vincula con este trabajo porque se analiza el modo de interpretar el mundo y de actuar construyendo así una imagen positiva o negativa de una organización, afectando de esta manera según la percepción individual, la comunicación interna dentro de una organización.



Vasile, Diego Martin (2017). *El Director de Comunicación (DirCom). Su rol en las pequeñas y medianas empresas de la Argentina*. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo analizar la figura del Director de Comunicación (DirCom), quién tiene la módica tarea de controlar todo el accionar de la empresa.

El DirCom nació como una necesidad impuesta por el mismo contexto empresarial, en donde las empresas afrontan nuevos y diversos desafíos, contornos empresarios móviles, mercados globales en expansión, competencia explosiva, demografía inestable, entre otros. Por tal motivo, los directivos no tienen más alternativa que tomar decisiones, decisiones que afectan a la productividad de las organizaciones y se vincula con este trabajo porque podremos ver qué pasa con las pymes que no cuentan con un responsable de comunicación interna, y cómo este rol impacta el desempleo de los colaboradores y su productividad.

Besada, Agustina (2017). *Plan de comunicación interna para entidad bancaria. Caso Banco de la Nación Argentina*. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo analizar la comunicación interna del Banco de la Nación Argentina, además busca lograr que el personal se sienta motivado mediante un plan estratégico de comunicación interna. Para cumplir con el objetivo se realiza un sondeo de opinión mediante entrevistas que se le realizan al personal de la organización y de esa forma se pretende alcanzar los objetivos del proyecto, tales como conocer cuáles son las herramientas de comunicación que utiliza la empresa, de qué manera es motivado el público interno, averiguar de qué forma se transmite la cultura organizacional, capacitar al personal, entre otros. A través del diagnóstico de situación realizado, se podrá conocer cuáles son las falencias que presenta la comunicación actual de dicha empresa y se vincula con este trabajo porque se podrá leer las conclusiones del diagnóstico del Banco Nación. Este diagnóstico sirve a la investigación como base de conclusiones a la hora de entender el impacto de la comunicación interna, clima laboral y cultura organizacional.

Mancuso, Yanina Paola (2018). *Comunicación Integral. Sistema Alternativo y Aumentativo de Comunicación*. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo presentar

la temática de los SAAC (Sistemas Alternativos y Aumentativos de Comunicación), tanto de modo teórico, mediante la indagación, como práctico, mediante la planificación y el desarrollo del proyecto profesional, los SAAC, sus características e implementación. Además, se realiza una reseña, sobre los sistemas actuales de comunicación, desde lo gráfico y corpóreo, hasta el auge de lo digital con los sitios web, aplicaciones móviles y redes sociales y se vincula con este trabajo porque aborda la integración a partir de la comunicación integral, el rol del lenguaje y los SAAC, para las personas discapacitadas, cuya comunicación se ve disminuida o afectada, en Argentina y se vincula con este trabajo porque es interesante entender qué pasa en las pymes con respecto a la diversidad e integración de las personas a partir de la comunicación organizacional.

Socasi López, Jorddy Paul (2018). *La comunicación de un Museo diferente. El Museo de la Persona como creador de cultura*. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo entender los cambios de paradigma que los museos han venido presentado conforme el pasar de los años. Asimismo, busca confrontar los diferentes conceptos cultura y su relación como objeto a ser salvaguardado por el museo. De la misma forma analiza los organismos culturales como un ente comercial, dichos organismos se nutren de varias disciplinas como el marketing y la administración para de esta forma lograr establecer objetivos claros y alcanzables. De igual forma estas disciplinas ayudan planificar y construir una organización eficaz y eficiente y se vincula con este trabajo porque parte de la base de la comunicación para analizar la cultura de los museos en Argentina.

Mena. Martha Elena (2011). *La cultura organizacional una ventaja competitiva para las empresas de diseño*. Proyecto de Graduación. Tiene como objetivo analizar las teorías de la cultura organizacional con la intención de conceptualizar y realizar un estudio de caso en la empresa argentina de diseño Aureacorp SA. Lo que se trata de demostrar con el trabajo de investigación es que la cultura organizacional en una empresa puede agregar una ventaja competitiva en el mercado y se vincula con este trabajo porque por medio de la descripción y conceptualización de las diferentes teorías organizacionales,

así como de conceptos de motivación y clima organizacional se puede aplicar un estudio de caso a una empresa (pyme) y llegar a extraordinarias conclusiones.

El presente proyecto de graduación cuenta con cinco capítulos: en el primero se desarrollará el concepto de Comunicación Interna y Cultura Organizacional. Además, se definirán las tipologías de la Cultura Organizacional basados en las teorías de Carolyn Taylor. Por otro lado, se vincularán las teorías de Manuel Tessi, quien de una manera muy didáctica explica las bases del éxito de una comunicación efectiva. En el segundo capítulo se realizará una introducción al Clima Laboral en las PYMES. La importancia en la construcción de un buen clima laboral, lo cual favorece a la retención de talentos. Para profundizar en estos puntos, se analizarán las teorías de Manuel Giraudier para lograr comprender cómo gestionar el clima en las organizaciones y su íntima conexión con el liderazgo en las empresas. En el capítulo tres, se introducirán diferentes autores como lo son el profesor Andrés Hatum, Isella Constantini, Susana Malcorra y Fredy Kofman. Se analizarán diferentes teorías de liderazgo y antiliderazgo y se determinará la importancia de este rol para la construcción de una Cultura Organizacional saludable. En el capítulo cuatro se conocerá el caso de estudio, se realizará la introducción a PDA International, una PYME que desarrolla diferentes software para la correcta gestión del talento humano. En este capítulo se incorporarán diferentes métodos de recolección de datos, como lo son por ejemplo tres entrevistas en profundidad a diferentes directivos de la organización, un focus group a más de 15 colaboradores de PDA International y dos encuestas de clima y cultura respondidas por todos los empleados de la compañía. Por último en el capítulo 5 se analizarán las teorías de Alejandro Melamed, Débora Slotnisky, Daniel Goleman y Melina Jajamovich, autores más contemporáneos que facilitarán la comprensión del trabajo del futuro.

El aporte al conocimiento no es solamente teórico, sino práctico, dado que en la investigación se presentan maneras más ágiles e innovadoras de conocer, diagnosticar el clima en las empresas lo cual da como resultado un indicador preciso de la gestión

de los recursos en las organizaciones. A través de un sistema simple, fácil y validado se puede determinar un plan de acción para mejorar la productividad de las empresas.

## **Capítulo 1. Rol de la Comunicación Interna (CI) en la Cultura Organizacional en las Pyme Argentina**

En este primer capítulo se buscará comprender las dimensiones y alcances de la cultura organizacional y el impacto de la comunicación interna en los procesos culturales. Asimismo, se procurará estudiar la influencia de la gestión cultural en la competitividad de la empresa y en la gestión del talento.

Para analizar las temáticas, se profundizará en los aportes teóricos de dos expertos. Por el lado de la comunicación interna, se analizarán los abordajes de Manuel Tessi, quien se desempeña como escritor, conferencista, docente universitario y asesor especializado en comunicación laboral desde 1987 con experiencia en Latinoamérica, EEUU, España, Francia e Inglaterra y es, además, autor de varios libros relacionados a la importancia de la comunicación interna.

Por el lado de la cultura organizacional se retomarán las ideas de Carolyn Taylor, escritora y consultora ampliamente reconocida en procesos de transformación cultural en diferentes organizaciones internacionales de primer nivel.

Se comienza analizando el concepto de cultura organizacional a través de las cinco tipologías ideales de cultura que propone Carolyn Taylor (orientada a resultados; orientada hacia el cliente; del equipo único; innovadora, y personas primero). Esta teoría también sustenta la herramienta elaborada por PDA.

Finalmente se indaga sobre la comunicación interna tratando de conectar los conceptos desarrollados por Manuel Tessi y Tomás Rubió Sanchez. A partir de esto se tratará de entender los aspectos de la psicología organizacional que explican el comportamiento

humano dentro de una empresa, como la motivación, el liderazgo, la fidelización del talento, la comunicación interna, el estudio del clima y la cultura organizacional.

### **1.1 Cultura Organizacional. El rol de la misma en las organizaciones.**

“Cultura es lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten. Se desarrollan culturas en cualquier comunidad de individuos que pasan tiempo juntos y que están estrechamente relacionados por objetivos, creencias, rutinas, necesidades o valores compartidos” (Taylor, 2006, p.33).

Se puede definir a la cultura, entonces, como aquellos modelos de conducta, explícitos o implícitos, comunes a un grupo de individuos. De acuerdo a esta definición, es posible comprender que la cultura atraviesa la vida de los individuos, moldeando la manera en que se espera que se comporten dentro del grupo. Cada vez que se forma un grupo de personas se instaura una cultura, y ésta se crea a partir de los mensajes recibidos de cómo se espera que se comporten los integrantes.

La cultura organizacional es un tipo de cultura específica determinada por el ámbito de trabajo. La cultura de una organización es el conjunto de símbolos, sistemas, comportamientos, creencias, valores, lenguajes propios, rituales e historias existentes en la misma, que sirven como criterio de orientación conductual dentro de una organización, tanto si están definidas y estructuradas de manera formal como informal. La cultura organizacional se ha convertido en la base del funcionamiento de las organizaciones y en una fuente invisible de energía. Por ello, su conocimiento y estudio se consideran indispensables para una gestión eficaz de los procesos internos y para el logro de la visión de la organización.

Estos diferentes componentes de la cultura son susceptibles de ser percibidos por los integrantes de las organizaciones quienes pueden reconocerlos, valorarlos e incluso

asumirlos, modificando su conducta para adaptarse efectivamente a la cultura de la organización.

La cultura de una organización afecta la manera en la que ésta orienta su energía para el logro de sus objetivos. Por ello constituye una variable o un medio clave para poder realizar las modificaciones que se consideren necesarias con el fin último de alinear la cultura a la estrategia.

“He observado culturas que estimulan a sus individuos a funcionar al máximo nivel de su potencial intelectual y emocional, en las que el grupo, realmente, supera la suma de sus partes y los individuos parecen transformarse en “mejores personas”; contribuyen más y, al mismo tiempo, apoyan el éxito de sus compañeros” (Taylor, 2006, p.34).

Si la cultura de una empresa está alineada con sus objetivos, puede convertirse en una ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito. En cambio, si la cultura no se encuentra alineada, existirá una mayor tendencia a ineficiencias, deterioros en el desempeño y pérdida de eficacia en el logro de objetivos.

De acuerdo con Taylor, la cultura tiene que ver con lo que realmente se valora, manifestado por lo que las personas hacen más que por lo que dicen. La cultura es de esta manera la manifestación de lo que realmente se valora en una organización. Siguiendo sus palabras, “(...) lógicamente, la palabra “valor” describe exactamente qué es un valor. Es a qué le otorgamos valor. ¿Qué es importante para nosotros?” (Taylor, 2006, p.37).

Aunque la respuesta a la pregunta sobre lo que es importante para la organización parezca sencilla de responder, las personas tienden a contradecirse: hay una brecha entre lo que manifiestan y el comportamiento que sostienen en la práctica. “Pero aquí está la trampa. Mediante nuestros comportamientos mostramos que, en efecto, otorgamos valor a un conjunto de diferentes atributos. Decimos que valoramos la honestidad, pero también valoramos que nos acepten, y nos abstenemos a decir la verdad si sentimos que esto hará que nos rechacen...” (Taylor, 2006, p.38).

Al comprender este punto, podemos avanzar en la jerarquía de esos valores, porque será la jerarquía la que determinará cómo se construyen las conductas al interior de una organización.

Carolyn Taylor formula una pregunta que invita a la reflexión sobre este punto: “¿Qué sucede cuando una circunstancia nos obliga a elegir un valor sobre otro?” (Taylor, 2006, p.45). En muchas ocasiones, siguiendo a la autora, no es posible resolver o buscar una solución que reúna todos los valores y en esos casos la jerarquía que cada individuo tiene (aunque no lo admitan) es la que impulsa la decisión final.

Además de los valores, existen elementos básicos que son comunes a una cultura organizacional. Estos elementos, en su mayoría no verbales, son las fuentes de los mensajes que construyen la cultura.

El primero de estos elementos son los comportamientos. Los valores en acción son los comportamientos que justamente reflejan los valores o la jerarquía de los mismos. En las organizaciones es muy importante el rol del líder, dado que ejerce un impacto doble, afectando el entorno inmediato. En las organizaciones se despliegan infinidad de comportamientos diariamente, por lo que resulta fundamental revisar el accionar de los líderes y entender el efecto que producen en la cultura. Si nos basamos en el estudio de Carolyn Taylor explica que el comportamiento de un líder produce una cultura, por ejemplo: “Humildad, dispuesto a admitir errores = Cultura de franqueza y aprendizaje”. (Taylor, 2006, p.52).

De esta manera se visibiliza el real impacto del liderazgo en las organizaciones dado que un líder es la persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino desde el ejemplo y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.

Otro ejemplo de los comportamientos es el cumplimiento de promesas. Los individuos prometen y cumplen, ya sea una entrega, un plazo o un compromiso. Este cumplimiento de promesas envía un claro mensaje que construye una cultura común en la que los individuos comparten la premisa que acá se respetan las promesas.

En relación a la temática de estudio del presente PG, otros ejemplos de comportamiento podrían ser la manera en que la organización comunica la visión y misión hacia sus colaboradores y la importancia que se brinda a la escucha activa de las necesidades y requerimientos del personal.

El segundo elemento son los símbolos, esto es, situaciones o decisiones a los cuales las personas les atribuyen un significado (Taylor, 2006, p.54). Para poder comprender mejor esta definición, por ejemplo en el valor simbólico que se otorga en las empresas tradiciones a las oficinas de mayor tamaño. Sin duda alguna, el tamaño de las oficinas posee una relación directa con el status o la jerarquía dentro de una organización en particular. Otro ejemplo son los rituales que se realizan en las empresas, aquellas cuestiones que se mantienen y sostienen. Un ritual podría ser la manera en que se llevan adelante las reuniones dentro de la organización: si se destina tiempo al intercambio entre los participantes, si se respetan o no los tiempos, etc.

Para poder comprender los símbolos de las organizaciones hay que realizar preguntas como: ¿a qué se destina tiempo?, ¿en qué se gasta el dinero?, ¿a qué se otorga prioridad en momentos de presión?, ¿cuáles son los rituales?. La respuesta a estos interrogantes nos permite comprender la cultura de una forma mucho más real y cercana que la plasmada en la declaración de principios de la organización.

Un ejemplo claro del poder de los símbolos como reflejo de lo que la organización verdaderamente valora son los patrones de decisión en momentos de presión o crisis. Si una organización que atraviesa un momento económico-financiero complicado, inmediatamente comienza a desvincular gran parte de su personal, demostrará una jerarquía de valores distinta a una organización que, en iguales circunstancias, prefiere ajustar otros costos sin desvincular personal.

El tercer elemento son los sistemas. La última fuente de emisión de mensajes son los sistemas que apuntalan la organización. Los sistemas “son el resultado de decisiones históricas. Alguien en el pasado de su organización ha tomado una serie de decisiones que diseñó sus sistemas. Cambiar esas decisiones y diseñar nuevos sistemas lleva



tiempo. Modificar sistemas suele demorar más que cambiar actitudes y valores” (Taylor, 2006, p.57).

Algunos ejemplos de sistemas pueden ser: la manera en que se estructura el sistema de remuneraciones alentar el desempeño individual o el desempeño grupal, el diseño organizacional, piramidal, jerárquico, por células ágiles, entre otros, que influirán directamente en la forma en que los individuos percibirán que pueden comportarse dentro de la organización, las políticas de equilibrio trabajo-vida personal, entre otros.

Estos procesos de generación y transmisión de mensajes ocurren en todas las organizaciones. Los mensajes transmitidos por estos tres elementos -comportamientos, símbolos y sistemas- muestran en la práctica lo que se valora y lo que es importante para la organización. De esta manera, cuando un nuevo individuo ingresa a una organización, capta las señales -los mensajes- que le indican cómo debe comportarse para “ser parte de la cultura” e integrarse adecuadamente, por lo que el individuo finalmente adapta sus comportamientos perpetuando así la cultura existente.

### **1.1.1 Tipologías de la Cultura Organizacional.**

Carolyn Taylor, como se ha mencionado anteriormente, luego de estudiar psicología en Inglaterra comenzó a dictar seminarios en Europa, Sudáfrica, Australia y en los Estados Unidos. En 1984, con el objetivo de aplicar su experiencia en el desarrollo de las organizaciones, fundó Corporate Vision. A través de su empresa, Taylor fue pionera en el desarrollo de programas de transformación cultural en compañías australianas líderes y posteriormente en el mercado británico.

En los últimos 20 años, Carolyn Taylor ha trabajado dentro de las organizaciones de sus clientes observando, moderando reuniones, aprendiendo sobre liderazgo, así como de las actitudes y comportamientos que llevan a una organización a alcanzar el éxito.

A partir de su experiencia concreta, la autora señala en su libro *La Cultura del Ejemplo* cinco arquetipos culturales en las organizaciones:

Cultura de logro: es aquella en la que se espera que las personas, los equipos y la organización en su conjunto cumplan con sus compromisos, haciendo honor a su palabra de manera impecable. “La meritocracia subyace como un valor dentro de una cultura del logro. Meritocracia significa que la recompensa se otorga utilizando un sistema basado enteramente en el mérito” (Taylor, 2006, p.111).

Cultura centrada en el cliente: pone el foco en entender las expectativas y atender las necesidades de los distintos grupos de interés. “En las organizaciones centradas en el cliente, todos poseen el mismo conocimiento integral del cliente; las personas aplican este conocimiento sobre la base de su puesto, experiencia y autoridad” (Taylor, 2006, p.121).

Cultura de equipo único: configura unos valores, creencias y prácticas compartidas en las que el bien común pasa por delante de las preferencias e intereses personales o grupales. “La cultura en la que el bien de todos se ubica por delante del bien individual o de un subgrupo” (Taylor, 2006, p.124).

Cultura de innovación: en este tipo de cultura se valora el emprendimiento, el desafío al status quo, la creatividad y el aprendizaje. Esta cultura “se esfuerza por realizar lo que nunca antes se ha hecho, por mejorar, ser única y operar con los máximos estándares” (Taylor, 2006, p.130).

