

Índice

Índice de figuras y tablas.....3

Introducción.....4

Capítulo 1 – La comunicación: un factor fundamental de las relaciones humanas y en las organizaciones.....7

1.1 La comunicacional organizacional7

1.2 Las tipologías de la comunicación.....10

1.3 La comunicación estratégica.....12

1.4 La comunicación en la empresa.....14

1.5Clima laboral y comunicación.....17

Conclusión.....18

Capítulo 2 – El Departamento de Relaciones Públicas en una organización.....19

2.1 Historia de las Relaciones Públicas.....19

2.2Relaciones Públicas: definición y conceptos básicos.....20

2.3 Funciones de las Relaciones Públicas.....23

2.4 Gestión de las comunicaciones internas.....25

2.5 Nuevos medios de comunicación.....30

Conclusión33

Capítulo 3 – Crisis de crecimiento y cambio organizacional: cultura y desarrollo organizacional	34
3.1 Crisis de crecimiento.....	34
3.2 La adaptación al cambio organizacional.....	37
3.3 Aspectos básicos de la motivación.....	42
3.4 Los recursos humanos ante la crisis de crecimiento.....	52
3.5 Comunicación interna en un proceso de cambio	53
Conclusión.....	54
Capítulo 4 – MAPFRE Argentina Seguros S.A.	55
4.1 Observación participante dentro de la empresa.....	55
4.2 Comunicación interna en MAPFRE Argentina.....	63
4.3 Observación participante.....	64
4.3.1. Conocimiento de la empresa.....	66
4.3.2. Condiciones Físicas.....	66
4.3.3. Motivación hacia el trabajo y clima laboral	67
4.3.4. Relación con subordinados.....	70
4.3.5. Relaciones interpersonales.....	71
4.3.6. Satisfacción por canales informativos y por la información recibida.....	71
4.4. F.O.D.A.....	71
4.5. Problemática en MAPFRE Argentina.....	72
Conclusión.....	76

Capítulo 5- Propuesta para MAPFRE Argentina Seguros S.A.	78
5.1 Plan de acción.....	78
Conclusión general.....	84
Bibliografía general.....	87
Paginas Web.....	90

Índice de figuras y tablas

Figura 1: Jerarquía de necesidades, Pirámide de Maslow	46
--	----

Introducción

En el mundo empresarial actual, frente al desafío y las exigencias que impone la globalización, las empresas requieren que sus recursos humanos desarrollen habilidades, competencias y capacidades comunicativas. No basta con dotar al personal de los recursos físicos y tecnológicos apropiados para que desarrollen su labor, sino que se comporten en forma cohesionada, transmitiendo una misma imagen y un mismo mensaje. Muchas veces, ante escenarios turbulentos, se actúa en forma improvisada, y las empresas fracasan en sus estrategias de posicionamiento por no saber relacionarse con el entorno.

Cuando se desconocen los factores internos que obstaculizan el crecimiento, con el consiguiente desaprovechamiento del acceso a los mercados más grandes del mundo, las empresas suelen contratar especialistas para que estudien las causas del problema. La situación actual demanda una nueva forma de organización en las empresas, ya que el crecimiento depende de la productividad, la productividad del conocimiento y el conocimiento de la tecnología y los recursos humanos, para lo cual se necesita desarrollar un nuevo capital humano, organizacional y social.

Cuando una empresa crece a un ritmo imparable suele traer aparejados distintos problemas dentro de la organización. Uno de ellos es el problema de los recursos humanos. El crecimiento debe acompañarse de una buena herramienta de comunicación, ya que suele ser el enemigo de un buen sistema de control interno.

Las empresas que no han desarrollado y creado políticas y mecanismos de acción acordes con su crecimiento corren el riesgo de dilapidar el acceso a mercados potenciales, limitando el “know-how” de la organización a un único entorno cultural y organizacional. En

este sentido, se entiende que la mala calidad o los malos resultados no son fruto de la casualidad o la carencia de recursos sino pueden deberse a fallas en las instancias de planificación, gestión y administración, que no han sabido delinear y/o implementar una estrategia comunicacional y de RRPP efectivas.

Se entiende que el experto en comunicación debe saber que cuando es convocado a resolver un problema de clima organizacional deberá acudir a las fuentes, basándose en la situación real, y recoger todas las voces involucradas en el conflicto, si es que pretende de algún modo tener éxito en su misión.

Mediante la reformulación de las políticas y programas de comunicación interna y RRPP es posible optimizar los procesos internos de MAPFRE Argentina Seguros S.A. y posicionar a la empresa como una de las aseguradoras líderes en el país.

Se procurará recabar información sobre las políticas y acciones de comunicación y Relaciones Públicas desarrolladas por la empresa ante su fuerte crecimiento en los últimos años. En este contexto, interesa saber qué cambios estratégicos se pueden producir en el mercado y cuál es la estrategia comunicacional y de RRPP más adecuada para afrontar el escenario actual y el futuro, procurando contribuir a optimizar el clima laboral y la motivación de los empleados.

La observación, es un procedimiento empírico por excelencia que consiste básicamente en utilizar los sentidos para analizar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano, alrededor del problema que se investiga. Para que la observación tenga validez es necesario que sea intencionada e ilustrada –con un objetivo determinado y guiada por un cuerpo de conocimiento-(Ander-Egg,1996). La observación participante se realizara en

la empresa MAPFRE Argentina Seguros S.A- y se focalizará en la cultura organizacional y las características esenciales de la empresa.

Capítulo 1- La comunicación: un factor fundamental de las relaciones humanas y en las organizaciones

1.1 La comunicación organizacional

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. No es posible el desarrollo humano individual si se permanece mental, social o físicamente aislados, la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos en una organización. Las relaciones humanas son la interacción, la relación de los humanos con ellos mismos, el rol que juega cada persona como individuo que integra y conforma una sociedad.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación naturalmente se puede encontrar en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Fernández Collado, 1998).

La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido trata de personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución u organización.

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da una imagen ante los diferentes públicos. Es importante conocer, expandir y consolidar los comportamientos de una organización, ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices.

La cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada organización. Ese medio, es la Comunicación Organizacional. Este tipo de comunicación se reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional, producto de un crecimiento abrupto, en donde entra en juego una serie de elementos a tomar en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

Desde una visión simple y práctica, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se pueden canalizar por diversos medios, en diferentes niveles y modalidades: (por escrito, con sus diferentes variantes: carta, memorando, cartelera, e-mail, etc.), y en forma oral, con reuniones y entrevistas de trabajo.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo

ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Muchas veces este flujo de mensajes es emitido involuntariamente. Para ello es necesario captarlos y potenciarlos si los mismos son mensajes positivos y revertirlos si son negativos. De esta manera se podrá ejercer un control sobre las posibilidades comunicativas en las redes de la comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos aquellos que en ella trabajan. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Las relaciones entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda empresa, debe priorizar dentro de su estructura un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. Las comunicaciones internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades

individuales y grupales. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad del entorno.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la empresa, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas,

La comunicación organizacional según Fernández Collado (1998) puede dividirse en:

- Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y plantel profesional). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, clientes). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

1.2. Las tipologías de la Comunicación

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1989).

- **Comunicación Descendente:** Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones van desde el superior al subordinado, y son básicamente de cinco tipos:

Instrucciones laborales: explican acerca de un trabajo específico.

Exposición razonada de los trabajos: explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.

Procedimientos y prácticas: son los mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones y beneficios de la organización.

Feedback (retroalimentación): aquellos mensajes que se utilizan para elogiar el trabajo individual del empleado.

Adoctrinamiento de objetivos: son los mensajes diseñados para motivar a los empleados, aplicando la misión de la institución.

- **Comunicación Ascendente:** Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Normalmente los empleados se comunican con el propósito de formular preguntas, proporcionar una retroalimentación y realizar sugerencias. Asimismo, la comunicación ascendente tiene una función primordial que se basa esencialmente en mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son catalogados como de integración o humanos.

Las empresas tienden a no darle la relevancia que se merece a este tipo de comunicación, ya que en ellas reina el autoritarismo y la centralidad, focalizando todas sus políticas comunicacionales en la cadena de mando, lo que produce efectos negativos para la misma. Por lo que es fundamental que las personas que se encuentran al frente de la organización y forman parte de su gerenciamiento le den el valor que se merece, ya que éstas facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.

- **Comunicación Horizontal:** La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Este tipo de mensaje circula según el principio funcional que siguen las redes horizontales. Es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- **Comunicación Diagonal:** Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

1.3. La comunicación estratégica

El pensamiento estratégico ha sido incorporado a la terminología de varias disciplinas con sentidos diferentes, pero en general tiene que ver con comportamientos organizacionales destinados al manejo de situaciones en que hay que superar obstáculos que se oponen al logro de un objetivo. La estrategia no es una manera de alcanzar la meta sino una manera de aproximarse a ella: ganar espacio, ganar tiempo, establecer condiciones favorables al propio

desempeño. Según Beaufre (1980) la estrategia es una maniobra destinada a ganar libertad de acción.

Las disciplinas que incorporan el término estrategia lo hacen cuando entienden que tienen que confrontar la resolución de algún tipo de enfrentamiento entre seres humanos y objetos de la naturaleza o entre instituciones o circunstancias externas, la administración o la planificación.

Hay dos rasgos constantes que toda planificación estratégica debe tener en cuenta:

✓ **Anticipación:** Se trata de la reacción presente al futuro, en términos de qué ocurriría si se hiciesen o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencia de determinadas decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos, indispensable para la adaptación y la supervivencia.

✓ **Decisión:** Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos.

Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos que caracterizan a toda estrategia, con la única acotación de que, en este caso, para el logro de sus metas se utiliza el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Entonces, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

1. **Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos:** básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el

componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.

2. Define una línea directriz de la comunicación: precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los públicos objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.

3. Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización: la estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismos valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una organización.

1.4 La comunicación en la empresa

La comunicación interna debe tenerse en cuenta en el ámbito laboral como una herramienta necesaria, y sobre todo útil para lograr los objetivos empresariales. Es un recurso necesario en el ámbito laboral que debe estar acompañada y sustentada por la cultura de la empresa, el compromiso de los directores y el personal.

La relación que se establece entre la comunicación y la cultura de una organización es sumamente estrecha que solo puede calificarse como de una constante influencia recíproca. Para que una cultura sea eficaz, debe compartirse con los miembros de toda la organización a través de la comunicación.

Las organizaciones deberían utilizar la comunicación como una herramienta altamente eficaz a la hora de hablar, transmitir, consolidar o querer cambiar la cultura corporativa.

Según Lacasa y Blay la comunicación con y entre los públicos internos “ es la forma mas adecuada de crear, desarrollar y mantener una cultura de empresa”. (1998, p.98).

Las empresas deberían tener a la comunicación interna como una aliada para conseguir los objetivos estratégicos en situaciones de cambio, como así también considerar a los empleados como un público sumamente importante, con la misma dedicación con que ofrecen al resto de los públicos la imagen de la empresa.

Generalmente las organizaciones le dan mayor importancia a la comunicación externa y la comunicación interna es una de las asignaturas olvidadas en la gestión empresarial, sin tener en cuenta que la circulación de información dada por la empresa es necesaria para que la organización funcione y se logre un clima favorable donde la claridad y la honestidad estén presentes. Con una correcta estrategia de comunicación se reduce la posibilidad de conflicto interno, incrementando la motivación y la productividad creando un sentido de pertinencia.

Sin no hay recursos humanos no hay organización. Y su consideración debería ser el recurso más valioso e imprescindible.

El objetivo principal de la comunicación interna dentro de una organización es colaborar para mejorar los resultados de la empresa, integrando y fidelizando a los empleados, logrando fortalecer la cultura organizacional. Un personal altamente motivado, hace la diferencia, y como resultado se obtiene una organización dinámica orientada hacia los resultados.