Cultura de las personas primero: en este sistema de valores compartidos se alienta y apoya a las personas de una forma especial; se atiende su desarrollo, seguridad, respeto, equilibrio y diversidad. “Es una cultura en la cual valora, alienta y apoya a las personas” (Taylor, 2006, p.137).

Conocer e identificar estos arquetipos culturales dentro de las organizaciones es indispensable para comprender los mensajes sobre los que se construye la cultura y para diseñar líneas de acción orientadas a transformar la cultura.

### **1.1.2 Transformación cultural. La tecnología al servicio de las organizaciones.**

En los procesos de transformación cultural se emplean diferentes herramientas, entre las cuales figuran los cuestionarios de cultura organizacional. Los mismos permiten relevar información de la cultura de la organización, con el objetivo de facilitar la interpretación de sus diferentes variables y favorecer la planificación de acciones enfocadas en el logro de los objetivos deseados.

Por lo general, los cuestionarios de cultura organizacional son de carácter tanto cualitativos como cuantitativos, lo que permite obtener una información completa de valor para el estudio cultural de la organización.

Como se mencionó anteriormente, PDA International se encuentra actualmente trabajando en el desarrollo e implementación de una herramienta digital que permite la evaluación de la cultura organizacional. PDA International ha construido su modelo cultural con base en el aporte teórico de los arquetipos culturales de Carolyn Taylor ya desarrollados y en los fundamentos conceptuales de PDA Assessment, la herramienta desarrollada por PDA International para la identificación de perfiles conductuales, basado en la Teoría de la Personalidad de William Marston, descrita en su libro *Emotions of normal people*.

Partiendo de la sólida base de ambos planteamientos, el modelo cultural propuesto por PDA International aporta el enfoque conductual a los estudios culturales. A través de este análisis se procura sumar una visión particular, desde la percepción y el comportamiento, que, complementado con otras técnicas, permite un conocimiento profundo de la multidimensionalidad de la cultura de las organizaciones.

Este modelo cultural se representa como un gráfico circular con cinco tendencias culturales que se ubican dentro del gráfico en función de su relación con dos ejes: la orientación a tareas o a personas y el enfoque interno, hacia dentro de la organización, o externo, hacia afuera de la organización. Estas tendencias culturales, si bien se encuentran apalancadas y comparten el espíritu de los arquetipos de Taylor, suman la visión y el enfoque esencialmente conductual de Marston.

A continuación, se describen las tendencias culturales definidas en el modelo cultural desarrollado por PDA International.

La cultura orientada a metas: se define como una cultura con marcado foco en las tareas y a la solución de problemas, con un alto deseo de ganar y alcanzar metas desafiantes. Se trabaja buscando la perfección en la ejecución y evitando cometer errores.

La cultura con orientación al cliente: esta cultura es persistente y orientada a la estabilidad en su aproximación al trabajo. Las personas trabajan de manera consistente y confiable, y se mantendrán equilibrados incluso bajo presión.

La cultura desarrolladora: se caracteriza por ser compasiva, cordial, deseosa por ayudar al compañero, diplomática y confiable. Busca promover un ambiente amistoso y armonioso. Las personas, por lo general, son hábiles comunicadoras, amistosas, corteses, amables, complacientes y aceptan las opiniones de los demás.

La cultura integradora: ubica el bien común por delante del bien individual, por ello al tomar decisiones piensan en el equipo. Se promueve y se refuerza una identidad común y prevalece la noción de interdependencia entre áreas.

La cultura innovadora: busca producir innovación, desarrollar ideas creativas y mejorar de manera continua. Esta cultura es expeditiva, con un urgente e impaciente deseo de producir resultados rápidos. Además, se valora ampliamente el espíritu emprendedor, los nuevos desafíos y el aprendizaje continuo.

PDA International desarrolló un cuestionario de cultura organizacional ágil, sencillo y amigable. Es una herramienta de análisis de la cultura de las organizaciones –desde el punto de vista conductual- que permite identificar las brechas entre los perfiles conductuales de la misma, la percepción de su tendencia cultural actual y la cultura hacia la que la organización desea evolucionar.

Su metodología permite obtener información rica de una manera simple, a través de dinámicas entretenidas y con un agradable diseño, lo cual hace que completar el cuestionario no se convierta en una tarea tediosa y difícil de hacer. Los resultados que se obtienen, presentados en un reporte, pueden ser complementados con otras

herramientas para obtener un panorama lo más cercano a la realidad posible. Poder contar con la información comportamental que constituye la cultura de una organización, permite que las acciones a implementar sean más claras y el progreso a partir de las mismas, más visible.

Para realizar este diagnóstico cultural, el cuestionario analiza las dimensiones observables de la cultura. Estas dimensiones permiten reconocer las características distintivas de cada tendencia cultural en el día a día de la organización. Cada dimensión está compuesta por diferentes variables, las cuales manifiestan, a través de comportamientos, símbolos y sistemas, la naturaleza de las mismas.

La dimensión uno es la gestión y el liderazgo. Esta dimensión incluye el estilo que adopta el liderazgo dentro de la organización, la manera en la que se toman las decisiones y las prioridades con respecto a la inversión de los recursos disponibles. Como ya vimos, las comunicaciones tanto verbales como no verbales que emiten los niveles de liderazgo poseen una influencia enorme en los mensajes dentro de la organización.

La dimensión dos es la comunicación propiamente dicha y la manera en que se establecen las relaciones interpersonales. Esta dimensión incluye la manera de entender y gestionar el trabajo en equipo, la forma en la que habitualmente se conciben y resuelven los conflictos y el estilo de comunicación que prevalece en los diferentes canales de comunicación.

La dimensión tres es la manera en la que se persiguen los objetivos. Esta dimensión incluye la forma en la que se concibe e interpreta el error, la fijación y el logro de metas, los sistemas de reconocimiento al desempeño y el modo en que habitualmente las personas y los equipos buscan y se aproximan a los resultados.

Los beneficios inmediatos de implementar una evaluación de diagnóstico cultural pueden resumirse en los siguientes ítems:

Conocer las tendencias culturales actuales y deseadas en una organización.

Comprender los mensajes transmitidos por los comportamientos, símbolos y sistemas.

Analizar el perfil conductual de la organización y los diferentes grupos que la componen.

Visualizar las conductas presentes en la organización y alinearlas a la necesidad estratégica organizacional.

Mejorar el clima laboral.

## **1.2 El potencial de la Comunicación Interna (CI).**

“¿Es válido aspirar profesionalmente a lograr una comunicación interna impecable? ¿Cómo podría alcanzarse algo humanamente imposible en una materia tan humana como es la comunicación, sobre todo en el ámbito laboral, donde son tan complejas las relaciones? (Tessi, 2012, p.19).

Con este poderoso interrogante inicia Manuel Tessi su libro acerca de la práctica de la comunicación dentro de las organizaciones. ¿Es posible alcanzar una comunicación sin fisuras ni malos entendidos? ¿Es cuanto menos deseable aspirar a una comunicación interna perfecta?

A lo largo de su libro el autor cuenta diferentes historias reales que ponen en tela de juicio la posibilidad de lograr una comunicación impecable. La comunicación, en tanto producto del ser humano, siempre está a merced de distorsiones, malas interpretaciones, prejuicios, etc.

He aquí el rol fundamental de los gestores de la comunicación interna. Una comunicación internada adecuadamente gestionada se convierte en un activo de la organización con impacto directo en los resultados del negocio. Es simple comprender este punto al ver las consecuencias que una deficiente comunicación puede tener. Por ejemplo, el Gerente Comercial de una organización no transmite de forma asertiva y clara la fecha en la que un cliente importante debe recibir un pedido urgente, por lo que el Gerente de Operaciones programa la entrega con una fecha de retraso. Es probable que ese cliente, enojado por la demora, decida comprarle a la competencia, con claras y nefastas consecuencias económicas para la organización.

Una comunicación tratada de manera integral implica: información, compromiso y acción. Es decir, conocer la tarea, hacerla propia y ejecutarla de manera óptima. Tessi

impulsa a comprender el alcance de la comunicación en las organizaciones. En un mundo organizacional cada vez más competitivo quienes tengan personal comprometido serán los que se diferencien del resto. En este punto la comunicación interna se convierte en una herramienta clave dado que, si bien la comunicación no es el todo en la organización, está en todo.

“El fuerte desarrollo que tuvo la comunicación interna en los últimos años está expresado claramente en la mayoría de las tendencias del mercado y día a día se comprueba en el creciente interés que despierta en muchos ámbitos...” (Tessi, 2012, p.21).

Muchas empresas confunden la comunicación interna con una publicidad de la empresa y reducen al área de comunicación interna a un mero ejecutor de funciones periodísticas, emisor de lo que el autor denomina como “producción compulsiva de noticias”, sin posibilidad de evolucionar hacia el rol de consultor interno de comunicación, que es el rol que deben asumir los gestores internos.

Esta concepción -la de reducir al área de comunicación interna a un rol periodístico- no podría estar más alejada de la realidad y, más que acercar a los colaboradores a la organización, los aleja causando el efecto contrario. “Dejar que toda la estrategia sea acaparada por la transmisión de mensajes informativos sobre la empresa es un error frecuente del mercado, porque no contempla las múltiples decodificaciones y recodificaciones de los colaboradores. La comunicación oficial genera así una suerte de narcisismo organizacional que, según indicadores integrados, conforma un importante germen de apatía en los trabajadores” (Tessi, 2012, p.40).

Según Tessi, la comunicación interna se ha identificado históricamente con los mensajes emitidos desde el sector de la organización responsable de la comunicación interna. Esa comunicación es mayormente informativa y unidireccional, es decir, desde la organización hacia los colaboradores. Se confunde así la comunicación interna con la publicidad pero, como sucede en ocasiones por las publicidades que vemos a diario en los diferentes medios, esta imposición de mensajes de la organización hablando de sí misma, genera finalmente una saturación y un hastío creciente en los receptores.

La comunicación es por definición un proceso bidireccional. El envío de mensajes siempre en la misma dirección no es más que un monólogo y, además, narcisista, porque siempre habla sobre sí mismo. Esto claramente no puede ser considerado comunicación, y sin embargo es lo que solemos pensar cuando hablamos de comunicación interna.

“Intentar estrategias unilaterales, del tipo el señor de los martillos, y que además el golpeteo sea solo para convencer a los empleados de lo buena que es la empresa, es una alternativa que, según los indicadores integrados, genera consecuencias indeseables” (Tessi, 2012, p.41).

En este punto, de acuerdo al autor, es importante comprender que la comunicación para ser efectiva debe ser en todos los casos bidireccional y emocional. Una comunicación meramente informativa, sin elementos que apelen al compromiso del colaborador, se aleja de una gestión efectiva de los mensajes. Dice Tessi: “las palabras sin corazón son más difíciles de aceptar” (Tessi, 2012, p.21).

Los colaboradores esperan transparencia, honestidad y sinceridad en las comunicaciones. Muchas veces, cuando la organización percibe que su información aburre, en vez de equilibrarla con escucha o diálogo, solo busca hacerla más divertida. Es posible comenzar a vislumbrar los factores clave de una comunicación interna efectiva.

La comunicación debe ser bidireccional -no unilateral-, debe apelar a lo emocional y debe generar impacto, sin caer en la persuasión de la lógica publicista.

“La comunicación interna debe arribar a un equilibrio persuasivo muy preciso al momento de la codificación de mensajes. Dicho equilibrio surge de una receta propia de esta especialidad, con secretos de cocina que surgieron de prácticas destacadas, pensadas específicamente para el tipo particular de comensales que se sientan a su mesa” (Tessi, 2012, p.42).

### **1.2.1 Cultura organizacional y comunicación interna.**



Hasta el momento se analizaron los elementos constitutivos de la cultura organizacional y los factores necesarios en una comunicación interna efectiva. La cultura, como ya se mencionó, puede convertirse en una ventaja competitiva para la organización si la misma es adecuada y se encuentra alineada a sus objetivos y metas.

No existe una organización carente de cultura, absolutamente todas las organizaciones en tanto conformadas por personas poseen una cultura que moldea su conducta. Sin embargo, la gran mayoría de estas organizaciones no han formalizado ni transmitido de manera clara la cultura que desean. Y, en los casos en que lo han intentado, les ha faltado traducir esa cultura deseada en comportamientos concretos. Por ejemplo: una organización puede desear una cultura orientada a la innovación, pero para que ese deseo se convierte en realidad no debe sólo comunicar su visión sino que también debe influir en los mensajes que se transmiten. La cultura se construye a partir de los mensajes que se transmiten acerca de lo que la organización realmente valora. Y esto sólo puede lograr a partir de una adecuada gestión de la comunicación.

Los mensajes son comunicación: la forma en la que se trata el error, la manera en la que se comunica una desvinculación, el tratamiento que se le da a los conflictos, etc.

El rol protagónico de la gestión de la comunicación interna en relación a la cultura organizacional es el de formalizar, transmitir y sostener la cultura en la totalidad de los mensajes. Esto implica comprender que los mensajes abarcan mucho más que los correos electrónicos institucionales y que la comunicación interna atraviesa la totalidad de la organización.

Para concluir, la cultura organizacional y la comunicación pasan a ser aspectos indisociables e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos y estructuras organizacionales. La gestión de la comunicación interna es un elemento necesario para las empresas ya que permite, entonces, diseñar los mensajes en función de la cultura que se desea implementar.

La comunicación es inseparable de la cultura. Es el otro lado de la misma moneda. No puede existir la una sin la otra. La cultura es comunicación y la comunicación es cultura. (Hall and Hall, 1990).

La cultura organizacional y la comunicación van de la mano desde su origen. Es imposible separar ambos términos en el desarrollo individual y por tanto en el desarrollo social, que es un resultado de la interacción humana. La relación cultura-comunicación es imposible de disolver. La historia de la comunicación se remonta a los orígenes de la humanidad, pero a partir del desarrollo de los medios impresos, que van más allá de cualquier diferencia natural porque trascienden la diversidad cultural, por lo que en la medida que se transforman, revolucionan el modo en que los seres humanos comparten sus pensamientos.

Las formas y el contenido de la comunicación se determinan por las funciones sociales de las personas que entran en ella, por su posición en el sistema de las relaciones sociales y por su pertenencia a una u otra comunidad o grupo; se regulan por los factores relacionados con la producción, el intercambio y el consumo, así como por las tradiciones, normas morales, jurídicas e institucionales y servicios sociales. De manera que comunicación y cultura han ido de la mano desde sus propios orígenes. Otro elemento importante son los sistemas semióticos, son importantes en la comunicación y se presentan a través de los signos, ya sea del lenguaje natural o en signos no lingüísticos, por ejemplo: señales, símbolos, lenguajes artificiales, todos ellos tan necesarios para el acto mismo de comunicación. El contenido de los signos es todo un sistema complejo de significados, originados en la historia y plasmados en la cultura y está integrado por el conocimiento de las formas y las leyes de la naturaleza y la sociedad, así como la experiencia práctica que se transmite de generación en generación mediante ritos y el más variado género de actividades, normas de conducta y reglas, etc. Por tanto, toda cultura posee una función comunicativa, y para que el proceso sea efectivo es necesario que exista una coincidencia entre emisor y receptor, en cuanto al conjunto de imágenes, percepciones, asociaciones, etc.; de lo contrario, no

se establece la mutua comprensión entre los sujetos, y la comunicación resulta ineficaz. Para hacer comprensible lo anterior, hay que ver la cultura como un complejo de símbolos universales que ayudan a la comunicación, por cuanto se comparten entre los diferentes seres humanos. (Estrada, 2012).

La cultura es aprendida o adquirida. En términos generales, se afirma que proporciona a las personas un marco de referencias cognoscitivas generales para una comprensión de su mundo y el funcionamiento en él. Esto les permite interactuar con otras personas y hacer predicciones de expectativas y acontecimientos. (Rizo, 2008).

La cultura es una obra estrictamente de creación humana, a diferencia de los procesos que realiza la naturaleza, por ejemplo, el movimiento de la Tierra, las estaciones del año, los ritos de apareamiento de las especies, las mareas e incluso la conducta de las abejas que hacen sus panales, elaboran miel, se orientan para encontrar el camino de regreso; pero, que a pesar de eso, no constituyen una cultura, pues todas las abejas del mundo hacen exactamente lo mismo, de manera mecánica, y no pueden cambiar nada. Exactamente lo contrario ocurre en el caso de las obras, ideas y actos humanos, ya que estos transforman o se agregan a la naturaleza; por ejemplo, el diseño de una casa, una sencilla receta de cocina, la elaboración de un plano, la simple idea de las relaciones matemáticas, son hechos de la cultura, y sin la creación humana no existirían por obra de la naturaleza.

Se puede afirmar que la relación entre comunicación y cultura requiere considerar a la comunicación como el proceso básico para la construcción de la vida en sociedad, como un mecanismo activador del diálogo y la convivencia entre sujetos sociales. Desde esta perspectiva, comunicación supone acercarse al mundo de las relaciones humanas y de los vínculos establecidos y por establecer. La comunicación es la base de toda interacción social, y como tal, es el principio básico de la sociedad. Es en la interacción comunicativa entre las personas donde se manifiesta la cultura como principio organizador de la experiencia humana.

### **1.2.2 Las premisas para una gestión efectiva de la comunicación interna.**

Tessi plantea que la gestión de la comunicación interna se divide en tres momentos: la planificación, la implementación y la evaluación. Cada uno de estos momentos posee pasos o premisas específicas con un foco particular de acción.

Conocer esto permitirá comprender cómo pueden construirse los mensajes que impactarán en la definición de las tendencias culturales.

Manuel Tessi diseñó una metodología sencilla y clara para abordar la CI de forma integral en las instituciones. Es el resultado de muchos años de observación y de trabajo con empresas, instituciones públicas y centros de enseñanza, y nos permite trabajar con la CI como una herramienta real con poder para generar un cambio y promover la innovación.

Para ello, plantea siete premisas que responderán a la necesidad de abordar los escenarios de manera simple, ágil y con movimiento circular, es decir, que las mismas se encuentran en constante movimiento y se retroalimentan entre sí. Y, además, se enmarcan en un orden lógico establecido por la planificación, implementación y evaluación de todo proceso organizativo. Si alguna de estas tres instancias falla, entonces el proceso queda incompleto y tenderá a fallar. (Tessi, 2012).

El primer momento es la planificación, es decir, la instancia en la que se busca comprender cuáles son los mensajes que actualmente circulan al interior de la organización. En este momento las premisas son dos. El primer paso para lograr una gestión efectiva de la comunicación interna es desarrollar un sistema de escucha que permita conocer las comunicaciones que se generan en la organización. El segundo paso consiste en comprender las quejas y utilizarlas de manera positiva. Comprender los motivos de reclamo permite entender cuáles son los mensajes que generan una cultura negativa.

El segundo momento es la implementación. En primer lugar, es necesario ordenar la emisión de mensajes desde la organización, evitando como se mencionó anteriormente la compulsión a la emisión y equilibrando tanto los mensajes escritos y orales como la

dirección de la comunicación. Luego, es importante dotar a los mensajes del sentido emocional que se desea. Esta instancia es fundamental para transmitir los valores en los que se desea construir la cultura: qué debe valorarse en la organización, qué es lo que verdaderamente importa. Finalmente, llega el momento de ofrecer la palabra a los colaboradores, abrir conversaciones bidireccionales. Esto saca el foco del área de comunicación interna y transmite la responsabilidad de la comunicación a la totalidad de los colaboradores, logrando una propagación de los mensajes hacia todos los rincones de la organización.

El tercer y último momento es la evaluación. En este momento escuchar y ver los mensajes que se transmiten en la organización es necesario para determinar el éxito de la estrategia. (Tessi, 2012).

En el primer momento, el de la planificación se encuentra escuchar primero, Tessi explica cómo en la gestión de comunicación interna escuchar es medir. Las estrategias que hoy logran mayor éxito son aquellas que escuchan a través de un sistema integrado, monitoreando todos los mensajes que se generan en el interior de la organización. Al aplicar estas métricas, las organizaciones logran mejoras decisivas en las tres dimensiones de la comunicación interna: institucional, interpersonal e intrapersonal.

Además Tessi narra la importancia de capitalizar las quejas, este momento también se encuentra en la planificación. Los sistemas integrados de escucha aportan indicadores numéricos sobre la comunicación formal e informal, los cuales permiten, a su vez, descifrar los códigos ocultos subyacentes en la queja y el rumor. Al profundizar en los casos de esta premisa es posible comprobar que la energía negativa de los reclamos de los colaboradores puede revertirse y capitalizarse, tanto para el éxito general de la comunicación como para el desarrollo económico de la organización. (Tessi, 2012).

La escucha previa y la interpretación de la queja ayudan a ordenar la emisión en cantidad y calidad. En este momento ya se ingresa a la fase dos, implementación. Este paso muestra cómo evitar la superproducción de mensajes, tan común en las empresas modernas. Los casos destacados del mercado logran equilibrar los mensajes escritos

con los orales y abren la gestión profesional más allá del departamento especialista, llegando a otros emisores claves, como directivos, mandos intermedios, sindicato y líderes informales de la organización. (Tessi, 2012)

El *orden en la emisión* propicia un mayor sentido en el trabajo. Dicho sentido es esencialmente comunicacional puesto que constituye el *significado* por el cual cada persona trabaja. Las prácticas de vanguardia otorgan herramientas a sus líderes para narrar con significado. Esto permite encender el fuego de la motivación de los colaboradores y aumentar el sentido de todos los mensajes organizacionales. Los casos destacados demuestran que logran este cometido incluso con aquellos mensajes que implican informaciones delicadas o *malas noticias*.

Tessi explica que una comunicación interna realmente integrada requiere promover conversaciones y diálogos con los trabajadores. Los casos de éxito suman a la información escrita, que genera, conocimiento, racional, el diálogo presencial que produce, compromiso, motivacional. El *saber* y el *sentir* generan un *hacer* alineado. Al ofrecerle la palabra a los trabajadores toda la comunicación interna crece; razones y motivos se potencian produciendo acciones sinérgicas. (Tessi, 2012)

Ingresando en el último momento, evaluación, Tessi explica la importante de medir y revisar los resultados, para poder comenzar con el proceso nuevamente. Volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia. Las empresas a la vanguardia en comunicación interna aplican en esta instancia, el mismo sistema integrado de escucha que aplicaron en la primera premisa. Esto le otorga varias ventajas: comparar resultados, medir avances, corregir desvíos y abaratar costos. Al mismo tiempo aseguran un equilibrio estratégico en todas sus comunicaciones, ya que al volver a medir demuestran que *escuchar* es tan importante para ellas como *emitir*.

Las organizaciones con mejor comunicación interna no escatiman al momento de asignar recursos a la gestión. Pero tampoco dejan de preguntarse por el impacto que esas inversiones tienen en su economía. De manera sinérgica, las métricas aplicadas en la primera y sexta premisa, también aportan a la séptima. Gracias sus indicadores

comunicadores y financistas de la empresa están logrando demostrar los beneficios económicos concretos que generan las estrategias de comunicación interna integrada. (Tessi, 2012).

## **Capítulo 2. Rol de la comunicación interna (CI) en el clima laboral en la Pyme argentina.**

En el segundo capítulo se buscará explicar la relación entre comunicación interna y clima laboral, con foco en el impacto de la primera en la percepción del entorno de trabajo. Específicamente, se procurará dilucidar el rol de la comunicación interna como un aspecto que influye de manera directa en el clima laboral, facilitando o dificultando la productividad organizacional.

En la investigación del presente capítulo, se propone abordar la temática desde la mirada de diferentes autores con el objetivo de sumar aportes que favorezcan conclusiones más enriquecedoras.

Manuel Giraudier en su libro *Cómo gestionar el clima laboral*, expone la relación clave entre liderazgo y clima laboral. Según el autor, la manera en que los líderes se relacionan y comunican con sus equipos tiene incidencia en las percepciones de las personas acerca de la empresa y el entorno laboral en el que están insertos.

Entonces, el secreto de un clima laboral positivo estaría vinculado a la forma en que los mandos medios se relacionan con las personas. De esta manera, el establecimiento de vínculos basados en la mutua confianza, la comunicación transparente y asertiva y el reconocimiento al colaborador como persona se convierten en aspectos fundamentales para un adecuado clima de trabajo. En resumidas cuentas: a mejor comunicación, mejor clima laboral.

Se incorporará también el aporte de Andrés Hatum, profesor de la Universidad Di Tella, quien en su último libro *El Antilider* expone con claridad los motivos por los cuales los colaboradores pueden sufrir de falta de motivación en su trabajo.

Finalmente se analizará cómo estas contribuciones conviven con los aportes acerca de gestión empresarial de Tomás Rubió, que ayudarán a entender el éxito en la dirección y gestión empresarial.



## **2.1 Construcción del clima laboral.**

Habitualmente, el clima laboral se suele definir como el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo.

El clima laboral es, en sentido simple, el estado anímico de las personas que trabajan en una organización en función de lo que perciben acerca del entorno de trabajo. Por este motivo, influye en la motivación y sensación de bienestar y satisfacción de las personas en relación a su trabajo.

El clima laboral es algo que todas las personas, aún sin conocimiento teórico acerca del tema, son capaces de percibir en el entorno de trabajo.

Esta percepción puede ser positiva o negativa, es decir, se puede percibir un ambiente agradable y positivo o, por el contrario, percibir un ambiente poco ameno y negativo. Es posible advertir que un ambiente laboral con estas últimas características se asocia con malestar, baja productividad, mala calidad de relaciones interpersonales y una sensación generalizada de hastío y apatía en las personas.

Un ambiente laboral negativo posee un impacto igualmente negativo en el rendimiento de las personas y, por tanto, en el logro de los objetivos de la empresa. Se desprende de este concepto la importancia de realizar una gestión proactiva y adecuada del clima laboral.

Un ejemplo claro de un buen clima laboral es la empresa Natura, quien quedó en segundo puesto en el ranking de las mejores empresas para trabajar en la Argentina, Great Place to Work, entre las firmas que tienen dotaciones de 250 a 1.000 empleados. Diego De Leone, su Director General, cuenta en una entrevista que le realizaron para el Diario Clarín las estrategias que se desplegaron en la empresa para promover un buen clima laboral y que le permitieron a la empresa ubicarse en el tope del ranking. De acuerdo con De Leone, la estrategia es sencilla, poner en el centro a las personas y a sus necesidades personales y profesionales. La gestión de talento se basa en la proximidad, se invierte tiempo y recursos en escuchar y dialogar con los colaboradores de Natura.

En esta frase, De Leone sintetiza la importancia de la comunicación interna, de la inversión de tiempo y recursos destinados a la escucha activa y al diálogo cercano con las personas, en la generación de un clima laboral positivo. Poner a las personas en el centro de la gestión del talento es una de las decisiones estratégicas que toman empresas como Natura para construir organizaciones más humanas, sustentadas en la comunicación como base de interacciones positivas.

En este sentido, el reconocimiento de las personas es fundamental para todas las decisiones que se toman como marca empleadora, tanto para desarrollar un estilo de liderazgo, un programa de capacitación, un beneficio como la licencia de paternidad extendida o un programa de diversidad, entre otros.

De esto se desprende que uno de los desafíos más importantes de las áreas de Recursos Humanos es pensar a las personas de manera integral. En el caso de Natura, el Director General comparte a modo de ejemplo la decisión que tomó la empresa de extender las licencias familiares, consciente de que la participación conjunta de los padres en el cuidado del recién nacido genera un impacto positivo tanto para las familias como para el colaborador. Natura se convirtió en una de las primeras empresas a nivel nacional en extender la licencia de paternidad a 40 días. La iniciativa se aplica para hombres, mujeres, parejas del mismo sexo y también para casos de adopción.

### **2.1.1 Evolución del clima laboral.**

Actualmente, el concepto de clima laboral despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas. De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas, desde 1960 el estudio acerca del clima laboral se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima laboral, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso por el que clima laboral se constituye en una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas

definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Las características personales incluyen, por nombrar algunas, la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que, al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere. (Lewin, 1951).

Posteriormente, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaron la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo de toma de decisiones, la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%. Sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, interés y desarrollo del trabajo.

Estos autores ejemplifican este postulado a través de una situación de tensión típica que se presenta al interior de un equipo de trabajo en donde la participación de las personas en la toma de decisiones es mínima, si bien incrementa la productividad.

Esta situación, inicialmente, podría derivar en una conclusión precipitada acerca de la supremacía de la toma de decisiones no participativa. Sin embargo, este incremento resulta en un factor que beneficia a la empresa sólo en el corto plazo y considerando un aspecto limitado de la situación.

La lealtad de los colaboradores y el interés frente al desempeño laboral disminuye y empeora a mediano y largo plazo, provocando consecuencias negativas tanto para la empresa como para el empleado, ya que afecta directamente la eficacia de la organización, mientras que la satisfacción del empleado disminuirá en razón de sus necesidades de logro y autorrealización. (Morse y Reimer, 1956).

Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reimer, primero Likert (1961) y después Katz y Kahn (1966) realizaron estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no sólo analizaron los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideran que las condiciones climáticas del lugar de trabajo poseen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización. Dichas consecuencias se plasman tanto a nivel de rendimiento como de satisfacción de los colaboradores, quienes perciben de manera negativa o positiva el ambiente del ámbito laboral en el cual se desempeñan.

Más adelante, Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales como las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores consideran que el estilo de dirección que se establece dentro de una empresa es clave en la percepción del clima, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo.

Se realizaron otras investigaciones de la misma línea de esta época, por lo que algunos acuñaron el término los mágicos de 1960s, en lo que concierne a la investigación sobre clima laboral. Así, por ejemplo, Tagiuri (1968) afirmó que el clima laboral es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros e influye en la conducta de éstos.

Durante la década de los sesenta continuaron publicándose libros y artículos que trataban de delimitar el concepto de clima laboral y presentar los resultados empíricos

obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones. (Litwin y Stringer, 1968; Tagiuri y Litwin, 1968). Los estudios experimentales y de campo de esta época incidían en la operacionalización del clima laboral que parecía consolidarse definitivamente.

Por su parte, Hall (1972) definió el concepto de clima laboral como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados y que es, a su vez, una fuerza que influye en la conducta del empleado. Asimismo, James y Jones (1974) definieron el clima laboral por medio de un modelo integrador de conducta organizacional en donde algunas dimensiones del clima intervienen, modulan las influencias entre los componentes de la organización e integran actitudes individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo. Campbell considera que el clima laboral es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento. Más adelante, Brunet (1987) define el clima laboral como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Brunet resalta la existencia de una importante polémica respecto a la definición del concepto de clima laboral. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen. Es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización. No obstante, se ve claramente en la documentación consultada que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre clima que arribar a una definición en

común. Los investigadores estadounidenses James y Jones, por su parte, han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima laboral. Estos son la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales. Centrados en este aspecto, y basándose en los aportes de estos autores, Brunet (2011) manifiesta que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima laboral como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización. Esta definición se apoya sobre bases fácilmente criticables, en cuanto a que se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes, dejando a un lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo. Actualmente en algunas empresas, es posible advertir que sus dirigentes, en el afán de acrecentar el factor económico, dejan a un lado los factores que influyen en el comportamiento de los individuos en cuanto a su motivación y satisfacción se refiere, es decir, el aspecto psicológico y humano de la empresa pasa a un segundo plano, centrándose en aspectos más estructurales. La medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Cabe resaltar que en la documentación existente las investigaciones sobre clima raramente se abordan según esta definición, ya que el hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual se vuelve sinónimo de opiniones personales de acuerdo a características personales y no a los factores organizacionales. Se hace evidente entonces, la dificultad de identificar el clima laboral en función de opiniones personales

e individuales, ya que si bien se toman en cuenta dichos juicios, se considera de mayor valor el análisis de la información general acerca de la percepción que se tiene del clima dentro de una empresa, que el análisis por separado de cada una de las diversas opiniones que resultan para tal caso. (Brunet, 2011).

Finalmente, la medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima laboral como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan consciente o inconscientemente, con sus empleados. Al formar sus percepciones del clima, el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores ya que permite medir más fácilmente el clima y respeta mejor la teoría de Lewin que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Se hace explícita la importancia, para la identificación del clima laboral de una organización, de optar por un enfoque amplio que tome la estructura organizacional y las características personales del individuo como componentes del clima con el objetivo de acceder a una perspectiva clara de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a su ambiente o clima laboral.

Robbins (1990), en un intento por delimitar el concepto de clima, lo define como la personalidad de la organización, lo que permite asimilar dicho concepto con el de cultura organizacional ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas. Frente a esta definición que hace énfasis en la cultura organizacional es importante comprender las diferencias entre ambos conceptos. La cultura organizacional se destaca por ser un factor con mayor estabilidad y permanencia en el tiempo, mientras que el concepto de clima laboral es más volátil y se encuentra íntimamente vinculado a las percepciones actuales acerca del entorno.

Por su parte, Chiavenato (1990) considera que el clima laboral es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Con el objetivo de comprender mejor el concepto de clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Claramente esta definición de manera resumida presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamientos individuales, considerados éstos últimos como componentes del clima laboral y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una precisa identificación del clima que se presenta en una organización determinada.

### **2.1.2 Employer Branding. Fundamental para el clima laboral.**

Actualmente son las organizaciones quienes reconocen la importancia de su relación con el colaborador como una interacción que sobrepasa la remuneración económica por su trabajo y comprende el significado de la experiencia dentro de un clima laboral positivo que permite una motivación acompañada de sentido de pertenencia. En este



sentido cada vez son más las organizaciones que dan prioridad al concepto nacido en Estados Unidos en la década de los 60's: Employer Branding o marca empleadora.

El Employer Branding es la imagen que tiene la organización no sólo para sus clientes y proveedores sino también para sus colaboradores y potenciales candidatos. Por este motivo, la importancia de construir y cuidar la imagen de la empresa se ha tornado una prioridad para los equipos de gestión del talento. A la hora de atraer y retener talentos siempre se apunta a los mejores con el objetivo de contar con el capital humano que permite a la organización el logro de sus objetivos corporativos.

En la actualidad, los candidatos antes de aplicar a una vacante o asistir a una entrevista se ocupan de investigar de todas las formas posibles las opiniones y comentarios sobre dicha organización. Estas opiniones pueden provenir de comentarios de actuales y ex colaboradores, redes sociales, referencias, entre otras. Mientras más datos disponibles acerca de la empresa, mejor será la construcción de la percepción. Por esto, es primordial cuidar todas las aristas desde donde se aporta para la construcción del Employer Branding. Velar por la imagen de la empresa para convertirse en una marca atractiva para el entorno en el que la organización está inmersa colabora en la atracción del talento y favorece la construcción de una organización con clima laboral positivo.

Las nuevas tendencias de Recursos Humanos apuntan a mejorar la relación entre la organización y los colaboradores, comprendiendo que si los colaboradores están felices en sus lugares de trabajo serán más productivos y eficientes. Es por eso que se ha centrado el esfuerzo en crear una experiencia positiva de los empleados, desde la experiencia inicial de contacto con la empresa.

Para Carolina Borracchia en su libro *los jóvenes no sueñan con compañías*, la marca empleadora consiste en aplicar conceptos de marketing y publicidad y trabajar a la empresa como una marca, cuyo consumidor es aquel que potencialmente podría querer trabajar en ella. (Borracchia, 2016).

De acuerdo a un estudio global de Randstad (Argentina, 2018) sobre Employer Branding, los colaboradores quieren saber que pueden contar con sus organizaciones

para que los ayuden a alcanzar su propósito en sus trabajos, crecer profesionalmente y brindarles inspiración para objetivos a largo plazo. Además, el estudio reflejó que principios como la misión y la cultura tienen un rol protagónico al momento de atraer colaboradores altamente calificados.

En este sentido, el autor y experto en gestión del talento español Ximo Salas menciona que será la interacción entre marca empleadora y experiencia del empleado lo que marcará la diferencia entre quienes apuesten por el colaborador como centro de la organización y los que no. En este punto es válido mencionar que dicha experiencia está condicionada más allá de la cultura organizacional, ya que cuando una empresa decide invertir en gestionar una marca empleadora, sus preocupaciones están orientadas a sí misma.

### **2.1.3 Retención o motivación de los colaboradores.**

Retener, en términos de gestión de talento, se refiere a aquellas acciones enfocadas en atender a los colaboradores con mejor desempeño, o que se consideren más valiosos, de modo que no quieran abandonar su plan de carrera dentro de la organización.