La comunicación permanente entre las personas que integran la empresa es fundamental para su éxito, para que éstos conozcan cuales son los planes, los objetivos a alcanzar y el grado de participación. Si no hay comunicación el personal no sabrá como manejarse, y es aquí cuando ante la falta de información, y dada la necesidad de recibir información por parte de la empresa comienzan a circular los rumores con gran velocidad por los canales informales.

La comunicación organizacional interna esta formada por canales formales e informales.

Un rumor es una información que no puede ser confirmada ni verificada por la experiencia personal o una fuente secundaria altamente creíble. Se extiende con rapidez cuando se da una mezcla de incertidumbre o preocupación unida a la falta de información oficial, o si esta incompleta. (Wilcox, 2000)

Es una forma de comunicación que pocas veces se toma en consideración pero que se encuentra presente en todas las organizaciones. El mundo empresarial es conciente de la existencia de los rumores dentro de las organizaciones. El rumor parte de la incertidumbre, provocando preocupación, desmotivación y angustia. Aquí es cuando la comunicación organizacional adquiere un mayor protagonismo. Cuanto mejor informados estén los empleados, menos probabilidad hay de que divulguen información errónea.

La proliferación de rumores dentro de una organización es el reflejo de la débil estructura en comunicación interna. Muchas veces las crisis empiezan por un rumor, y generalmente son rumores negativos. Es información que se trasmite boca a boca, y que no fue verificada, ni nace de una fuente creíble

Los departamentos de comunicación dentro de una organización deben evitar estas situaciones que llevan al rumor, dando a conocer inmediatamente las grandes decisiones empresariales, al igual que aquellos hechos que consideran menos importantes pero afectan a los integrantes de la empresa y sobre todo al clima empresarial. La comunicación interna necesariamente debe ser sencilla y comprensible, con informaciones pertinentes y creíbles, adecuada al público en sus distintos niveles y ser emanada en forma periódica. Amado Suarez y Castro Zuñeda (1999).

1.5 Clima laboral y comunicación

El clima organizacional o clima laboral, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente en su comportamiento. Chiavenatto (1999).

El clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo percibidas por los empleados de una organización que repercute sobre la motivación y sobre su comportamiento. Es propiamente producto de las percepciones que están vinculadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno. El clima laboral tiene un impacto directo en los resultados de toda organización.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. La comunicación permite que las personas se sientan valoradas, generando una mayor fidelización de los empleados hacia la organización, ya que permite llevar la dirección y saber cual es el futuro. Una persona satisfecha en su ambiente de trabajo lo trasmite, favoreciendo sus intereses y los de la organización.

Conocer el clima laboral de la empresa y determinar que factores la determinan, debe ser un proceso que se realice periódicamente en una empresa, para poder prevenir situaciones conflictivas a tiempo, y favorecer el desempeño de los empleados y la productividad de la organización.

Conclusión

En la gestión empresarial, la comunicación constituye un elemento clave, y puede contemplarse como un proceso que requiere constante retroalimentación, a través del cual se canalizan todas las actividades de la empresa.

Entender cómo funciona la comunicación es esencial para poder comprender los procesos internos de la empresa. Hoy por hoy, la comunicación adquiere cada día mayor importancia, y forma parte crucial del posicionamiento estratégico de la empresa, el cual se orienta a estar en permanente contacto con sus diferentes públicos.

Muchas veces dentro de las organizaciones se presentan inconvenientes, simplemente porque la comunicación no es buena. Cuando se presenta un conflicto, cualquiera que sea, lo primero que se pierde es la credibilidad y se genera un ambiente de incertidumbre. Esto no debe ocurrir si se maneja la comunicación de una manera eficaz, que permita la integración y buena relación de sus miembros.

Si en una empresa hay una comunicación clara y precisa por parte de la empresa, el empleado se sentirá parte de la misma y su satisfacción será reflejada en el éxito de su labor, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Desde esta perspectiva, se entiende que cuanto mejor sea la comunicación que circula por los canales formales, habrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos. En líneas generales, la comunicación debe orientarse a satisfacer las necesidades y demandas de los grupos o personas que conforman la organización.

La información dada por la empresa, debe ser transparente, clara y precisa, y debe circular libremente. De esta manera, logrando promover la integración de los empleados, creando un clima de confianza, ayudando a reducir los rumores y evitando perder la productividad que los rumores generan en las jornadas laborales.

Capítulo 2- El Departamento de Relaciones Públicas en una organización

2.1. Historia de las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas Public Relation tuvieron sus primeras prácticas reconocidas a finales del S. XIX principios del S. XX, de la mano de Ivy Ledbetter Lee. Era periodista del diario New York Times. En 1906 fue contratado por la empresa de ferrocarriles Pensilvanian Rail Boad. En la misma surgió una crisis debido a un accidente ferroviario. La empresa había querido que toda la información real sea suprimida, minimizando los hechos y tomando un actitud a la defensiva. Para esto lo contrataron a Ivy Lee, pero este realizó todo lo contrario. Dispuso de un tren para que los periodistas pudieran ir al lugar de los hechos y así demostrarles que lo sucedido fue inevitable. Pensilvanian logró obtener una muy buena imagen lo cual repercutió en la opinión pública de manera favorable.

Ivy Ledbetter Lee trabajó siempre con el lema “La casa de cristal”, en donde las empresas deben abrirle las puertas a sus públicos, y brindar la mayor cantidad de información posible, sin mentiras. En 1919 aparece Edgard Louis Bernays (1892-1995), a quien la mayoría lo llama el padre de las Relaciones Públicas.

En la Argentina las Relaciones Públicas según el Consejo Profesional de Relaciones Públicas, el 25 de julio de 1958 se crea La Asociación Argentina de Relaciones Públicas.

El Círculo Argentino de Relaciones Públicas, se creó el 7 de julio de 1961 y pasa a ser la primera institución de Relaciones Públicas en todo el territorio argentino, la cual otorgaba un título terciario por medio de su Escuela de Relaciones Públicas.