Presentado de esa manera, se puede comprender que el concepto posee un factor de imposición, ya que parte de la base de que la empresa debe realizar un esfuerzo extra en la gestión para mantener al talento motivado. Esto se traduce, básicamente, en que la dinámica laboral no es lo suficientemente estimulante o atractiva para que las personas elijan permanecer en la empresa por un largo tiempo.

En lugar de retener, que posee desde su concepto una lógica negativa, se recomienda reforzar los esfuerzos en motivar, genuinamente, desde el inicio. El autor del libro *Negocios Internacionales* señala que las empresas deben preocuparse por lo que es realmente importante para sus personas y, únicamente entonces, podrán responder con una propuesta de valor desarrollada en torno a sus necesidades profesionales y personales. (Giraldo, 2014).

De esta manera, una empresa que se preocupa por motivar constantemente a sus colaboradores promueve una gestión del talento que no sólo impulsa resultados tangibles de interés comercial sino también intangibles como mejorar el clima organizacional y construir una cultura sólida centrada en los colaboradores. Así se consigue un resultado ganar-ganar para la organización y las personas.

Contar con talento motivado es una causa y, a la vez, un efecto de una buena marca empleadora. Incluso se puede visualizar como un ciclo en el cual la empresa identifica a su talento ideal y luego busca responder a las necesidades de ese talento para captarlo. La motivación dentro de la organización fluye de manera continua, facilitando que los colaboradores se conviertan en los principales promotores de la organización.

Este ciclo se plantea como permanente de manera consciente, tomando en cuenta que las motivaciones no son estáticas y que la transformación de los entornos laborales también conlleva el replanteo de las gestiones organizacionales periódicamente. Por lo que la labor de mejorar la marca empleadora y el clima laboral es un desafío continuo para las organizaciones.

Un caso de éxito de Employer Branding y clima laboral que fomenta el propósito y la formación de sus colaboradores es el de Starbucks. Mediante una estrategia conocida como Employee First, que promueve un convenio de colaboración entre la cadena internacional de café y la Universidad de Arizona, los trabajadores pueden alcanzar una licenciatura de manera gratuita a través de cursos online. De esta forma la imagen que se va creando a través de cada cliente que elija un café de Starbucks es que con su compra ayuda a educar y formar a los colaboradores de dicha organización.

#### **2.1.4 Beneficios de un buen clima laboral.**

La correcta gestión del talento tiene un efecto positivo en términos de productividad y eficiencia laboral, lo que hace a las compañías más competitivas en el mercado y les permite obtener mejores resultados. Así lo llevan asegurando varios años los expertos en Recursos Humanos y así lo respalda un estudio llevado a cabo por Great Place to

Work, Michael Page y Glüky, que ha analizado el impacto económico que tiene el clima laboral para las empresas.

Tras analizar a 624 empresas de diversos sectores económicos, los expertos de Great Place to Work, firma global de investigación y consultoría organizacional, Michael Page, compañía experta en reclutamiento perteneciente a Page Group, y Glüky Group, especializado en desarrollar e implementar estrategias de incentivos y fidelización, aseguran que el ambiente laboral se correlaciona de forma positiva con indicadores claves del negocio.

Esta es la premisa de la que parte 'The Work Book' el e-book que recoge los resultados del análisis, donde se revela que en las organizaciones con un buen ambiente laboral el retorno sobre ventas puede ser de hasta un 133% superior al de las organizaciones promedio y su retorno sobre activos es de hasta un 171%, así como del 770% en el caso del retorno sobre el patrimonio.

No obstante, existen diferencias entre sectores. Por ejemplo, mientras en servicios el retorno sobre ventas es del 133%, el porcentaje desciende al 84% en el sector de los servicios públicos, al 75% en construcción y al 36% en el financiero. Lo mismo sucede respecto al retorno sobre activos, siendo más elevado el sector financiero con 171%, seguido del comercio con 90%; y sobre el patrimonio, donde destacan los servicios profesionales con 770% a mucha distancia de otros sectores como comercio con 50% y finanzas con 44%.

Sin embargo, independientemente de que la ganancia sea mayor o menor, lo que los datos demuestran es que cuando el ambiente de trabajo en una empresa es sobresaliente, el ROI, retorno de la inversión, que la compañía registra resulta positivo, lo que genera mayores ganancias. De este modo, el análisis pone de relieve el importante papel que cumplen las personas dentro de la organización.

Así la gestión de talento humano debe ser estratégica y no meramente operativa, lo cual implica tener en cuenta valores claves que han comenzado a tomar peso a la hora de crear un excelente ambiente de trabajo: el bienestar de los profesionales, su felicidad y

la alineación de los intereses del negocio con los anhelos y deseos del talento, independientemente de su edad, género, cultura y experiencia.

Asimismo, respecto a la medición del desempeño, para ver el impacto y evolución de los medidores en el desarrollo organizacional, es necesario analizar cómo impacta el desempeño de las personas en los resultados de la organización. En este sentido, el primer paso para hacer este análisis es realizar un proceso de medición que consiste en evaluar en cada persona el nivel de productividad expresado mediante sus indicadores de gestión y el nivel de desarrollo de competencias requeridas para lograr los resultados esperados.

Al respecto, Óscar Jiménez, director de proyectos de Great Place to Work, comenta que es una ecuación bastante simple: la ganancia es lo que una empresa produce menos lo que le cuesta producirlo. Al invertir en el talento humano, la empresa va a reducir esos costos.

En relación con la retención de talento, según las encuestas, el clima organizacional es uno de los factores decisivos que un profesional tiene en cuenta a la hora de quedarse o marcharse de la empresa, porque todas las personas necesitan ambientes de trabajo en los que se pueda lograr cumplir los objetivos profesionales al mismo tiempo que entablar relaciones sociales en un entorno relajado y estimulante.

Es en este aspecto donde los líderes juegan el papel más importante, pues en muchas ocasiones no se dejan trabajos, se dejan jefes.

Robert Levering, co-fundador del Instituto Great Place to Work aporta que un buen lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja.

Muchas empresas piensan que para mejorar el clima laboral se requiere de una estructura y presupuesto amplio, sin embargo no se necesita un gran plan ni una inversión desorbitada para conseguir que los empleados estén más contentos. Con pequeños gestos en distintos ámbitos un día gris en la oficina se puede convertir

en un buen día. La propia actitud de cada persona es muy importante. Si es positiva, genera un buen ambiente.

El espacio físico de la oficina también es clave. Es necesario que los espacios sean agradables, limpios, que promuevan la creatividad con colores, pizarras, espacios para concentración y espacios que generen la integración de los equipos de trabajo.

Los cubículos y las mesas de trabajo segregadas desalientan la colaboración y fomentan las culturas que promueven la competencia en lugar del trabajo en equipo. El resultado es un ambiente de trabajo de alto estrés que no beneficia a los empleados ni a las empresas. Para romper la tendencia, se necesita avanzar hacia los lugares de trabajo que generan colaboración y pensamiento colectivo. Las compañías progresistas como Google, Apple y Facebook están a la vanguardia del cambio hacia el coworking a través de escritorios compartidos, espacios abiertos y varios servicios que fomentan la colaboración. No hay duda de que los lugares de trabajo más aislados son menos productivos.

Juan Melero Pizarro, Director de Almacén en DHL, compartió la evolución de su clima laboral en LinkedIn. Utilizando la confianza, transparencia, franca comunicación y colaboración ha hecho un viaje interesante junto con su equipo.

Es posible advertir que, en los casos analizados, el clima laboral incide directamente en el desarrollo del trabajo de manera eficiente. Para lograrlo, existen diversas tácticas como fomentar la interacción personal y el trabajo en equipo o crear momentos especiales, por ejemplo festejando los logros o felicitando a los empleados por su cumpleaños.

La transparencia es otro factor fundamental en un buen clima. El secretismo y el ocultismo habituales en muchas empresas favorecen ambientes nocivos que son muy difíciles de sanar.

La conciliación es el último de los aspectos fundamentales en un ambiente laboral positivo y estimulante, basada en recetas como una mayor flexibilidad horaria o el teletrabajo.

## **2.2 La importancia del liderazgo en la construcción del clima laboral**

Borracchia también considera que quienes más poder tienen para influir sobre el clima laboral y la construcción de marca son los líderes pues es con quien los colaboradores tienen más contacto y más posibilidades también de fricciones. Si una persona se siente valorada, respaldada y escuchada, hay altas posibilidades de que esté contenta con su trabajo. En cambio, si es sometida a decisiones arbitrarias o caprichosas, su mal humor se hará sentir, si no dentro, fuera del trabajo. Esta premisa también aplica a los liderazgos por proyectos, propios de las metodologías ágiles que se están imponiendo a partir de los procesos de transformación digital, con la intención de dar una rápida respuesta a las demandas de la organización.

Borracchia, en su libro “Las compañías también tienen zona de confort”, ha descrito errores comunes y frecuentes en el liderazgo que empobrecen el clima laboral en las organizaciones. (Borracchia, 2018).

Uno de esos errores es creer que las relaciones se construyen de la misma forma que antes. En este punto, salen a relucir las diferencias generacionales dentro de la organización, sus intereses, maneras de trabajar, motivadores y formas de comunicación. Si bien es la diversidad lo que nos aporta distintos puntos de vista y enriquece nuestros procesos, la brecha es notoria cuando los jóvenes no se sienten motivados a relaciones que no lleven consigo un aprendizaje constante, mientras que generaciones mayores se centran en la estabilidad de un puesto.

Tener tácticas y no estrategias es otro frecuente error en los líderes. Las organizaciones a diario realizan acciones relacionadas a sus distintos procesos, pero ¿qué pasa cuando estas acciones no forman parte de una estrategia más grande, cuando son tácticas aisladas sin propósito? Aquí la marca empleadora pasará a ser un disfraz sin coherencia entre lo que la organización dice y muestra. Sin estrategia no hay indicadores para medir. Los colaboradores desean ser parte de un todo y que esa parte tenga incidencia a corto, mediano y largo plazo. Sin sentido de pertenencia es difícil construir una relación con los colaboradores y la corporación.

Otro de los puntos negativos en el liderazgo, es que no sea colaborativo sino individualista. No involucrar a los colaboradores suele ser algo muy negativo en la percepción de los miembros de un equipo.

Al gestionar correctamente el clima laboral en las organizaciones se muestra el valor que tiene el colaborador, su tiempo, su aporte a la organización. Se hace evidente el interés en su potencial que beneficia el crecimiento y productividad de la empresa.

Un estudio de la Comunidad Laboral Trabajando.com Universia indica que 1 de cada 4 personas valora el ambiente laboral por encima de cualquier otro aspecto en el trabajo, es decir, 1 de cada 4 personas considera más importante un buen clima laboral que un sueldo alto.

### **2.2.1 Clima laboral negativo, repelente para el talento.**

Las áreas de gestión del talento deben estar comprometidas con el diseño e impulso de estrategias que cuiden el bienestar de los colaboradores y su experiencia dentro de la organización. Sin lugar a dudas, velar por un buen clima es invertir en el futuro de la empresa.

La psicóloga especialista en clima organizacional y directora de Puntual, Marité Pereda, explica que la reputación de la empresa es un factor determinante al momento de atraer o retener talentos.

Pereda entiende a las organizaciones de manera sistémica. De esta manera, una organización es un sistema de grupos de personas que interactúan y construyen una lógica de valores, reglas, modalidades que determinan su identidad y de la cual se construye el clima laboral. Respecto a esto, Pereda afirma que cuidar el clima organizacional es cuidar el emergente que nos está diciendo si estás haciendo las cosas bien o no en relación a las variables que tienen impacto en las personas.

Durante muchos años se ha trabajado sobre una lógica que planteaba al clima como algo que se podía imponer dentro de la organización. No obstante, la realidad es que, aunque esto no sea posible, sí se puede gestionar y optimizar. De hecho es lo que



muchas empresas hacen para proteger su imagen con los clientes internos, colaboradores, externos, compradores, proveedores, etc. El Employer Branding, o marca empleadora al que ya se ha hecho referencia, es una de las tendencias en gestión del talento que a nivel mundial ha ganado cada vez más adeptos.

Según el estudio *Preparing for take-off*, entre el 2013 y el 2018 la rotación de personal a nivel mundial aumentó en un 23%, y uno de los principales causantes es el clima laboral.

En este sentido, un test de clima organizacional le permite a la empresa obtener un diagnóstico sobre cuál es la situación actual, si los colaboradores están satisfechos o no, si hay alguna problemática que está impidiendo que la productividad sea del 100% y saber cómo los colaboradores están viviendo la experiencia de trabajar en la organización. El objetivo de este test es identificar puntos de dolor para que se puedan tomar medidas para mejorar la gestión del clima organizacional y en consecuencia cuidar la marca empleadora de la empresa.

El desafío que tienen los departamentos de gestión del talento es hacer un mejor análisis y diagnóstico sobre lo que se vive y cómo se vive en su organización. Pereda asegura que si bien el test de clima laboral debe estar liderado por el área de Recursos Humanos, los directivos deben estar comprometidos y abiertos al diálogo para que los resultados sean efectivos.

Mucho se habla actualmente en las empresas acerca del clima laboral y de la necesidad de evaluarlo. Por ejemplo, a través de los test de clima que menciona anteriormente la profesional Marité Pereda, se va a poder conocer el clima laboral actual y cuál es su incidencia directa en el desempeño y logro de las metas de las organizaciones.

El clima laboral es la suma de las percepciones de cada colaborador de su entorno, tanto físico como humano, en el cual desarrollan sus labores profesionales día a día. La calidad de las condiciones de dicho clima es directamente proporcional al nivel de satisfacción del talento humano de la organización, que se ve traducido en la efectividad

del cumplimiento de sus funciones y por lo tanto, en la productividad y competitividad general de la empresa.

La configuración del clima laboral está mediada por muchas situaciones que se presentan cotidianamente en las organizaciones. Por ejemplo, las conductas prepotentes, el trato despectivo y los ataques constantes entre colegas, o por parte de los superiores, derivan en una pésima convivencia al interior de las empresas. Otro factor que incide en la generación de un mal clima laboral es la desigualdad de trato que se da a los empleados que, aunque cumplan con funciones similares, son recompensados con sueldos y beneficios diferentes, lo cual puede producir conflictos internos.

Los problemas de comunicación y la falta de los canales de divulgación también conllevan a situaciones indeseadas. El manejo de la información es una variable fundamental al interior de la empresa puesto que mediante un buen empleo de ésta, podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores que promueve la organización, lo cual genera sentido de pertenencia hacia la empresa y los colaboradores se sienten valorados y tenidos en cuenta.

Dentro del grupo de trabajo se deberían establecer los procesos y conductos regulares adecuados para la resolución de problemas mediante el diálogo entre las partes involucradas con el fin de evitar los rumores y promover una comunicación asertiva, transparente y clara.

La implementación de una política de incentivos y reconocimientos para los empleados que realizan su trabajo en forma destacada y de correcciones e indicaciones para quienes fallan en el desempeño de sus labores, es otra situación determinante para la mejora del ambiente de trabajo.

Entre las complicaciones que puede traer el descuido de cualquiera de los aspectos, ya mencionados, que conforman el clima laboral están la constante pérdida de talento humano que decide irse de la organización a causa de un mal ambiente, la dificultad en las comunicaciones más básicas y en las instrucciones necesarias para desempeñar las

funciones laborales, la baja productividad global de la compañía y la pérdida de la competitividad, que es la clave para mantenerse a tope en el mercado. Cuando se presenta alguna de estas situaciones, los líderes deben replantear la política de relaciones laborales con y entre los empleados, reorganizar los componentes de los grupos de trabajo, identificar las fallas y mejorar la comunicación interna y los canales destinados a la retroalimentación.

La clave para establecer, mantener y fortalecer el clima laboral es entender al talento humano de la organización como el factor predominante en el éxito de la compañía. Se debe entender que un clima laboral negativo va a llevar irremediablemente a la pérdida del capital humano que preferirá buscar otras alternativas de desarrollo laboral bajo unas mejores condiciones.

La función de los altos cargos se debería basar en valorar, incentivar y potenciar al máximo nivel las cualidades y capacidades de cada uno de sus empleados mediante el trato respetuoso y amable, el reconocimiento de sus éxitos individuales, el apoyo para el desarrollo de sus ámbitos profesionales y personales y la implementación de una conexión comunicativa precisa entre todas las personas para fortalecer las relaciones humanas y para que las funciones de cada colaborador contribuyan a lograr los objetivos de la organización y así consolidar la productividad necesaria para mantener la competitividad.

### **2.3 Mejor clima laboral, mayor productividad.**

Un buen clima laboral trae consigo diversos beneficios en las organizaciones, tales como: aumento del compromiso, del bienestar y de la satisfacción de los colaboradores, construcción de equipos de trabajo sólidos y alcance de objetivos propuestos, tanto individuales como grupales.

Es necesario aclarar que el clima laboral no es más que una suma de factores que envuelven al individuo tales como la cultura, entorno, situaciones en el trabajo, a los cuales se agregan aspectos psicológicos del medio ambiente compuesto por las

personas. No obstante, el ambiente de trabajo contiene una parte subjetiva que varía en función de las perspectivas y de las expectativas personales de cada trabajador y por las aspiraciones individuales.

Según una encuesta de Ranstad, un ambiente de trabajo negativo cuesta hasta el 60% de la productividad de los colaboradores, es por esto que es importante que un colaborador se sienta reconocido, integrado y escuchado. (Ranstad, 2018).

Una de las herramientas que permite reconocer por los equipos es el feedback constante, el cual se debe trabajar cuidadosamente y de manera lineal en el tiempo. Así, cada colaborador podrá aportar sus ideas para mejorar en distintas áreas de la organización.

Cuidar la igualdad en las relaciones entre los colaboradores es otro punto a tener en cuenta. Vigilar que no exista ningún tipo de discriminación, falta de criterio en las decisiones de equipo o falta de compañerismo es importante, ya que estos factores ponen en peligro el ambiente de trabajo.

Otro punto a tener en cuenta y para trabajar es la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la organización y que permite y fomenta el éxito.

Al trabajar cada uno de estos puntos, hay un alto grado de motivación de los equipos. Todas las organizaciones deberían tener medidas para implementar para así mejorar el clima laboral y satisfacer las necesidades de sus colaboradores, como por ejemplo valorar la opinión de los colaboradores es clave para mantener un buen clima laboral. Las personas son el capital más valioso de una organización. Gestionar correctamente los problemas, todas las compañías transcurren por momentos complicados, son situaciones que pueden presentarse pero que con dedicación y unión se pueden superar y lograr fortalecer el espíritu del grupo.