2.2 Relaciones Públicas: Definición y conceptos básicos

A lo largo de los años las Relaciones Públicas fueron definidas por varios autores de distintas maneras, y es posible que más de una definición pueda ser tomada como correcta. Lo que suele suceder es que una sola no es suficiente, es por esto que se debe hablar de las principales definiciones de las Relaciones Públicas y no de una definición específica.

Desde los comienzos de esta disciplina una definición comúnmente aceptada de las Relaciones Públicas era la siguiente: "hacer el bien e informarle a la gente de ello". Veinte años después, en un mundo cada vez más complejo, se ha visto que esta definición ha quedado sin validez. La literatura del campo exige ahora un análisis más profundo del término, y se verán aquí varias definiciones, pues es importante entender con claridad lo que se da a entender con las Relaciones Públicas como se consideran en la actualidad.

Para Wilcox (2000), las Relaciones Públicas conforman una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización en el interés del público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público.

La Federación Internacional de Relaciones Públicas (FIARP) define a las Relaciones Públicas de la siguiente manera:

Relaciones Públicas es una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se investiga y aquilata la opinión y la actitud del público y se emprende un programa de acción planificado y de comunicación recíproca, basados en los intereses de la comunidad destinado a mantener la afinidad y comprensión de esta última para con las entidades de cualquier índole.

La IPRA (International Public Relations Association) define a las Relaciones Públicas de la siguiente manera:

Las Relaciones Públicas son una disciplina y/o actividad de carácter permanente y continuado mediante la cual una empresa u organismo de cualquier naturaleza trata de conseguir el apoyo, la simpatía y la comprensión con cuantos entes o personas tenga o desee tener vinculación.

Por su parte, las Relaciones Públicas también se pueden considerar como una estrategia de comunicación mediante la cual organizaciones se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización.

Las Relaciones Públicas son también aquellas acciones orientadas a mejorar, mantener o proteger la imagen de una empresa o producto, y crear una conciencia favorable hacia los mismos.

Entre sus principales herramientas se destacan las publicaciones, promoción de acontecimientos y eventos, noticias, conferencias, marketing social, logotipos, símbolos.

Una característica de las Relaciones Públicas que no se puede soslayar es que se plasman a través de una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirigen a un público (tanto interno como externo) sino que también requieren un feedback, escuchar y atender a las necesidades del cliente interno y externo, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y sus públicos.

En principio, las Relaciones Públicas constituyen un proceso continuo, a través del cual el nivel gerencial de una empresa procura obtener la buena voluntad y la comprensión de sus clientes, sus proveedores, sus empleados y el público en general. Para lograr tal objetivo, en el plano interno se suele realizar un diagnóstico y un autoanálisis de la organización, mientras que en el plano externo se utilizan todos los medios de comunicación disponibles para brindar un mensaje coherente y que genere impacto en el desarrollo de la empresa (Grunig y Hunt, 2000).

Actualmente, el principio fundamental que rige a cualquier departamento de Relaciones Públicas consiste en priorizar los vínculos que establece la organización con su entorno social y cultural, privilegiando la necesidad de servir al público. Desde esta perspectiva, podría plantearse que históricamente las Relaciones Públicas fueron utilizadas sólo con fines tácticos, y que últimamente se las ha comenzado a contemplar como un recurso estratégico del que ninguna empresa puede prescindir sin correr el riesgo de ver reducido su volumen de negocios.

Básicamente, cualquier plan o campaña de Relaciones Públicas se propone posicionar una buena imagen institucional, vinculando y generando valores comunes y compartidos entre

una organización y los distintos públicos con los que interactúa. Cabe aclarar que cuando se habla de posicionamiento, se está haciendo referencia a la imagen de un producto o servicio en relación con otros productos o servicios que compiten directamente con él y con otros comercializados o brindados por una misma empresa. También, comprende las estrategias y acciones de una empresa cuya finalidad es distinguirla favorablemente de los competidores en la mente de los consumidores (Stanton y otros, 1996).

2.3 Funciones de las Relaciones Públicas

La meta principal de las Relaciones Públicas dentro de la organización es la de crear una concordancia entre la comunicación interna y externa.

El éxito de una organización, se logra brindando una imagen positiva que logre la confianza del público externo como del público interno. Esto se logra a través de la comunicación y otras acciones con el objetivo de establecer, mantener y optimizar las relaciones.

Para evaluar el papel de un departamento particular de Relaciones Públicas dentro de una organización consiste en observar a quién informa el jefe de ese departamento. Si le informa a la alta gerencia, ya se trate del presidente, el director ejecutivo, u otro funcionario similar, el departamento de Relaciones Públicas es una función de asesoría muy importante. Pero si le informa de sus actividades a una persona que detenta una categoría inferior en la escala de la organización, ese departamento puede tener dificultades para desempeñar con eficacia todas sus funciones clave de asesoría.

Es importante hacer gran hincapié en la conveniencia de que el departamento de Relaciones Públicas informe de sus actividades del modo más directo posible a la alta gerencia

ya que las funciones importantes del departamento de Relaciones Públicas tienen un interés directo para esta y porque las Relaciones Públicas se llevan a cabo con mayor eficacia cuando se encuentran en la posición de proporcionar información para las decisiones de la alta gerencia.

Hoy en día se encuentran muchos casos donde la línea entre las Relaciones Públicas y la alta gerencia están muy lejos de ser directa. Esto puede darse en las organizaciones de gran tamaño debido a la gran competencia por las posiciones. Otro motivo es que al ser relativamente nuevas en el campo de asesoría, las Relaciones Públicas tienen que competir con las actividades ya tradicionales de asesoría como las legales, las financieras, y las de personal. Por otra parte los altos ejecutivos suelen restringir sus contactos personales todo lo posible y algunos ejecutivos superiores no buscan ni quieren los consejos y asesoramiento de las Relaciones Públicas, ya que no los consideran importantes o piensan que ellos mismos son expertos en Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación, con el objetivo principal de fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso.

Las actividades que desempeñan los departamentos internos de Relaciones Públicas pueden variar pero hay ciertas funciones claves que son comunes a la mayoría de los departamentos internos de Relaciones Públicas, gestiona la imagen institucional, diseña, planifica, evalúa e implementa acciones destinadas a la construcción de dicha imagen y a la optimización de las relaciones de la organización con sus públicos internos y externos.

Selecciona y formula mensajes y medios de comunicación a utilizar, de acuerdo a las demandas institucionales y comunicacionales

Gestiona acciones comunicacionales y de prensa, en búsqueda del mejor posicionamiento institucional de la organización.

Desarrolla investigaciones cuantitativas y cualitativas, a los fines de diagnosticar y conocer variables referidas a la Identidad e Imagen Corporativa.

Formula y ejecuta estrategias de Cooperación Institucional como de Compromiso y Responsabilidad Social.

Diseña estrategias de comunicaciones integradas, en el marco de un trabajo interdisciplinario junto a responsables del Área de Publicidad, Diseño Gráfico, Marketing y Multimedia entre otros.

Fomenta las buenas relaciones entre el personal y los públicos internos y externos de la empresa.

Los profesionales de relaciones públicas trasladan a los públicos de interés de la empresa, su esencia y voluntad de mantener relaciones cordiales con esos públicos. Es esencial la función del departamento de comunicación para lograr un nexo de comunicación entre la empresa y sus diferentes públicos, internos y externos.

2.4 Gestión de las comunicaciones internas

La comunicación interna dentro de una organización es tan importante como la imagen que una compañía proyecta de sus puertas hacia fuera. La comunicación dentro de su público interno debe ser óptima, ellos son los principales nexos de conexión que tiene la compañía con el exterior, dado que los empleados deben estar bien comunicados, se debe conocer cuáles son

sus opiniones al igual que deben saber en que aportan a la organización con su trabajo para que la misma cumpla con sus objetivos.

Pero una de las problemáticas que tiene la comunicación interna dentro de las organizaciones, además de la falta de presupuesto, es la falta de tiempo. Las organizaciones no tienen en cuenta, que el principal activo de una empresa es su gente, y siguen invirtiendo en el cliente.

La comunicación interna es la herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que tiene una organización. A su vez, desde aquí se debe difundir la cultura organizacional al igual que las políticas institucionales. Se debe de lograr una excelente comunicación tanto sea descendente, del director hacia los empleados; ascendente, de los empleados hacia los máximos cargos jerárquicos; y horizontal, donde cada quien cuente con información de las diferentes áreas de la organización.

Todo lo relacionado con la organización es de mucha importancia para las personas que la integran. Por eso la comunicación interna es indispensable.

Hoy por hoy las empresas cuentan con múltiples herramientas de comunicación interna que permiten dirigirse a su público objetivo, el personal interno. La coherencia de los mensajes, la credibilidad y la participación son los factores que hay que tener en cuenta a la hora de implantar cualquiera de ellas.

Algunas de las herramientas clásicas más utilizadas para el desarrollo de la comunicación interna son:

- ✓ Eventos

Permite a las organizaciones acercarse y tener un contacto directo con sus diferentes públicos.

A través de los eventos se pueden transmitir mensajes

El objetivo principal es incentivar el dinamismo, la integración y la participación en un ambiente agradable.

✓ House Organ

Representa uno de los canales de comunicación interna más extendidos dentro de la empresa. Se utiliza para informar sobre la actualidad de la empresa. Generalmente es de periodicidad mensual, y se distribuye entre los colaboradores de la organización. El objetivo principal es crear el sentimiento de pertenecer a una empresa, integrando e informando al personal sobre cuestiones técnicas, económicas y sociales que inciden sobre la misma.

Como ventaja se puede destacar es que tiene una gran difusión y como desventaja su costo elevado de producción y elaboración.

✓ Carteleras

La misma se utiliza para informar sobre diferentes actividades de la empresa, información de los empleados, como fechas de cumpleaños, casamientos. Si este medio está bien concebido estratégicamente puede llegar a ser un instrumento para motivar e integrar al personal.

Es la empresa la encargada de bajar información y publicarla.

Generalmente son ubicadas en sectores estratégicos, como acceso a cocinas, baños, para que los empleados puedan leerla. Se actualiza aproximadamente una vez al mes.

Generalmente esta herramienta se encuentra mal gestionada, con bajos niveles de actualización y escaso atractivo para los receptores.

✓ Buzón de sugerencia

Esta herramienta es para conocer las opiniones y sugerencias de los empleados. Es una canal de comunicación claramente ascendente. Permite a todos los empleados de la empresa hablar y ser escuchados. Debe tener un ida y vuelta para que funciones correctamente.

Puede ser una herramienta muy útil para los directivos, generando un clima de dialogo y de participación, que lograra mayor sentido de pertenencia entre todos los miembros de la organización.

Hoy en día, además las organizaciones tienen la posibilidad de comunicarse de manera más económica, gracias a las nuevas tecnológicas de la información y comunicación, que hoy tienen implicación en las organizaciones modernas.

La tecnología más que nunca se ha convertido en un facilitador de los procesos naturales de comunicación.

La comunicación interna 2.0. es un modelo de comunicación basado en el objetivo común de la organización, que ayudan a fomentar la colaboración y el intercambio de información entre los usuarios. Las empresas no tienen ya el control del mensaje, pues las nuevas herramientas 2.0 facilitan que el usuario se convierta también en creador de contenidos. Blogs, wikis y podcasts ofrecen la posibilidad de convertirse en emisores.

Las aplicaciones Web sustituyen a las tradicionales aplicaciones de escritorio, a las cuales se puede acceder por distintos medios o canales, como ser: pda, ipod, teléfono móvil, computadoras, etc. Existen gran cantidad de herramientas 2.0, cada una con su objetivo:

- Intranet o Web interna

Es una red privada de acceso exclusivo a los empleados de una compañía. Es un entorno de red que permite la conexión entre si de maquinas de una misma organización. La gran ventaja de esta herramienta de comunicación, es que es accesible a todas las maquinas que forman parte de la red, y además es de bajo costo

El tipo de información publicado en intranet depende de cada organización, y generalmente es información sobre el funcionamiento de la misma.