Fortalecer las relaciones es otra de las medidas indispensables para crear un ambiente correcto de trabajo, una compañía está formada por personas que tienen diferentes estilos de trabajo, costumbres y formas de asumir y desarrollar las tareas y proyectos. Esto debe convertirse en una fortaleza, puesto que permite conformar equipos de trabajo con diversos puntos de vista.

La comunicación, como vimos anteriormente, en la empresa es vital para mantener un clima laboral adecuado. Los diferentes canales de comunicación, ya sean personales o digitales, deben estar siempre disponibles.

La actitud con la que se enfrenta cada día el trabajo es clave para el clima laboral. Superar los problemas personales es una manifestación de relaciones maduras. Mostrarse amable, interesado y generar nuevas conversaciones es recomendable para tener un día óptimo en la organización.

Esta manera de trabajar permite compartir conocimientos y afianzar las relaciones laborales. Un buen flujo en la comunicación, evitar responsabilizar directamente a otros de los errores, celebrar y compartir el éxito de nuestros compañeros, mantener siempre una actitud positiva, colaborativa, constructiva.

El clima laboral en una compañía es determinante para alcanzar el éxito y para optimizar la productividad de sus colaboradores. Un clima laboral adecuado promueve el bienestar, la satisfacción, el trabajo en equipo, el respeto y el compromiso del equipo para alcanzar las metas propuestas en el tiempo y la forma esperadas.

Según varios estudios, una de las condiciones más valoradas por los trabajadores, es un ambiente de trabajo agradable, seguro y positivo. Las buenas relaciones entre todos sus colaboradores, tanto con los altos cargos de la empresa como con el resto de compañeros es de vital importancia.

No obstante, el clima laboral no se mide sólo en función de las condiciones físicas del lugar o de las relaciones con los demás. El ambiente de trabajo contiene una parte subjetiva que varía en función de las perspectivas y de las expectativas personales de cada trabajador y por las aspiraciones individuales.

Para consolidar un ambiente laboral en el que todos los colaboradores puedan explotar su potencial y desarrollarse personal y profesionalmente, es necesario que se pueda diseñar y poner en marcha planes de acción que permitan optimizar las condiciones de trabajo ofrecidas a los colaboradores.

### **2.3 Mejor clima laboral, mayor productividad.**

El proceso de integración de un equipo laboral es algo complejo, pero de no ser contemplado por la organización, tanto el clima de la organización como el desempeño físico y emocional pueden verse afectados, repercutiendo por lo tanto en la productividad.

El Clima laboral de una empresa es a grandes rasgos su medio ambiente físico y social. Se refiere al comportamiento social de todos los miembros de la empresa así como a las condiciones físicas y las necesidades de seguridad e higiene.

Un mal clima laboral puede derivar en consecuencias negativas en los trabajadores, como estrés, angustia, depresión, entre otros. A la vez, esto puede tener un impacto económico negativo en la empresa pues el mal estado físico y emocional de los empleados repercute en su eficiencia.

Así, es posible que una empresa tenga problemas de productividad originadas no en cuestiones logísticas, sino en un problema sociológico interno como descontento de los operarios, discusiones entre los trabajadores, malas relaciones entre jefes y empleados, etc.

Una organización es un sistema y, como tal, todas sus partes deben laborar en conjunto para lograr un fin común. De no funcionar éstas de forma óptima la organización no podrá conseguir sus objetivos.

El clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión. En éste se encuentran la política personal, recursos humanos, entre otros, los cuales se harán cargo de que el ambiente laboral sea lo mejor posible y de buscar formas para mejorarlo.

Hay varios puntos importantes a tener en cuenta cuando hablamos del clima laboral, tales como la autonomía, cada trabajador debe tener autonomía para tomar sus propias decisiones, esto hará que el trabajador se sienta capaz y responsable para realizar su trabajo. Cuando un trabajador no se siente capaz difícilmente logrará sus objetivos dentro de la empresa. Además como se viene haciéndose énfasis en esta investigación, la comunicación, los mandos superiores deben informar a los trabajadores cómo se debe realizar el trabajo de manera correcta y los objetivos de su puesto. Al estar informados y existir comunicación la cantidad de errores disminuirá.

La vinculación es otro de los factores a tener en cuenta, los directivos deben dar afecto, apoyo y consideraciones a sus subordinados. Si estos se sienten apoyados por su superior la calidad del trabajo será mucho mejor y más fluida que si se tiene tensión, miedo y preocupación. Al haber confianza podrá darse un proceso más fluido de comunicación y se podrán resolver problemas de una forma más rápida y eficiente.

Las recompensas que el puesto de trabajo proporciona hacen sentir a los trabajadores que son tomados en cuenta dentro de la organización. Cosas como la posibilidad de promoción, reconocimiento de logros, beneficios económicos y personales. Al no sentirse estancado el trabajador aumentará su satisfacción y productividad.

El crecimiento y desarrollo del personal, el puesto de trabajo debe estar vivo, debe tener un crecimiento personal constante por medio de la aportación de nuevos conocimientos y métodos.

El clima laboral tiene una repercusión directa en el bienestar de los empleados. Alana Rincón, responsable de Desarrollo de Negocio de la compañía de RRHH Nexian afirma que el ambiente laboral, en el que el papel del director de equipo tiene una especial relevancia, está directamente relacionada con la productividad en la compañía, de ahí la importancia clave para el futuro de una empresa. Así como se mencionó al inicio del capítulo 2, el caso de Natura, cuando se habla acerca de la productividad se toma el caso ejemplo de Nexian.

Algunas de las consecuencias directas que se pueden extraer de un ambiente de trabajo favorable son una mayor productividad, disminución de bajas médicas, mayor empatía y, por tanto, cooperación y trabajo en equipo, etc.

Por el contrario, un clima de trabajo negativo tiene como resultado un malestar generalizado que influye en la toma de decisiones, en la atención al cliente, en la calidad del servicio y, en definitiva, en un menor rendimiento.

Es por esto que Alana Rincón de Nexian, advierte que sin un clima laboral adecuado las organizaciones se ven incapacitadas para su desarrollo, tienden a caer en trampas como los incentivos y los premios por objetivos que, generalmente, solo provocan una peor situación en estos casos, alimentando envidias y rivalidades.

En este punto cobra especial relevancia el director de recursos humanos de la empresa, quien, en opinión de Nexian, tiene el poder de generar y conservar los principios necesarios para crear un entorno de trabajo positivo en el que cada empleado tenga su lugar. De ahí la importancia de delegar la dirección del personal en un auténtico profesional del sector, o de contar con apoyo externo.

Rincón resalta que es imprescindible para todas las empresas contar con una estrategia de motivación laboral capaz de ser monitorizada. La experta de la red de recursos humanos Nexian aconseja el respeto, antes de nada. En todos los terrenos, tanto en la comunicación vertical, -de jefes a empleados- como en la horizontal, -entre compañeros- es imprescindible pedir, no ordenar, enseñar o aconsejar en vez de regañar, etc. El respeto es clave para fomentar la armonía del equipo, aun siendo necesario en muchas ocasiones mantenerse firme en sus posturas.

Fomentar el dialogo y el feedback con los empleados. La comunicación, y cuanto más transparente y cercana mejor, fomenta la participación de los empleados, lo que garantiza un sentimiento de inclusión muy valioso. Al sentirse parte de un proyecto, la implicación del profesional cambia rotundamente, afirman los expertos de Nexian.

Crear un espacio de trabajo donde cada persona tenga un lugar apto para desarrollar sus labores sin grandes diferencias por cargos. Un reciente estudio de Nexian ha



confirmado que los problemas y situaciones desfavorables se solucionan un 60% más rápida y fácilmente en las empresas que disponen de una sala diáfana donde trabajan conjuntamente todos los empleados de la organización.

Fomentar el TeamBuilding. Ser generoso a la hora de reconocer a los empleados, agradecer a cada uno de ellos su esfuerzo, su dedicación, y buscar un espacio positivo para todos. Y, ante enfrentamientos entre colegas, tratar el caso aislándolo del resto de la plantilla, intentando no contagiar ni involucrar a nadie más.

Sacar de la plantilla a aquellos perfiles contaminantes que inundan de mala comunicación, recelo y pesimismo al resto de empleados, intentando incorporar al equipo a personas proactivas que fomenten un ambiente agradable y cordial.

Mantenerse siempre involucrado en la toma de decisiones y la comunicación interna de la organización, ya que hay características propias de la personalidad que influyen negativa y positivamente en los ascensos y avances profesionales.

### **2.3.1 Metodologías ágiles para gestionar el talento integral de las organizaciones.**

Trabajar de forma colaborativa y en equipo es una de las tendencias más latentes en la gestión de talento, sobre todo, desde los inicios de este año.

Las estructuras jerárquicas dejan paso a formas de trabajo en las que las personas son el centro, con el objetivo de ser más ágiles en cada uno de los eslabones de la cadena de tareas.

Básicamente, la definición de la metodología agile puede resumirse en una forma de obtener resultados basada en la formación de equipos de alto rendimiento cuyos integrantes destacan por su motivación y capacidad de trabajar por bloques. Así, se priorizan los objetivos y se identifican los aspectos de mejora durante el proceso de trabajo, siendo capaces de incorporar cambios a tiempo.

Esta metodología nace en 2001, los CEO de las principales empresas de software se reunieron en Estados Unidos para firmar el Manifiesto Agile, un documento que contiene los doce principios sobre los que se sustenta esta metodología y que se ha postulado

como uno de los hechos más revolucionarios del sector tecnológico. Entre sus posturas destacan: Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente; Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto; Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo; El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara; Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida; Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados; A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Estos siete puntos tienen mucho en común con las políticas de gestión de personas que se llevan a cabo en todo tipo de empresa de cualquier tipo de sector, por lo que esta filosofía ágil es perfectamente aplicable dentro de los departamentos de Recursos Humanos.

El punto más claro es la importancia que se le otorga a las personas y a la colaboración entre ellas, frente a los procesos más organizativos más tradicionales que pueden caer en la individualización. Con ello, los beneficios que se extraen de la eficacia del sistema también pueden darse en Recursos Humanos debido a que existe una mejora continua. Se aprende de los errores y se aportan soluciones a tiempo, incluso durante la gestión de los conflictos se extraen conclusiones positivas. Por otro lado los miembros del equipo son personas motivadas con aptitudes sociales. Facilita la fluidez de comunicación entre equipos y departamentos. Se colabora estrechamente con los clientes. Potencia la adaptabilidad y capacidad rápida en la resolución de problemas. Se eliminan las jerarquías y el poder recae en las personas como generadoras de valor. El primer concepto a tener en cuenta es que ágil es sinónimo de flexible, adaptable y con una intención clara de postular a la persona en el centro. Este cambio del status quo

tradicional es fundamental para implementar el sistema con facilidad y eficiencia. Para ello, es necesario la identificación de las carencias. El departamento de Recursos Humanos debe conocer las carencias existentes en la empresa y establecer el procedimiento que se llevará a cabo para solucionarlas.

Además Recursos Humanos debe ofrecer planes de desarrollo. La formación continuada facilita la mejora de las habilidades personales y profesionales, además de la capacidad de comunicación entre equipos.

Incentivar la comunicación. La fluidez comunicativa ayuda a conseguir los objetivos por equipos. Además, es una oportunidad para hacerlos partícipes del cambio y poner espacios adaptados a disposición para el diálogo.

Colaborar con la transformación tecnológica a todas las áreas, introducir la metodología agile en la cultura empresarial. Los empleados deben entender qué significa el nuevo sistema para poder fidelizar los en la nueva organización.

Ofrecer las herramientas para la buena relación entre los equipos son uno de los objetivos de los departamentos de Recursos Humanos, Para ello, la metodología agile ofrece una oportunidad para la mejora en la gestión de conflictos y la colaboración entre los profesionales de una misma empresa, entre otros beneficios.

En definitiva, con este sistema los miembros del equipo pasan a tener más libertad para la toma de decisiones, pero también más responsabilidad en el resultado final. Mejorando así el clima laboral y en consecuencia los resultados de la organización.

### Capítulo 3. El rol del Liderazgo en las Organizaciones

En el tercer capítulo se explicará el rol del liderazgo en las organizaciones, cómo el líder puede impactar de tal manera en los colaboradores de una empresa que afecte el clima, la comunicación y la cultura de la misma.

En la investigación del capítulo tres, se propone abordar la temática desde diferentes autores para lograr conclusiones más enriquecedoras.

Las teorías de Andrés Hatum, autor contemporáneo, Profesor en Management & Organización de la Escuela de Negocios, UTDT, en sus libros *El Antilíder* o *Carreras extraordinarias para gente común*, explicará con un foco en la gestión del talento, desarrollo de carreras, creatividad organizacional y flexibilidad el rol del líder en este nuevo ciclo de la vida.

Incorporaremos además ejemplos como el de Susana Malcorra en su libro *Pasión por el resultado* o Isalla Constantini con su libro *Un líder en vos*, personas normales que en su gestión diaria tuvieron que atravesar diferentes circunstancias y gracias a su experiencia han podido dejar huellas en las personas que las rodearon y transmitieron esas enseñanzas en sus libros.

Por último, la idea es acompañar este capítulo con las teorías de Fredy Kofman, en su libro *La empresa consciente* el cual impregna de diferentes valores ideales para la construcción de la empresa ideal.

Al revisar la teoría sobre liderazgo, se podría decir que hay muchas definiciones y es complicado poder elegir una sólo definición para comprender lo que realmente significa o para poder llegar a entender el alcance real de esta palabra. Hay muchas definiciones y si recorremos la historia se puede llegar a la conclusión que su definición ha ido cambiando, mutando o ha sido transformada con el correr del tiempo. El liderazgo, así como la historia ha evolucionado.

El objetivo del proyecto no es hacer un recorrido del significado del liderazgo, sino poder comprender el estadio actual de esa definición, para así comprender el aporte de los líderes dentro de las organizaciones, en particular en las Pymes.

Podemos citar las definiciones de diferentes autores como el caso de Burns, el mismo habla del liderazgo como proceso recíproco de movilización por parte de personas con ciertos motivos y valores, o también Kotter quien se refiere al liderazgo como el conjunto de procesos que las organizaciones crean o adaptan para cambiar significativamente circunstancias concretas, o Gibson quien habla del liderazgo como un proceso de influencia. Más allá de los diferentes autores y el estudio del liderazgo, los autores concluyen que la performance organizacional se ve afectada no solamente por las decisiones y acciones de los ejecutivos, sino también por el contexto de las empresas. Entonces la pregunta que se puede repetir es, qué es el liderazgo concretamente, “un proceso de influencia social que se da en un contexto que lo determina y que, a su vez, es determinado por este proceso”. (Hatum, 2018, p.36). De acuerdo a esta perspectiva de liderazgo, el líder podría ser aquella persona que desempeña una determinada función dentro de las empresas, cuyo rol es tan importante y fundamental, que si no lo ejerce positivamente impactará en los resultados de manera negativa. El líder es esencial para el correcto funcionamiento dentro de las organizaciones. En este capítulo se propone ver diferentes ejemplos para comprender el alcance del mismo y el rol del liderazgo en la Comunicación Interna.

Con mucha frecuencia, los líderes que tienen mandos medios son seleccionados en base a sus competencias técnicas, dado que son personas calificadas y conocen muy bien su trabajo, sin embargo pueden fallar en resolver la gestión completa del área, dado que en el liderazgo son más importantes las competencias blandas que las sólidas. Este es el caso de Adrián Bender, técnico en sistemas, quien trabaja en una Pyme desde su origen, más de 15 años de antigüedad. Adrián Bender es Ingeniero en Sistemas, desarrolla diferentes software para la gestión del talento humano, es el líder del área de sistemas en una compañía que desarrolla diferentes plataformas en la nube, en sus tiempos libres es docente.

Adrián es experto en su área, técnicamente impecable, cumple en tiempo y forma con las entregas que se le proponen y su actitud laboral es perfecta. Las fricciones

comenzaron cuando el área de sistemas empezó a crecer y necesitó de las habilidades de negociación entre otras áreas de trabajo, flexibilidad ante las necesidades estratégicas de la compañía y habilidades interpersonales para poder ser empático ante las diferentes situaciones que empezaron a ocurrir en el día a día. Las quejas no tardaron en llegar, los reclamos de los diferentes líderes, de la imposibilidad de trabajo fluido con el área de sistemas, llevó a que Adrián Bender pase a ser un miembro más de su equipo y rápidamente su rol sea reemplazado por otra persona técnicamente menos calificada, pero con las habilidades blandas necesarias para llevar a un equipo adelante.

Se espera de los líderes que entiendan la importancia de canalizar la información hacia sus colaboradores, que tengan una comunicación efectiva y que éstos a su vez puedan trabajar con verdadera eficacia, comprendiendo el aporte de cada miembro al propósito de la organización. Por esta razón entendemos que la comunicación interna en el liderazgo es fundamental, pero qué pasa cuando esto no pasa.

### **3.1 El costo de liderazgos débiles en el campo de la CI.**

Resulta sencillo encontrar lecturas acerca de las características de cómo ser un buen líder, como si fuera una receta única, simple, sencilla, para seguir y garantizar así el éxito de la gestión. Pero en esta investigación parece interesante ver el lado oscuro del liderazgo, o mejor enunciado por el propio autor Andrés Hatum, las características de un antilíder y las consecuencias en la misma organización.

El autor enuncia 5 tipos de antilíderes, estos 5 arquetipos de antiliderazgo encuentran algo en común, “no se dan cuenta de que su autoridad está dada por la posición que ejercen dentro de la organización, pero que no está legitimada por su manera de comportarse con los demás”. (Hatum, 2018, p.69), el autor es claro en este sentido, una diferencia muy grande entre la posición y la postura que tienen al ejercer el mismo rol. Es por eso que a la hora de renunciar a una empresa, la mala relación con los líderes o jefes suele tener mayor peso que los motivos puramente económicos. Varios estudios

demuestran y sostienen estos enunciados, un estudio reciente que realizó la consultora internacional Korn Ferry a diferentes ejecutivos de más de 80 países, en la que sólo el 5% marcó el salario como el motivo o razón principal de realizar un cambio profesional. Un 20% eligió la mala comunicación con sus superiores y un 33% falta de desarrollo personal, los resultados de estas encuestas sugieren que existe en la mayoría de las compañías una suerte de crisis de liderazgo.

Un mal jefe, un mal líder hecha por tierra todos los esfuerzos que hace la empresa para mantener motivado y comprometidos a sus colaboradores.

Francisco Moreno, director regional de Korn Ferry relata que las personas ingresan a la empresa y egresan la mayoría de las veces por los jefes. El problema es que, en la mayoría de los casos, suele transcurrir mucho tiempo, a veces un año o más, entre que se toma la decisión y se hace efectiva. En el interín, se producen enormes daños, no meramente económicos sino en la salud de las personas.

Para la consultora Martha Alles el 80% de las renunciadas se deben a que las personas se llevan mal con sus jefes. Luego aparecen otras motivaciones, pero el origen de las dificultades está allí. Este es un tema que en la Argentina recién ahora se está tomando en consideración.

Estudios de clima organizacional muestran que entre el 60 y el 75% de los empleados señala como principal causa de estrés a sus jefes inmediatos más que a la tarea en sí misma. Las empresas empiezan a ser conscientes de este problema a la hora de armar sus estrategias de retención de talentos.

El liderazgo es algo que se desarrolla con el tiempo y a partir de la experiencia. Los buenos líderes se asocian a un proceso de maduración de competencias interpersonales. El líder es el primer y principal comunicador dentro de las empresas, no sólo lo que comunica con palabras, verbalmente, sino también lo que transmite a través de sus acciones. Es fundamental que los comunicadores colaboren para que los líderes sean conscientes de su poder y capacitarlos para que sean cada vez mejores comunicadores, generadores de diálogo y constructores de relaciones.

Las 5 clases de antilíderes que describe el Profesor Andrés Hatum, pueden sintetizar claramente los problemas que las organizaciones enfrentan y las consecuencias en la productividad a raíz del mal liderazgo.

Los jefes bestiales son resultadistas, no reconocen el trabajo del otro, son abrasivos y avasalladores. No delegan, enferman a la organización y subestiman a sus colaboradores. Los jefes tóxicos fomentan el trabajo individual por sobre el grupal, resistentes al cambio. Sabotean las transformaciones, agresivos e irónicos. Poco creíbles. No generan confianza ni compromiso. Los jefes narcisistas son psicópatas, maquiavélicos y narcisistas. Son manipuladores y calculadores, pocos empáticos, sarcásticos, impulsivos, egocéntricos. Los jefes, no, no, no, no piensan, no leen, no aprenden. Prácticos y realistas. Cortoplacistas, relación radial con sus colaboradores, baja probabilidad de generar un plan estratégico y poca visión de largo plazo. Jefe de hielo y su frialdad emocional, no otorgan feedback, no comunican bien, tienen bajo compromiso con los colaboradores, son insensibles, desmotivan a las personas. (Hatun, 2018).

Es clave comprender el impacto en las organizaciones de un mal liderazgo, colaboradores desmotivados, comunicaciones no efectivas, manipulaciones, clima tóxico que se genera en las oficinas, todos componentes que impulsan a que los talentos decidan irse a otras corporaciones donde la cultura es mucho más ágil, dinámica, flexible, productiva.

### **3.1 El rol del líder en la Comunicación Interna. Uso de nuevas tecnologías.**

La percepción es acción es efecto de percibir, cada individuo puede tener diferentes percepciones sobre sí mismo, sobre otras personas u objetos. Dos personas pueden llegar a tener percepciones absolutamente distintas acerca de un mismo objeto, situación, problema o solución. La imagen que los colaboradores poseen de sus jefes o líderes dependerá siempre de quién lo está observando y desde qué lugar lo está evaluando.



Santiago Lazzati, director asociado de la consultora Deloitte, relata que en general, todo jefe responde a una instancia superior y no se tiene la misma sensibilidad cuando se mira hacia arriba que hacia abajo. Se suelen evaluar con mayor dureza las conductas de los superiores que las de los pares. De ahí la importancia de realizar evaluaciones de 360 grados, en las que cada jefe evalúa y es evaluado no sólo por sus superiores, sino por sus pares y colaboradores.

El liderazgo es un rol clave en las organizaciones y es una posición con mucha exposición que demanda responsabilidad porque el liderazgo se ejerce primeramente con el ejemplo. Por lo tanto, como se viene investigando a lo largo del trabajo, la comunicación del líder será clave para la comunicación de un equipo y organización. Los líderes deben ser conscientes del impacto que tienen en las demás personas, sus comportamientos impulsan positivamente o negativamente. Uno de los problemas más frecuentes en las organizaciones, es ver el ascenso de especialistas técnicos sin capacidades en liderazgo. El estilo de liderazgo tiene que ver con el estilo de comunicación de ese líder en particular, pero también responder a la cultura de cada empresa.

Resulta hasta familiar ver empresas resultadistas que presionan a los líderes de los equipos para garantizar ciertos objetivos, empresas que priorizan los objetivos sobre las personas, este punto resulta una ironía, dado que los objetivos los alcanzan las personas, y sin personas no hay resultados. Las culturas de las empresas resultadistas oprimen a los colaboradores, presionan al liderazgo, generando ambientes tóxicos, malestar en los colaboradores y la fuga de grandes talentos.

Para Alejandro Formanchuk, Director de la agencia de comunicación Formanchuk, el estilo de liderazgo, de comunicación, y la cultura empresarial están interconectados. Es imposible pensar en estos términos de forma separada. Liderar es comunicar, la comunicación es la cultura de la empresa en movimiento, y la comunicación es la esencia de la actividad organizada.

Los líderes deben conocer la cultura de las organizaciones y a su vez el estilo de comunicación que deben adoptar, no alcanza con el sentido común de las personas, para lograr la buena comunicación, los líderes deben ser claros en lo que realmente significa comunicarse bien y acerca de todos los canales disponibles para poder lograrlo con efectividad.

La capacitación del liderazgo resulta fundamental para potenciar los equipos, los líderes deben estar en constante actualización y entrenamiento de las competencias necesarias. Aún hoy, muchas personas que logran ser jefes o líderes de equipo, no tienen preparación previa a este rol. Las personas que ocupan posiciones de liderazgo no tienen la obligación de saber cómo liderar, ni comunicarse de manera efectiva, las empresas tienen la oportunidad de formar a sus líderes para que, al momento de ascenderlos, estén mejor preparados para sus nuevas tareas.

Por otra parte se tiene la definición de (Veliz, 2011), la Comunicación Interna de una organización es un elemento único y transversal en todos los procesos, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar escenarios posibles dentro de la empresa: tiempos de crisis, modificaciones estructurales, cambios culturales entre otros.

La comunicación está presente en todo momento y en todos los procesos, por eso resulta fundamental hacer foco y zoom en ella.

La Comunicación Interna ha de ser fluida implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente. Dentro de este contexto la Comunicación Interna también se encamina hacia la Calidad y el servicio al cliente a su vez al estar alineado con la planeación estratégica, fortalece la comunicación mejorando la interacción de los procesos internos de la organización (Costa, 1999).

Los canales de comunicación son igual de importantes que la comunicación en sí misma, que el mensaje que se quiera enviar a los receptores. Muchas empresas poseen

canales de comunicación formales pero la tecnología ha avanzado tanto que tienen más resultados los canales informales generados por los propios colaboradores.

Canales de comunicación como un grupo de Whasapp o grupo de Facebook pueden resultar más exitosos que una cadena de email marketing a la empresa.

De esta manera canales menos tradicionales, sin costo alguno, emergen y controlan la comunicación de la organización. Canales creados por los propios colaboradores generan más engagement, impacto, más llegada y participación. Estos cambios son pruebas contundentes que existirá una redistribución del poder de la comunicación interna, quién instala un tema, quién fija la agenda, quién emite los mensajes, los hace circular, perdurar y otorga empoderamiento a ciertos temas.

Los líderes pueden sentirse amenazados por no tener el control de la información o tal vez ver el avance tecnológico como una oportunidad para lograr que toda la empresa se empodere de la comunicación interna, la alimenten y potencien. Es difícil cambiar el *mindsent*, dado que la comunicación informal se asocia más al rumor y a su vez el rumor se asocia con algo negativo, tóxico y poco constructivo, sin embargo el liderazgo debe prestar atención a los medios informales que van surgiendo y lograr pertenencia en todo el grupo.

Los líderes son los responsables de saber cómo aprovechar las conversaciones que se generan en los pasillos, ver qué tipo de mensaje circula por fuera de la ref formal y potenciarlos. Los líderes tienen que salir de sus oficinas de cuatro paredes y acercarse, sumarse a las conversaciones sin intentar imponer el mensaje, en los pasillos no hay posición más alta que otros, son todas las personas iguales abriendo conversaciones. Si los líderes saben manejar este tipo de situaciones, podrán integrarse rápidamente y generar los tópicos necesarios para que toda la organización permanezca alineada.

Los líderes tienen la responsabilidad de transformarse en facilitadores de diálogos, deben escuchar más y emitir menos. Comunicaciones internas cocreadas, compartidas y colaborativas que enriquecen a la empresa. El cambio no es tecnológico solamente,

el cambio y la transformación es cultural. Cambian los comportamientos, los hábitos, dinámicas, valores, las empresas están siendo transformadas.

En esta transformación cultural, con los nuevos canales informales de comunicación, como lo son el grupo de Whatsapp, el grupo de Facebook o la lista en Instagram, todos los miembros de las empresas son comunicadores internos, y de manera muy especial lo líderes. El impacto de las acciones tiene mucha más fuerza que los mensajes que se emiten.

A partir de ahora, el comunicador interno además emitir mensajes corporativos deberá aprender a gestionar la comunicaciones que se generan sin que su figura haya intervenido. Al mismo tiempo en que las marcas necesitaron aprender y adaptarse a los likes, visitas, cantidad de seguidores, comentarios y lograr a pesar de todo aprovechar esto para mejorar la salud de la marca, el rol del comunicador interno deberá potenciar todos los canales informales y potenciarlos para mejorar así el clima laboral y construir una cultura acorde a los valores que se desean preservar.

### **3.1.2 Canal de Comunicación más efectivo en las organizaciones.**

El líder es el mayor medio de Comunicación Interna. La mayoría de las comunicaciones internas que recibe un colaborador no son generadas por el rol del comunicador interno, de hecho la mayoría de las PYMES no poseen este rol. Sino que son generadas por los líderes, colaboradores o directivos de las organizaciones.

Dentro de este ecosistema de comunicadores internos, el líder es el principal, dado que su mensaje tiene más poder, peso, llegada. El líder es más escuchado aún cuando la comunicación se está efectuando en el pasillo, la cocina, la entrada a la oficina. El mensaje del líder es el más compartido y repetido por los colaboradores.

La comunicación interna no es un fin en sí mismo, la comunicación interna es un medio por el cual se logran determinadas cosas.

Como se desarrolló en el capítulo, existen muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos. El desafío de los líderes

es elegir los canales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, y a su vez adaptarse a los canales que van surgiendo por los mismos colaboradores de la organización. Respetar esos espacios, adaptarse y ser parte logrará mejorar la comunicación en toda la empresa.

### **3.2 De la evaluación de Desempeño al Feedback Constante.**

Motivar, potenciar y empatizar a los colaboradores, se ha convertido en el glosario de los líderes actuales que buscan formar grupos altamente productivos y comprometidos con la organización.

Para lograr este cometido una de las herramientas más efectivas es tener procesos de feedback constante con los colaboradores.

Ejercer dichas funciones involucra conocer extensivamente a quienes participan en el equipo, es decir, entender su relación con líderes, pares, colaboradores, clientes y cuantas personas estén en contacto directo con ellos y sus labores.

Con este fin surgen las evaluaciones Feedback 360°, herramientas que permiten sondear todas estas opiniones de manera cuantitativa y cualitativa, para obtener un panorama más amplio, realista y profundo del quehacer de los trabajadores de una organización.

Los resultados de estas evaluaciones son conversaciones de alta calidad en las que se logra visualizar las dinámicas de las relaciones entre los miembros del equipo y cómo establecer rutas de cambio para mejorar lo que no está tan bien, así como para reconocer lo que destaca.

Hacer de este tipo de acciones una práctica común beneficiará en el largo plazo las relaciones del líder con su equipo, recurriendo a una honesta intención de empoderar a los colaboradores para sacar lo mejor de cada uno de ellos.

El término inglés feedback, retroalimentación en español, ha venido ganando progresivamente fuerza dentro de las organizaciones desde 1970. Sin embargo es en los últimos años, con el nuevo paradigma de la gestión del talento y la influencia del

cambio digital, que el feedback, ahora constante, continuo, ágil, orientado al futuro, se ha convertido en un factor clave para el desarrollo.

Esta herramienta resulta de una importancia estratégica para el desarrollo del principal activo de las organizaciones: las personas.

8 de cada 10 colaboradores abandonan una organización porque no se sienten reconocidos en sus empleos, esto significa que se van porque no reciben feedback acerca de su desempeño ni perciben que la organización los ayuda en su crecimiento profesional.

Esta fuga de talento impacta de manera negativa en las organizaciones, no sólo a nivel económico, sino a nivel de las relaciones humanas, la motivación, la reducción de la productividad y la menor satisfacción de los clientes.

El costo de la fuga de talentos puede ascender hasta 18 salarios entre costos directos e indirectos. De esta manera es fácil observar que encontrar maneras de brindar reconocimiento y aumentar la retención de talentos se convierte en una preocupación y un desafío para las organizaciones.

El objetivo de Feedback 360° es poder expresar y promover distintos puntos de vista que faciliten el aprendizaje mutuo. Tener el poder de transformar las conversaciones difíciles en oportunidades para lograr así construir conversaciones auténticas, honestas y respetuosas. (Kofman, 2008).

El feedback 360° es una evaluación cuantitativa y cualitativa de las competencias, entendidas como habilidades, comportamientos y actitudes, requeridas para un puesto de trabajo en particular.

Se denomina 360 porque en esta evaluación participan el propio evaluado y un grupo de evaluadores: compañeros, colaboradores, superiores y pares, que fueron seleccionados especialmente para proporcionar su visión y comentarios respecto al desarrollo de competencias del evaluado.

Los datos cuantitativos se obtienen a partir de la calificación numérica de cada competencia, mientras que los datos cualitativos corresponden a los comentarios y observaciones que cada evaluador efectúa sobre las competencias analizadas.

La finalidad de esta evaluación es mantener, reforzar o mejorar las competencias profesionales.

Actualmente se transita una época de cambios vertiginosos, un cambio de paradigma que atraviesa todas las esferas de la vida. Y las organizaciones no se encuentran ajenas a esta evolución.

El ingreso al mundo laboral de nuevas generaciones nacidas en el mundo digital, sumado a la influencia del modo de vivir y relacionarse actual, configuran una realidad marcada por características únicas.

Las particularidades propias de las nuevas generaciones impactan fuertemente en las organizaciones. Las generaciones que viven en la inmediatez y en el mundo digital, buscan el feedback permanente a fin de agregar valor a la organización.

Las personas quieren convertirse en protagonistas de su propio desarrollo, quieren ser reconocidos como individuos con necesidades, motivaciones e intereses únicos. Las organizaciones están comenzando a entender este punto fundamental y buscan brindar herramientas para que cada persona pueda hacerse responsable de su crecimiento, es decir, que puedan afrontar los nuevos desafíos con éxito. (Malcorra, 2018).

Responsabilidad significa responder con habilidad: poder afrontar los nuevos desafíos con éxito requiere la habilidad para lograrlo, y aquí es donde el feedback constante se convierte en una herramienta fundamental. (Kofman, 2008).

En esta evolución hay prácticas que comienzan a perderse y otras que se hacen cada vez más fuertes. La evaluación única anual comienza a transformarse en evaluación permanente, inmediata y oportuna. La devolución basada en las debilidades y correcciones está dando lugar a una devolución cuyo objetivo es el desarrollo. Se evalúa para ayudar a mejorar, a desarrollarse, a buscar opciones de crecimiento. La evaluación ve hacia el futuro y no hacia el pasado. Este es un cambio de enfoque que rompe con

la evaluación como estamos acostumbradas a percibirla. Se suman también diferentes voces, ya no es sólo el superior inmediato sino que intervienen otros actores que enriquecen la evaluación y por lo tanto amplían las posibilidades de desarrollo. Y por último, abre conversaciones de oportunidad. Abre encuentros, permite la interacción.

### **3.2.1 Feedback 360°, modernizar la comunicación interna de las organizaciones.**

Este nuevo modelo de feedback, se fundamenta en dos pilares clave. El primero es la cultura del feedback continuo. Es un desafío para las organizaciones y para los administradores del talento pues ayuda a canalizar correctamente el manejo de expectativas entre líderes, colaboradores y la empresa.

La implementación del feedback continuo ayuda a detectar problemas y corregir ciertas conductas o procedimientos en el momento indicado, evitando que pasen por alto y acaben generando inconvenientes mayores.

Juliana Rodríguez, líder de estrategia de Talento de Mercer reconoce que hoy es tendencia, por la necesidad de dar respuestas rápidas y de mantener una fuerza laboral empoderada, mantener una cultura de feedback continuo.

El segundo pilar es el momento de las conversaciones significativas. El mundo digital demanda relaciones de cercanía y devoluciones constantes. La palabra clave de los nuevos modelos es conversación. Mejorar la comunicación constante con los líderes, pares, colaboradores, con todas las personas involucradas en la gestión del día a día.

La evaluación 360 se concentra en este intercambio permanente sobre oportunidades de mejoras, fortalezas y posibilidades de carrera, es una herramienta muy poderosa siempre que se entienda que abre conversaciones y que sirve para posibilitar el encuentro y el intercambio.

Los líderes que conozcan a su gente, de esto la importancia de humanizar los procesos, el intercambio positivo y constructivo sobre oportunidades de mejora, fortalezas y posibilidades de carrera. (Constantini, 2017).



Los gerentes se convierten en entrenadores de capacidades futuras en lugar de evaluadores de desempeño pasado, colocando siempre el foco en el comportamiento y habilidades más que en la persona misma, pues el objetivo no es juzgar al profesional sino centrarse en el desarrollo y las oportunidades futuras del colaborador.