Es de fácil actualización, ayudando al empleado a desarrollar sus actividades diarias. En ella se puede encontrar, manuales de información, notas de interés, compartir información con empleados de otros sectores, acceso a recursos humanos, etc.

- Correo electrónico

Es la herramienta mas utilizada de Internet. Se puede enviar una carta con la rapidez de una llamada telefónica. Permite además, el envío de archivos adjuntos, como textos, gráficos, fotos, sonido y video.

- Blogs

Sitio Web actualizado, donde se pueden encontrar textos y artículos, a los cuales se les puede agregar comentarios por parte de los lectores. Puede ser de uso público o privado.

- Contenido multimedia

Se pueden utilizar en diferentes formatos, como textos, imágenes, sonido e informar o entretener. Es una herramienta que supone un coste bajo y fácil de crear, de utilizar y de actualizar. Acercan la compañía a sus públicos, permitiendo fidelizarlos, interactuar con ellos

y fomentar su interrelación. Como negativo, se puede decir que el dialogo tiene lugar en tiempo real, y por lo tanto es imposible controlar todos los mensajes.

- Wiki: “wiki-wiki”

Significa en idioma hawaiano “rápido”. Ward Cunningham inventó los wikis como una página Web abierta, en cuanto que permite a cualquier usuario visitarla, añadir contenido o eliminarlo. El sitio crece gracias al constante trabajo de una comunidad de usuarios interesada en los mismos temas gracias al esfuerzo común por mejorar el wiki que los une.

- Redes sociales

Son sitios Web gratuitos, que pueden utilizarlos todas aquellas personas que cuente con una dirección de correo electrónico. Es una plataforma de interacción social, donde se realiza un intercambio entre sus miembros, y de los miembros de una red con los de otra. Pueden integrar blogs, mensajería, fotos, videos, enlaces. Dentro de estas redes sociales, podemos encontrar Facebook, Twiter entre otros.

2.5. Diseño y elaboración de campañas de Relaciones Públicas

En el ámbito empresarial, las Relaciones Públicas se establecen a partir de la comprensión y aceptación de las mismas como un elemento constitutivo de la organización y esencial para sobrevivir. Las empresas que incorporan departamentos de Relaciones Públicas lo hacen porque son conscientes de que su prestigio y reputación deben ser sostenidos por especialistas en comunicación e imagen corporativa.

Como se ha postulado en el capítulo introductorio del presente proyecto, la globalización, entre otras consecuencias que suscitó en el plano de la administración de

empresas y recursos humanos, ha uniformado el pensamiento y a los individuos, homogeneizando patrones y estándares tecnológicos y culturales. Para las empresas, a raíz de los acontecimientos globales que hemos descrito, se hace necesaria una orientación estratégica donde la planificación de sus nuevos proyectos, la diferenciación de sus productos y/o servicios, y el trato personalizado se imponen como aspectos cruciales a desarrollar (Del Pozo, 2000).

Al plantearse una campaña de Relaciones Públicas, en consecuencia, se deberán tener en cuenta las normas y patrones que rigen el funcionamiento de la sociedad y la cultura a las que van dirigidas. En efecto, la mejora de las Relaciones Públicas requiere entender el verdadero significado de apreciar la diversidad demográfica y cultural de la audiencia meta, como así también una comprensión cabal del sistema organizacional de una empresa.

Desde esta perspectiva, el clima laboral que existe en una organización es concebido como un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la organización (productividad, nivel de satisfacción, nivel de rotación, etc.). Una de las estrategias para optimizar el clima laboral, precisamente, es consolidar y mejorar la comunicación interna en la empresa, lo que constituye un primer paso esencial para abordar la comunicación externa.

Cabe hacer referencia también a la noción de moral organizacional, que puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. La “moral” es un subproducto de un grupo y tiene cuatro aspectos que inciden notoriamente en el clima organizacional (Seisdedos, 1996):

- sentimiento de solidaridad del grupo,
- necesidad de una meta,
- progresos observables hacia la meta; y,
- participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

En las sociedades complejas se han registrado últimamente ciertas tendencias que deben ser tenidas en consideración por los especialistas en Relaciones Públicas (Xifra, 2003), tales como:

- **Variación de las preferencias de los consumidores:** Esto hace al surgimiento de nichos de mercado cada vez más acotados, con lo cual se requiere de una alta diferenciación de productos y de unas relaciones públicas intensas. La hípersegmentación de mercados puede favorecer a las empresas, pero para ello se requiere estar cerca del cliente y ser flexibles a los cambios en las tendencias del mercado.

- **Cambios dados por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.** El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación posibilitan la internacionalización de los mercados, acortando distancias y tiempos, y establecer contactos y realizar transacciones a distancia.

- **Variación en la forma de competir.** La ampliación de las posibilidades de acceder a nuevos mercados implica también una ampliación de la competencia. Esta clase de competencia es distinta a la tradicional, donde cada empresa competía en su propio mercado.

Dada la complejidad y la evolución de estas tendencias, los especialistas en Relaciones Públicas deberán ser extremadamente cuidadosos en sus evaluaciones, y estar constantemente atentos a los cambios que se manifiestan en las modas, actitudes y opiniones del público (Simon, 1999).

Conclusión

Las Relaciones Públicas tienen como objetivo principal fortalecer los vínculos que la organización establece con sus diferentes públicos, creando una imagen positiva de la empresa. En una empresa es posible distinguir un público interno y un público externo.

El público interno está conformado por los empleados de la organización, y las Relaciones Públicas orientadas a este público deben promover un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos son afines con los de la empresa. Las buenas relaciones en el plano interno de la organización generarán un clima laboral favorable y motivarán a los empleados.

En cuanto a los públicos externos, está conformado por los diferentes tipos de clientes de la empresa, otras empresas –del sector asegurador y de otros sectores-, los medios de comunicación, el gobierno, los proveedores y el público en general.