### **3.2.2 Retroalimentación constante, desarrollo de las competencias de los colaboradores.**

Los beneficios inmediatos del Feedback 360° pueden ser muchos, desde detectar necesidades de formación y desarrollo, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, brindar a los colaboradores una herramienta simple para su autodesarrollo, mejorar la motivación de los colaboradores a partir de sentirse reconocidos y valorados, generar espacios para otorgar feedback oportuno y concreto sobre las competencias, aumentar el compromiso.

El feedback es una instancia de diálogo en la que los colaboradores tienen la oportunidad de ser escuchados en el marco de una conversación transparente y positiva. El Feedback 360° es clave para la mejora de la comunicación, clima laboral y en definitiva es parte fundamental de la creación de una cultura que fomenta la comunicación y la transparencia en todas las áreas y jerarquías.

El feedback 360° es una herramienta de mucha utilidad en cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o sector. Después de todo, todas las organizaciones están conformadas por personas y todas las personas quieren crecer, desarrollarnos y contribuir también al crecimiento de la empresa.

Es muy importante incorporar diferentes roles y voces en el proceso de evaluación ya que de esa manera se enriquece el proceso y se amplían las oportunidades de crecimiento y desarrollo. La pluralidad de puntos de vista y opiniones permiten obtener una visión más completa y objetiva sobre el desempeño.

El feedback 360° busca identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora desde un enfoque constructivo y respetuoso. Es tan importante señalar las

competencias en las que una persona se destaca como aquellas que aún le requieren mayor esfuerzo. Ambos aspectos son imprescindibles para crecer y desarrollarse profesionalmente.

En un contexto adecuado y con una comunicación clara y abierta, las personas disfrutan del proceso y se involucran con compromiso. Una organización que percibe el feedback como negativo probablemente tenga una cultura alejada del compañerismo y resistente al cambio. El feedback 360° favorece no sólo el desarrollo de las personas sino también el crecimiento de las organizaciones.

Es muy importante el rol del líder y el apoyo de la organización en el entrenamiento para dar un buen feedback a los colaboradores. Un buen feedback favorece la comunicación, el crecimiento, la horizontalidad. El líder tiene que tener la responsabilidad de buscar los momentos adecuados para realizar la retroalimentación, verificar si los colaboradores se encuentran receptivos y con menos estrés laboral. Además es indispensable que el líder mantenga el foco en la conducta y no en la persona. Es importante centrar la conversación en los comportamientos específicos y en ejemplos concretos y no en los rasgos personales, siempre comenzar por lo positivo. Brindar reconocimiento y celebrar las fortalezas. (Goleman, 1998).

El feedback es un punto de partida para el desarrollo. Acompañar a la persona, cualquiera sea su rol dentro de la organización, y ayudarla a reducir las brechas de desempeño. El equilibrio se encuentra en tomar siempre los aspectos positivos a fin de reforzar y empoderar a la persona y los aspectos negativos para promover la mejora.

Mantener una actitud abierta y dispuesta a aceptar la opinión del otro, fundamentar el feedback en hechos concretos y no en interpretaciones de acciones pasadas. Es recomendable acudir a ejemplos concretos. Reforzar la comunicación escuchando y aceptando los argumentos del otro, generando empatía y ayudando a la otra persona a confiar en sí mismo para que sea protagonista de su desarrollo es clave para el desarrollo de las personas y de las empresas. (Goleman, 1998).

## **Capítulo 4. PDA International. Pyme liderada por jóvenes disruptivos.**

En el cuarto capítulo se presenta el caso de estudio, PDA International, una Pyme que está liderada por gerentes entre 30 a 40 años. El mismo comienza con una breve reseña histórica y la descripción de su Identidad Corporativa, es decir la misión, la visión y los valores, así como su cultura interna. Asimismo, se analiza el desarrollo de dos herramientas indispensables para la mejora de la comunicación, clima laboral y la construcción de una cultura organizacional. El objetivo es identificar herramientas innovadoras que potencien la gestión del talento en las empresas y descubrir cómo estas herramientas optimizan el tiempo de los colaboradores y mejorar la productividad de la organización.

### **4.1 PDA International. La empresa.**

PDA International es una compañía netamente Argentina, comenzó su actividad en el año 2005, cuando sus tres socios, Leonardo Lammers, Lic. Administración de Empresas, Nicolás Stoker, Psicólogo y Andrés Rormoser, Ingeniero en sistemas, crearon el PDA Assessment, Personal Development Analysis, una herramienta en línea, una herramienta psicométrica que, a través de una metodología simple, precisa y científicamente avalada, permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas. Asimismo permite evaluar las demandas conductuales de un puesto y generar compatibilidades detalladas aplicables a los distintos procesos de RR.HH.

PDA International obtuvo un crecimiento exponencial a través de una estrategia de comunicación con cobertura intensiva, con esta estrategia PDA International logró posicionarse en más de 60 países en tan sólo 10 años.

Jaime Díaz, CEO actual en PDA International, relató durante una entrevista que se le realizó, ver cuerpo C, que trabajar en equipo, en un ambiente agradable y con la idea de hacer negocios fue la consigna que fundó la empresa.

Hoy la empresa cuenta con oficinas propias en Argentina, España, México y Portugal y además una cadena de distribuidores que venden los servicios alrededor del mundo.

En el marco de creciente desafío tecnológico y de competitividad a nivel global, Jaime Díaz evaluó que el tema de la gestión del talento en América Latina no tiene un techo, y relató que se está trabajando en el desarrollo de dos productos innovadores que potenciarán la gestión de los talentos. Por un lado un test de clima laboral y por el otro el test de cultura organizacional. Ambos con complementarios con el PDA Assessment, test psicométrico que no evalúa perfiles buenos o malos, sino que describe las características conductuales del colaborador y determina las competencias que requieren menor o mayor esfuerzo.

Los valores de una organización son cualidades, principios o creencias que un organismo posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros.

Establecer los valores de la empresa permite guiar u orientar las decisiones, acciones y conductas de los colaboradores en función de éstos y así, por ejemplo, hacerles saber qué deben priorizar al momento de tomar una decisión, crear un producto o tratar con un cliente. Lo más importante, establecer los valores permite dar una identidad y personalidad a la organización. Estos valores consolidan las bases para la cultura organizacional además, inspiran y motivan a los colaboradores. En el caso de PDA International si bien los valores de la compañía son el servicio al cliente, la transparencia y la innovación y es cierto que esos valores publicados son reales, dentro de la organización manejan tres principios básicos de convivencia, en la conversación con Jaime Díaz el lo fue relatando. El principio de la buena fe, dado que siempre piensan lo mejor de las personas antes de prejuzgar una situación e insentivan al diálogo y a la comunicación verbal para solucionar cualquier mal entendido. El principio de la verdad, la frase lema es, el que dice la verdad no se equivoca. Ante cualquier problema, antes de cubrir el problema el principio es exponer la situación para que en equipo y no en la individualidad se encuentre la mejor solución. Y por último el que avisa no traiciona, que

a simple vista se puede ver como amenazador, pero internamente impulsa a conversar continuamente las situaciones, a poner en la mesa los puntos que incomodan de otros y lograr llegar a un buen puerto.

#### **4.1 Tecnología aplicada a Recursos Humanos.**

Hoy PDA es una empresa que gestiona el talento, desarrolla, implementa y transfiere herramientas tecnológicas y programas innovadores para la gestión integral del talento. PDA busca estar actualizada con las nuevas tendencias constantemente, es por eso que reconoce a las nuevas tecnologías y comprende que han llegado a los departamentos de Recursos humanos y son los grandes protagonistas para dirigir el cambio y la transformación digital y cultural. Además si se incorpora el Big Data, son interminables las soluciones que pueden empezar a aparecer. De acuerdo al informe para el 2017 del observatorio de Recursos humanos, solo el 23% de los departamentos de Recursos humanos en Latinoamérica tiene algún nivel de digitalización, número que indica que aún hay mucho por avanzar. Es vital adaptarse al cambio, dar el salto al nuevo mundo tecnológico e incorporar las herramientas tecnológicas que facilitarán los procesos.

Al iniciar un proceso de digitalización, es importante considerar que no todos los colaboradores estarán igualmente familiarizados con las tecnologías de la información y la comunicación, TIC. En este sentido, cualquier incorporación tecnológica requerirá formación previa, teniendo como principal objetivo la generación de confianza en los procesos acompañados de una sensación de integración.

De acuerdo a una entrevista que le realizaron a Teresa Niubó, Directora RRHH en Affinity Petcare, relató que la Transformación Digital no va sólo de tecnología sino que supone un cambio radical los negocios. Ello requiere centrar la mirada en las personas y en cómo gestionamos este cambio. Los líderes de Recursos Humanos deben actuar como agentes de cambio, tener una visión clara de cómo la tecnología puede facilitar la

transformación y aportar soluciones innovadoras que conecten las personas con el negocio.

#### **4.2 Test Cultural Organizacional + Clima Laboral. Producción PDA International**

Muchas organizaciones desean estar a la vanguardia de la tecnología, aplicarla a la marca empleadora, al clima laboral, a la retención del talento y a la organización completa. Para lograrlo, es importante recordar que la prioridad está en las personas.

A menudo se suele creer que la cultura de una organización son los principios y valores de la misma, que se puede enseñar y aprender de memoria para luego recitarla a lo largo de la vida profesional dentro de la institución. Sin embargo, la cultura es mucho más que eso. La Gerente Global de Desarrollo e Innovación de PDA International, Cecilia del Valle, afirma que la cultura se construye con cosas que parecen pequeñas y al final del día terminan marcando una diferencia: quién tiene las mejores oficinas, cómo se premia el logro, dónde comen los directivos, a qué se destina el presupuesto, cómo actúa la organización en momentos de crisis económica, cómo y quién toma las decisiones, cómo se trabaja en equipo, etc.

Según el relato en la entrevista de Cecilia del Valle, ver cuerpo C, la tecnología es una variable imprescindible y si bien hoy no se puede pensar casi ninguna organización ajena a la transformación digital, tampoco se puede avanzar si no se contempla a las personas. La tecnología y la cultura deben evolucionar de manera conjunta.

Con este contexto, PDA International ha desarrollado un test de Cultura y una encuesta de Clima Laboral para poder diagnosticar el estado de las empresas y acompañarlas a través de consultores expertos y planes de acción altamente enfocados en la gestión de las personas, acompañarlos al cambio y a la transformación cultural deseada.

En un mundo en el que lo único constante es el cambio, es imprescindible recordar que, para lograr objetivos organizacionales, todo depende del talento. Sobre todo, en el caso de la tecnología y la digitalización, debido a que quienes impulsarán el proceso de

transformación serán las personas. Por esta razón, la cultura debe acompañar todo esto impulsando procesos ligados a la innovación y a la agilidad.

Así como el clima organizacional se puede gestionar, también es posible gestionar la cultura de una empresa.

En la entrevista, Cecilia del Valle, explicó en la entrevista que se le realizó, ver cuerpo C, que el cuestionario de cultura organizacional elaborado por PDA International tiene el diferencial de la teoría de Carolyn Taylor integrada a la teoría conductual del PDA Assessment, comparte la mirada sistémica acerca de la cultura organizacional y es cercana a PDA en su abordaje conductual. A diferencia de otras teorías que estudian la cultura organizacional, que se basan en conceptualizaciones más abstractas, Taylor analiza los comportamientos, los sistemas y los símbolos concretos dentro de las organizaciones.

El diferencial de esta clase de abordaje permite complementar diversas técnicas y obtener profundidad en el conocimiento de las culturas organizacionales con el fin de superar los diferentes desafíos que se presentan sin perder la esencia de la cultura y el bienestar de los colaboradores.

Las áreas de gestión del talento deben estar comprometidas con impulsar estrategias que cuiden el bienestar de los colaboradores y la experiencia que ellos tienen en la organización. Velar por un buen clima es invertir en el futuro de la empresa.

La psicóloga especialista en clima organizacional y directora de Puntual, Marité Pereda, explica que la reputación de la empresa es un factor determinante al momento de atraer o retener talentos. Marité Pereda entró en alianza con PDA International para desarrollar el test de Clima Laboral, conocido como Earth.

En la entrevista relató que una organización es un sistema de grupos de personas que interactúan y construyen una lógica de valores, reglas, modalidades que determinan su identidad y, de la cual, surge un clima. Respecto a esto, Pereda afirma que cuidar el clima organizacional es cuidar el emergente que nos está diciendo si estás haciendo las cosas bien o no en relación a las variables que tienen impacto en las personas.

Durante muchos años se ha trabajado sobre una lógica que planteaba al clima como algo que se podía imponer dentro de la organización. No obstante, la realidad es que, aunque esto no sea posible, sí se puede gestionar y optimizar. De hecho es lo que muchas empresas hacen para proteger su imagen con los clientes internos, colaboradores, externos, compradores, proveedores, etc. El Employer Branding, o Marca Empleadora en español, es una de las tendencias en gestión del talento que a nivel mundial ha ganado cada vez más adeptos.

Según el estudio *Preparing for take-off*, entre el 2013 y el 2018, la rotación de personal a nivel mundial aumentó en un 23%, y uno de los principales causantes es el clima laboral. Tener una carta de presentación es elemental para cualquier empresa y el hecho de que esta sea positiva o negativa “puede ser determinante al momento de atraer, fidelizar o espantar talentos”, explica Marité Pereda en la entrevista que se le realizó, ver cuerpo C.

En este sentido, un test de clima organizacional le permite a la empresa obtener un diagnóstico sobre cuál es la situación actual, si los colaboradores están satisfechos o no, si hay alguna problemática que está impidiendo que la productividad sea del 100% y saber cómo los colaboradores están viviendo la experiencia de trabajar en la organización. El objetivo de este test es identificar puntos de dolor para que se puedan tomar medidas para mejorar la gestión del clima organizacional y en consecuencia cuidar la marca empleadora de la empresa.

Actualmente, la consultora Puntual y PDA International, trabajan para crear un test de clima organizacional desde un enfoque sistémico en el que el PDA Assessment analice el perfil conductual de las personas, identificando sus fortalezas y áreas de oportunidad. Asimismo, la lectura del reporte resultante permitirá leer la situación actual de un colaborador, de la organización en su totalidad y actuar en consecuencia con acciones que fomenten y ayuden a la construcción de un clima laboral en el que las personas tengan una experiencia positiva.



### **4.3 Caso de éxito. Medición y plan de acción**

El desafío que tienen los departamentos de gestión del talento es hacer un mejor análisis y diagnóstico sobre lo que se vive y cómo se vive en su organización. Las expertas en la materia, Pereda y Del Valle aseguran que, si bien el test de clima laboral o el test de cultura organizacional debe estar liderado por el área de Recursos Humanos, los directivos, líderes de los equipos deben estar comprometidos y abiertos al diálogo para que los resultados sean efectivos.

PDA International se sometió a realizar el test de cultura y la encuesta de clima para garantizar el producto y los resultados fueron altamente validados por los equipos, desde los colaboradores, líderes, gerentes y directivos de la organización.

Los resultados de la encuesta de Clima y del test de Cultura organizacional fueron consistentes e integrados, dando como resultado el mismo síntoma pero de diferentes perspectivas.

El resultado del test de cultura dio que los colaboradores aspiran a una cultura desarrolladora, una organización que le brinde posibilidades a los empleados a desplegar el máximo potencial y poder realizar una carrera dentro de la compañía.

Esta tendencia ubica a las personas en el centro de su operación. Subyace la creencia básica de que los seres humanos contribuyen y responden mejor en un ámbito laboral donde se sienten valorados. Se fomenta el desafío constructivo y se valoran las decisiones de todos. Se destina esfuerzo al desarrollo de las habilidades y capacidades que precisan los individuos en su profesionalización y realización personal.

Los gerentes y líderes optaron por una cultura innovadora. Esta cultura busca producir innovación, desarrollar ideas creativas y mejorar de manera continua. Con este fin, los equipos se forman por proyectos, con un espíritu colaborativo en el que se valora la experiencia y el aporte de las personas, sin importar el puesto o jerarquía. El error se considera parte fundamental del éxito, por lo que se fomenta la experimentación y la toma de riesgos calculados.

Al realizar el comparativo con la encuesta de clima, se puede ver la consistencia en los resultados, dado que los puntos con menos calificación fueron los relacionados al desarrollo y al reconocimiento, esto habla de un equipo de colaboradores que desea que la empresa invierta más en capacitación y desarrollo interno y que a su vez no se sienten valorados con todo el potencial que poseen.

Estos resultados son un diagnóstico, una foto que se le toma a las corporaciones para identificar y reconocer realmente cómo se está gestionando a las personas, pero luego de realizar estos diagnóstico, los indicadores de ambas encuestas disparan acciones de gestión, para poder marcar el rumbo a seguir y mejorar cada uno de los indicadores. En el caso de PDA International, realizar ambos test fue una experiencia positiva, en primer lugar porque la compañía está desarrollando estos productos, por la tanto los resultados fueron una prueba piloto antes del lanzamiento oficial de los nuevos productos, en segundo lugar fue muy interesante la realización de un focus group para ver la aceptación de las nuevas plataformas y la devolución grupal de los resultados. La experta Marité Peredas fue la responsable en coordinar tanto el focus group, como la devolución grupal.

Ahora PDA International tiene doble desafío, por un lado el lanzamiento de los nuevos productos y por otra el plan de acción que disparó el diagnóstico.

## **Capítulo 5. Las organizaciones del futuro.**

En el quinto capítulo se presenta el resultado de la investigación donde a través del marco teórico y la información recolectada de PDA International se puede vislumbrar un método de diagnóstico posible de extrapolar a otras corporaciones, chicas y medianas, para impulsar la mejora del clima laboral y la correcta construcción de una cultura integradora que permita la comunicación constante y el desarrollo de los colaboradores. Se integrarán al análisis algunos autores contemporáneos que facilitaran la interpretación de los datos recopilados.

### **5.1 Transformación Digital. Ser Digital, ser ágiles.**

Las empresas sufren hoy una enorme presión para transformarse con el objetivo de seguir siendo competitivas en una época de cambio y disrupción tecnológica. Las organizaciones están en un momento de transformación obligada que alcanza a todas las empresas, sin importar su tamaño, rubro o ubicación geográfica. El mundo VUCA, volátil, incierto, complejo y ambiguo, o VUCA por sus siglas en inglés, demanda digitalización y agilidad para poder sortearlo con éxito. La transformación digital ya ha comenzado, la agilidad comienza a ganar impulso dentro de las organizaciones.