La importancia de contar con una buena comunicación interna radica en que se constituye en la base para la planificación y el diseño de la comunicación externa, a la vez que permite proyectar una sólida imagen institucional. En el mundo globalizado, con la relevancia que han adquirido las nuevas tecnologías y medios de comunicación, el desarrollar Relaciones Públicas eficientes es uno de los desafíos principales de todas las empresas, particularmente de las líderes.

Capítulo 3. Crisis de crecimiento y cambio organizacional: cultura y desarrollo organizacional

3.1 Crisis de crecimiento

La cultura de una organización, precisamente, hace a los valores que promueve tanto en el trato cotidiano como en sus políticas de incentivos, atención al cliente, ética empresarial, etc. Una cultura organizacional no es algo que se trate simplemente en un proyecto que baje verticalmente del nivel directivo.

Si bien la decisión de los directivos es esencial para el desarrollo de una cultura organizacional, dicha cultura, en definitiva, es tanto un proyecto como el fruto del trato cotidiano. Y dentro de la dinámica de esta cultura, para lograr perdurabilidad a través del tiempo, se requiere de fortalecer valores sólidos que apunten a que se autodesarrolle el recurso humano.

La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten sus miembros, las cuales operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de la organización y de sus relaciones con el entorno. Estas presunciones y creencias surgen de los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización. De aquí se desprende que el diagnóstico de una cultura organizacional debe considerar siempre la historia de la organización y evaluar las premisas que caracterizan su funcionamiento y modo de ser.

En el caso de MAPFRE Argentina Seguros S.A., se ha intentado impulsar un modelo de desarrollo organizacional que contemplara a la empresa como un ente sistémico,

atendiendo a mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, con la colaboración, si es posible, de un agente de cambio y procurando modificar conductas y actitudes negativas del personal, motivarlos a participar y desarrollarse individualmente en la implementación de los cambios necesarios para afrontar la crisis de crecimiento. El objetivo del desarrollo ha sido el de activar los recursos técnicos y humanos de la empresa.

En cuanto al desarrollo organizacional, según el enfoque de Hodgetts y Altman (1998), es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar modificaciones con asistencia de un consultor o agente de cambio.

El desarrollo organizacional involucra entonces un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. El desarrollo organizacional, se vincula pues a las teorías de la conducta y comportamiento humano, siguiendo un enfoque sistémico que busca aplicar las ciencias del comportamiento a la administración. Este movimiento toma en cuenta ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente. Parten de una concepción del ambiente organizacional conformado por factores estructurales, como los tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos y factores sociales, de gran importancia en la organización que se han de analizar, que son las actitudes y formas de comportamientos estimulados o reprimidos del recurso humano.

Un factor importante dentro de la cultura y estructura organizacional de una empresa es cómo circula información y cómo se establece la comunicación entre sus miembros. A este respecto Ordoñez de Pablos (2002) plantea que muchas empresas se caracterizan por una cultura organizativa autista, donde prima el acaparamiento de conocimiento, lo cual imposibilita la transferencia de este conocimiento hacia otros miembros, su reutilización y amplificación, como puede suceder en períodos de crisis. La empresa debe construir una cultura organizativa que enfatice el compartir conocimiento aspirando a transformar el capital humano en capital estructural para beneficiarse de este activo.

Con respecto al concepto de cambio organizacional, el mismo concibe a la empresa como un sistema dinámico y vivo de adaptación, como condición básica de su supervivencia en el mercado. De acuerdo con Shirley (2002), existen dos tipos de objetivos fundamentales de cambio: los estructurales y los comportamentales, cada uno de los cuales comprende los siguientes aspectos, siguiendo un criterio de cambio sistémico:

1. **Objetivos estructurales:** (a) distribución de las funciones por medio de la organización, (b) relaciones horizontales y verticales de autoridad, (c) relaciones de subordinación, (d) proceso de comunicación/decisión, (e) directrices o reglas de decisión y (f) sistemas de incentivo formal.

2. **Objetivos comportamentales.** que para Shirley (2002) están subdivididos en los siguientes elementos. (a) el individuo, (b) las relaciones interpersonales, (c) el comportamiento grupal y (d) el comportamiento intergrupal.

3.2. La adaptación al cambio organizacional

Para pensar el fenómeno de la resistencia al cambio inicialmente es preciso contemplar el fenómeno del cambio en sí mismo, y cuáles podrían ser algunos de los elementos que le otorgan su dinámica especialmente en los ambientes empresariales. Esta dinámica es estructural a los procesos de cambio y puede resultar aplicable como reflexión teórica a cualquiera de los procesos en donde se desarrollen transformaciones empresariales.

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales (Menchaca, 2002).

a) **Descongelamiento.-** Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.

b) **Movimiento.-** Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

c) **Recongelamiento.-** Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio (Gordon, 1997).

De acuerdo con esta visión del cambio en el ámbito de las empresas, en sí mismo, el cambio genera una situación en donde se activan dinámicas estructurales a nivel humano, en donde fuerzas en tensión parecieran esperar solamente un desequilibrio para generar el fenómeno específico de la resistencia al mismo. Cambio y resistencia al cambio son entonces un par asociado, teniendo que esperar entonces cuando surge el primero, la existencia de proporciones equivalentes de resistencia.

Cuando se establecen cambios en una empresa, se debe contemplar entonces que la dinámica del cambio no es la misma en lo que respecta a modificar estructuras, equipos, sistemas que, cuando se trata de que personas singulares implementen esos cambios con un nivel de convicción suficiente como para sostener la productividad de la empresa. Esto pone frente a un desafío que consiste en una focalización de la problemática, no ya de pensar qué es mejor para la empresa como cambio, como modificación de sistemas empresarios, sino de pensar cuales son las consecuencias humanas de esas modificaciones y ver por qué en una persona singular, ese cambio genera obstáculos, resistencias, dificultades o rechazos (Cloke y Goldsmith, 1996).