Pero, ¿qué cambios están viviendo las organizaciones a partir de estas nuevas demandas?, ¿Cómo se puede responder a las nuevas necesidades de las organizaciones? (Slonitsky, 2016).

La transformación digital es el proceso de utilizar tecnologías para modificar o crear nuevos procesos de negocios. La transformación digital se realizó con éxito, sin embargo, en el día a día de las empresas estos esfuerzos de transformación no resultan ni tan evidentes ni tan exitosos. Las iniciativas de innovación chocan con las costumbres y la cultura de la empresa, la agilidad se enfrenta a procesos burocráticos y resistencias enraizadas y la transformación parece ser en el mejor de los casos sólo una declaración de buenas intenciones. Ya transcurridos algunos años de la implementación de tecnologías digitales, las empresas comienzan a percibir ciertas dificultades. No se han

logrado todos los objetivos propuestos y comienzan así a darse cuenta de que sólo miraron una cara de la moneda: apostaron a la digitalización pero se olvidaron de lo humano. (Slonitsky, 2016).

La transformación es primera y esencialmente humana. George Westerman, investigador del Instituto de Tecnología de Massachusetts, afirma que el problema es que las empresas se han centrado en el aspecto incorrecto de la transformación digital. Están prestando atención a lo digital, cuando es transformación lo que realmente importa. No se trata de tener una aplicación móvil, se trata de crear una experiencia del usuario totalmente distinta. Una verdadera transformación requiere más que sólo nuevas tecnologías: requiere personas comprometidas con el cambio.

Hoy las metodologías ágiles están en boca de todos, invadiendo la totalidad de las discusiones, debates, formaciones y eventos corporativos. Todo tiene que ser ágil y todos tenemos que ser ágiles. En el imaginario popular, se relaciona lo ágil con lo rápido, con lo expeditivo, con lo urgente. Sin embargo, ser ágil es un mindset, una filosofía de trabajo. Es mucho más que una técnica o una metodología. Y mucho menos que una fórmula mágica que resolverá todos los problemas de la organización.

El 17 de febrero de 2001, se reunieron los CEOs de las principales empresas de software en Utah -USA- donde se expusieron las mejores prácticas de cada empresa y crearon el Manifiesto Agile. Enunciaron así los valores de las empresas Agile. El primer valor fue reconocer a los individuos y la comunicación entre ellos, por encima de los procesos y las herramientas, luego siguió el software funcionando sobre la documentación exhaustiva, en tercer lugar colaboración absoluta con los clientes sobre la negociación contractual, por último la respuesta que agregue valor antes de seguir un plan sólo por respetar un proceso o una estructura. Es importante comprender que los tiempos van cambiando y las empresas tienen que estar preparadas para la transformación digital. Esto requiere una transformación absoluta de la cultura de la organización, dado que lo que se debe cambiar son los valores, costumbres, hábitos, pensamientos, comportamientos de todos los miembros de la organización.

Las empresas cobran vida, las personas que las conforman son las responsables de poder adaptarse al trabajo del futuro. La comunicación es esencial para estos cambios, es imposible lograr una transformación cultural sin una comunicación transparente, honesta, sin dobleces. La comunicación interna es el canal para lograr los propósitos que las organizaciones tienen, es clave en el proceso de transformación digital/cultural. Cualquiera sea la PYME o el negocio, la transformación es inminente, algunos rubros o industrias necesitaron ajustarse más rápidamente a las necesidades del mercado, pero paulatinamente todas las empresas tienen que adaptarse al futuro organizacional. ¿Cuál es la clave para que las organizaciones se adapten y aceleren el cambio? La gestión de la comunicación y la cultura de las organizaciones.

#### **5.1.1 Conversaciones en movimiento.**

Frente al cambio que se está viviendo en las empresas, diseñar estratégicamente una plataforma de comunicación interna sólida es indispensable, impulsar el desarrollo de competencias en los colaboradores que permitan abrir conversaciones de valor y así lograr suficiente flexibilidad para adaptarse al cambio.

La transformación digital va mucho más allá de lo digital, de las tecnologías que se ajustan a las nuevas realidades organizacionales. Lo que propone la transformación es un modo diferente de trabajar, de interactuar con diferentes áreas y equipos, la propuesta radica en aprovechar a todos los individuos involucrados en la cadena de trabajo, desde el cliente interno, externo, colaboradores, proveedores. La base de la transformación

Nelson Duboscq, CEO de Digital House, explicó en una entrevista que la transformación implica que muchos puestos de trabajo serán reemplazados por software y robots, al tiempo que están surgiendo otros. Por este motivo, es importante conocer cuáles son las profesiones más demandadas y qué conocimientos y práctica es la necesaria, para que en nuestro país generemos los talentos necesarios basados en el conocimiento.

La estrategia en comunicación y en la cultura para los próximos años tendrá como principales ejes de intervención la construcción de plataformas sólidas y diferenciales en materia de acceso a la información, la gestión de analítica de grandes volúmenes de datos sobre la eficiencia y desempeño organizacional, la construcción de marcas empleadoras con experiencias únicas para sus colaboradores, y una apuesta clara por la horizontalidad de las comunicaciones a través de redes sociales internas.

Las organizaciones inteligentes buscan compartir información a tiempo y en tiempo para tomar las decisiones con más agilidad y trabajar colaborativamente.

El compromiso y soporte de los líderes organizacionales será la piedra angular que permita atravesar este proceso. Una comprensión acabada de su rol como agentes de cambio determinará el éxito o fracaso de la transformación del negocio. En la nueva matriz 2020 de comunicación/cultura, no alcanza con ser un buen replicador de mensajes clave. La comunicación en cascada seguirá siendo importante, aunque mucho más importante será su capacidad de generar conversaciones de valor donde competencias como la empatía, el empoderamiento de sus equipos, la transversalidad, y el diálogo cross company permitirán aplicar la inteligencia colectiva para dar respuesta a las nuevas preguntas que plantea el mercado.

La competitividad estará entonces dada por la capacidad organizacional de atraer y retener a los mejores talentos, crear embajadores de marca, instalar en su gente una visión irresistible sobre su protagonismo como actor social, y generar un ambiente de trabajo que además de contenerlos, les permita desarrollarse como personas y profesionales.

El nuevo escenario global requiere nuevas formas de ser y de hacer en las organizaciones. La colaboración se ha vuelto indispensable para garantizar el éxito y la eficiencia de recursos, que como siempre, son escasos en toda compañía.

El futuro es la innovación, y ésta se conquista desde la cultura colaborativa y de la comunicación interna. (Melamed, 2019).

## **5.2 Diseñando el cambio. Estrategias para reinventar la vida profesional.**

El paradigma del Business Transformation inaugura una nueva era para el diseño organizacional, donde las personas son el centro estratégico de actuación. Cada compañía deberá definir cuál y cómo será su abordaje cultural para atravesar el cambio, y la comunicación interna estará al servicio de ellas para facilitar las nuevas conductas y comportamientos requeridos para el éxito.

La agilidad hoy, sin dudas, es Trending Topic. Se pueden encontrar infinidad de cursos y capacitaciones en metodologías ágiles. Pero la transformación ágil no es la revolución de las metodologías ágiles. Hacer scrum, implementar herramientas de desing thinking o llenar la oficina de post-it de colores no hacen más ágiles a las empresas. La verdadera transformación ágil es la transformación de la cultura: es cambiar el mindset, la forma de pensar/ser/hacer en el mundo y en las organizaciones, es cambiar la manera y la forma como nos comunicamos.

La agilidad se constituye así en una alternativa para trabajar en un escenario volátil e incierto, donde la incertidumbre nos obliga a ir más ligeros, dejando atrás experiencias pasadas y prejuicios y abrazando el cambio.

Las fórmulas que funcionaron durante años ya no funcionan porque están diseñadas y pensadas para un mundo distinto. Melina Jajamovich, relata que en un mundo creativo, del conocimiento, se debe abrazar la complejidad y lo incierto. Se debe entender que las empresas son organismos vivos y no máquinas; que las personas son personas y no recursos y que la motivación no es negociable. (Jajamovich, 2019).

La base de la agilidad, entonces, no son herramientas, no son complejas metodologías, sino elecciones sobre lo que se valora realmente en el día a día. De esta manera se valora en primer lugar a las personas y a las interacciones entre ellas por sobre los procesos y las herramientas. Y esta decisión, esta elección de valores, conlleva una ruptura con la forma de organización tradicional. Ágil no es trabajar más y más rápido. Es trabajar de manera más inteligente, seleccionando lo realmente prioritario, aquellas

acciones que van a impactar en el resultado. Agilidad es tener foco en lo que realmente agrega valor.

Jajamovich esbozó una de las definiciones de agilidad, ella dice que la agilidad es un chip para adaptarse a los cambios. Así entendemos que la agilidad es clave para adaptarnos a la transformación digital y a los cambios que produce al interior de la organización. (Jajamovich, 2019).

Resulta claro que la transformación digital es primeramente una transformación cultural. Y allí la agilidad viene a darnos un marco de referencia y un *mindset* necesario para embarcarnos en este desafío.

Según un estudio realizado por Harvard Business Review en el año 2018, que incluyó una encuesta a 734 líderes de empresa de todo el mundo y de diversos tamaños, la introducción de nuevas tecnologías es la parte más sencilla: son los cambios en la cultura los que pueden frustrar el progreso de la transformación.

En esta línea, siguiendo a Melissa Swift, Consultora Digital de Korn Ferry, la complejidad reside en la transformación de las personas, si bien es posible hacer progresos desde el punto de vista estrictamente tecnológico, la parte de la transformación de las personas resulta difícil.

De la investigación mencionada, se desprenden datos interesantes que permiten comprender esta afirmación: Sólo el 13% de los encuestados califica sus esfuerzos de transformación digital como muy eficaces. El 85% de los encuestados afirmó que contar con una combinación de tecnología, procesos y cultura es muy importante. El 55% de los encuestados indicó que la cultura ha representado un desafío significativo en los esfuerzos de transformación digital. Con estos resultados se ve claramente que la cultura puede convertirse en impulsor de la transformación digital o bien en un impedimento para la misma.

El cambio tecnológico y el cultural van de la mano. En organizaciones con mayor rendimiento, los cambios culturales y los cambios tecnológicos se orquestan juntos. (Jajamovich, 2019).



### **5.3 Las organizaciones del futuro.**

Las empresas tienen entonces un desafío enorme, transformar la cultura para generar las condiciones adecuadas para la innovación, la colaboración y el desarrollo.

De acuerdo a Gbrains, una reconocida consultora española en agilidad, podría pensarse en una adaptación de los principios del Manifiesto Ágil para HR:

Apoyar a las personas para participar, crecer y ser felices en su lugar de trabajo. Alentar a las personas a dar la bienvenida al cambio y adaptarse cuando sea necesario. Ayudar a construir y apoyar redes de equipos empoderados, auto-organizados y colaborativos. Nutrir y apoyar a las personas, la motivación y capacidades del equipo, ayudarlos a construir el entorno que necesitan y confiar en ellos para hacer su trabajo. Facilitar y fomentar el crecimiento personal para aprovechar las diferentes fortalezas y talentos de los empleados.

## **Conclusión**

En función de la investigación realizada y del caso de estudio analizado en el presente trabajo, es posible concluir que la comunicación interna posee una gran influencia en el clima laboral y en la cultura organizacional y, por ende y a partir del impacto que éstas poseen en el compromiso y motivación de las personas, existe un alto nivel de participación en la competitividad y productividad de las organizaciones.

Es importante considerar siempre, sea caso de una pequeña, mediana o grande empresa, la posibilidad incorporar como sistema estratégico un plan de comunicación interno, esta acción podría repercutir sustancialmente el clima organizacional.

Además se ha podido visualizar la importante de los líderes en las organizaciones, los mismos son los responsables en llevar a cabo la correcta implementación del plan estratégico de comunicación. En el caso que la estructura de la empresa sea demasiado pequeña y no permita la creación de un plan comunicacional, los líderes asumirán aún con mayor responsabilidad la libertad de expresión, el correcto uso de los canales de comunicación y la transparencia.

Es por eso que se destaca la importancia de gestionar proactivamente la comunicación interna, en particular aquella comunicacvión en la que intervienen los líderes de todos los niveles, como herramienta clave para la mejora de la gestión.

A través de lo investigado y leído a través de diferentes autores se pudo llegar a la conclusión de que la comunicación interna en la construcción de la cultura organizacional y el clima laboral es fundamental ya que respondería a la necesidad de gestionar activamente a nivel interno los aspectos vinculados a los factores humanos de una organización. Motivo por el cual es posible afirmar que la comunicación en las organizaciones es fundamental para el crecimiento tanto interno como externo de la misma.

Por otro lado es posible sostener que la gestión de la comunicación también podría ser de suma importancia a la hora de pensar en el crecimiento paulatino, progresivo, así como el crecimiento exponencial de un emprendimiento. Si los procesos de

comunicación internos fallan en una cantidad de personas reducidas, esos mismos procesos generarán serios problemas de trabajo y producción si son expuestos a un número mayor de personas.

Razón por la cual se puede determinar a la comunicación interna como una herramienta fundamental a la hora de pensar en el éxito de una organización.

Siguiendo con el análisis se pudo observar que tanto la comunicación como la cultura y el clima organizacional, son fundamentales para poder comprender de manera concreta la realidad integral de un organismo vivo. Como se pudo comprender en el capítulo uno, la cultura organizacional está compuesta por diferentes factores, tales como, símbolos, sistemas, comportamientos, creencias, valores, lenguajes propios, rituales e historias existentes en la misma, que sirven como criterio de orientación conductual dentro de una organización, tanto si están definidas y estructuradas de manera formal como informal. La cultura atraviesa la vida de los individuos, moldeando la manera en que se espera que se comporten dentro del grupo, en este caso, dentro de un grupo de trabajo. La cultura organizacional se ha convertido en la base del funcionamiento de las organizaciones y en una fuente invisible de energía. Es esta misma energía la que gobierna el clima laboral, como se pudo analizar en el capítulo dos el clima laboral es, en sentido simple, el estado anímico de las personas que trabajan en una organización en función de lo que perciben acerca del entorno de trabajo. Por este motivo, influye en la motivación y sensación de bienestar y satisfacción de las personas en relación a su trabajo.

El clima laboral es algo que todas las personas, aún sin conocimiento teórico acerca del tema, son capaces de percibir en el entorno de trabajo.

Esta percepción puede ser positiva o negativa, es decir, se puede percibir un ambiente agradable y positivo o, por el contrario, percibir un ambiente poco ameno y negativo. Es posible advertir que un ambiente laboral con estas últimas características se asocia con malestar, baja productividad, mala calidad de relaciones interpersonales y una sensación generalizada de hastío y apatía en las personas.

Un ambiente laboral negativo posee un impacto igualmente negativo en el rendimiento de las personas y, por tanto, en el logro de los objetivos de la empresa. Se desprende de este concepto la importancia de realizar una gestión proactiva y adecuada del clima laboral. Este análisis llega a la conclusión que la cultura organizacional influye directamente en el clima laboral, pero que a su vez la comunicación hace parte de la cultura, por lo tanto se puede ver cómo estos tres elementos viven y co existen en una organización como si fueran las patas de una mesa, cuando alguna falta o falla, la mesa entra automáticamente en desequilibrio. Así es el caso de cualquier organización que tenga dificultad en la comunicación interna, en la construcción de la cultura y por ende en los entornos laborales que genere.

En el capítulo tres se introdujo un factor fundamental a esta ecuación, el rol del liderazgo en las organizaciones y principalmente en la comunicación de los equipos, los cuales conforman la misma estructura organizacional.

El líder es el primer y principal comunicador dentro de las empresas, no sólo lo que comunica con palabras, verbalmente, sino también lo que transmite a través de sus acciones. Es fundamental que los comunicadores colaboren para que los líderes sean conscientes de su poder y capacitarlos para que sean cada vez mejores comunicadores, generadores de diálogo y constructores de relaciones. Como se pudo ver durante el capítulo tres del proyecto profesional, el liderazgo es algo que se desarrolla con el tiempo y a partir de la experiencia. Los buenos líderes se asocian a un proceso de maduración de competencias interpersonales. Es fundamental el desarrollo de las competencias blandas en todos los colaboradores, pero con foco en los líderes, dado que son ellos los que gestionan el flujo de comunicación. Si los procesos no están dados o la estructura de una PYME no acompaña al desarrollo de un plan de comunicación estratégico, esta responsabilidad recaerá automáticamente en el líder. En el capítulo cuatro se pudo conocer el caso de estudio de este proyecto profesional, PDA International una organización que si bien en una pequeña compañía, tiene colaboradores en diferentes territorios y socios exclusivos, a los cuales se los podrá

conocer como partners, en diferentes continentes. Este escenario es ideal para poder entender en un caso práctico lo fundamental que es la buena comunicación para que el trabajo se pueda desarrollar de la mejor manera, optimizando los tiempos y los recursos.

En PDA International se llevó a cabo la producción de dos herramientas tecnológicas que facilitan el diagnóstico del clima laboral y la cultura organizacional, como se pudo ver en el desarrollo de los capítulos dos y tres y como además se puede ver en el cuerpo C las encuestas propiamente dichas. Estas herramientas tecnológicas, innovadoras, amigables y de rápida comprensión, facilitan el diagnóstico. Antes muchas empresas realizaban muchas entrevistas en profundidad, focus groups, encuestas a papel sin validez teórica. Hoy en día, estas herramientas científicamente validadas permiten sacar la foto de la organización y a partir de esa construcción, empezar a dibujar el plan de acción para presentar mejorar en las organizaciones. En el último capítulo se pudo llegar a la conclusión que este método de análisis es viable para cualquier PYME de Argentina. Frente al cambio que se está viviendo en las empresas, con las nuevas tendencias de agilismo, diseñar estratégicamente un plan de comunicación interna sólido es indispensable, impulsar el desarrollo de competencias en los colaboradores es algo que no puede esperar más, estas competencias serán las mismas que permitan abrir conversaciones de valor y así lograr suficiente flexibilidad para adaptarse al cambio. Como se analizó al final del capítulo cinco, las empresas tienen hoy un desafío enorme, transformar la cultura para generar las condiciones adecuadas para la innovación, la colaboración y el desarrollo. Esta transformación no es posible sin un flujo de comunicación y un ambiente de trabajo dispuesto al cambio.