Cuando aparecen esas resistencias al cambio, se debe pensar en personas singulares y por lo tanto, en una mixtura entre resistencias al cambio racionales y emotivas. Las primeras, se ubicarán en la línea de las resistencias por problemas nuevos y reales que surgen de la implementación, por ejemplo, dificultades respecto de aprender tareas nuevas, mayores niveles de exigencia laboral, necesidad de adoptar posiciones jerárquicas nuevas o falta de convicción respecto de las mejoras que surgen en las nuevas directivas emanadas del cambio.

En la línea de las resistencias emotivas, es posible encuadrar aquellas que emanen del mundo afectivo de la persona que debe cambiar y dentro de éste, los afectos, emociones y sentimientos que surgen hacia las personas de mayor jerarquía que implementan los cambios, o hacia la empresa como colectivo abstracto que obliga a sus miembros a un esfuerzo mayor o al menos, a un accionar diferente. Esta doble conjunción de problemas reales y afectivos es la que deberá servir como orientación frente a las dificultades a cambiar, y para eso se deberán pensar ciertas cuestiones humanas frente al cambio, específicamente dentro del mundo del trabajo.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El administrador profesional tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, debe analizar cuidadosamente en qué afectará a sus trabajadores, tanto en el presente como en el futuro.

García Vidal (2002) plantea que los empleados deben intervenir activamente en la instancia de planificación de los cambios, y que requieren la confirmación de que los cambios

propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio. Cuando se la involucra en este proceso, los recursos humanos comprenden la necesidad del cambio y cómo la afectará.

Como se puede apreciar, existen maneras de minimizar las acciones obstaculizadoras del cambio y una es la de ponerse en el lugar del trabajador, es decir, de la persona que deberá adaptarse a la novedad e innovación –sea de índole tecnológica o por un cambio de las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo-, y que seguramente percibirá cuales serán las dificultades para implementarlas. Esto suele olvidarse en las empresas, en donde muchas veces se imponen cambios establecidos de una manera completamente verticalista y sin contemplar cuáles son las reacciones de los empleados ante los cambios que se pretenden instrumentar.

Las organizaciones que tienden a la expansión se tornan complejas por toda una gama de situaciones más bien típicas de los procesos de crecimiento. Por un lado, en una organización empresarial, participan grandes cantidades de personas con tareas y jerarquías diversas, que provienen de culturas personales y empresarias diferentes, que tienen diferencias caracterológicas, criterios y modos diferentes de abordar los problemas y de reaccionar ante las circunstancias que la empresa les plantea a diario.

Estas diferencias deben amalgamarse en una fusión, la mayoría de las veces lograda sólo a nivel de aspiración o de manera teórica, para dar lugar a la unidad de propósitos de la organización. Es posible sintetizar esta problemática diciendo que, toda vez que se procura implementar un cambio importante en la estructura y/o cultura organizacional, ya sea por una crisis de crecimiento o por la diversificación de las actividades que desarrolla la empresa, la

diversidad de cada individuo, sus modos espontáneos de proceder, deben fusionarse en un modo de acción empresarial, tipificado, reglado, sujeto a normativas y controles.

El modo de acción colectivo, entonces, debe suplir a la acción individual y el sujeto, como agente de acción, debe sumarse a un esfuerzo colectivo, donde las decisiones y reglas se adoptan en otro ámbito que el del libre albedrío o la acción espontánea. Esto da lugar a un primer nivel de lo que se podría llamar resistencias a la integración del sujeto en un ámbito colectivo de trabajo. Estas resistencias no siempre son originadas en una "rebeldía" del trabajador, sino que pasan por el hecho de que debe modificar su modo de actuar más espontáneo, para poder integrarse al cambio, a una red de hechos, diseñados por la tendencia de la empresa, en pos de sus objetivos.

El modo general en que se da esta adaptación del sujeto al cambio definirá en cierta medida la integración del recurso humano dentro de la empresa y la "armonía" del resultado general del trabajo. Si se piensa a la empresa como un todo integrado, las acciones que no contemplen esa integración, serán elementos disonantes, que en la práctica se manifestarán como problemas específicos.

Los ejemplos sobran, se pueden observar cotidianamente en una empresa, cuando por ejemplo, el sector de la producción no puede seguir el camino que le marca, por ejemplo, un sector de ventas especialmente activo, o cuando, errores de criterio respecto a lo que sigue luego de una acción emprendida por un empleado, traban al resto de la cadena que viene luego de esa acción.

Es decir, la conciencia por parte de cada miembro del personal de que, luego de que él le imprima su acción particular al producto o servicio, deberá ser tratado éste por otro sector o

empleado, se torna fundamental. Un problema enorme de la cultura empresaria de una empresa sobreviene cuando cada empleado hace lo que le corresponde a su sector, sin importarle o considerar que es sólo parte de una larguísima cadena de procesos, para llevar el producto final hacia el cliente.

Algunos países, tales como Japón en la década del 80, lograron "milagros" productivos y de expansión comercial basados en modificaciones de la cultura empresaria, en donde el individualismo, típico por otro lado de la cultura occidental de trabajo, fue reemplazado por una fuerte integración de cada sector de la cadena productiva. Pero volviendo al punto, es esa conciencia, ese conocimiento de que las acciones de cada trabajador son sólo parciales y que deben ser retomadas luego por otros, lo que garantizará una verdadera adaptación al cambio.

3.3. Aspectos básicos de la Motivación

El conocimiento del proceso motivacional es la base para lograr entender porque los individuos hacen lo que hacen. Para una organización es de suma importancia tener en cuenta la motivación del personal, ya que constituye un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y así lograr los objetivos empresariales y la productividad.

Motivación, deriva de la palabra *movere*, y su significado es mover. Muchos consideran la motivación como un reflejo que tiene como objetivo satisfacer determinadas necesidades. Se puede definir como el estado o condición que induce a hacer algo en particular para alcanzar cierta satisfacción.

La motivación esta constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo especifico. La motivación, dirige al individuo a satisfacer una necesidad. En el ejemplo del hambre, hay una motivación, que provoca la conducta de alimentarse e ir en busca del alimento para satisfacer esa necesidad.

La teoría de la motivación de Maslow (1943) parte del concepto de jerarquía de necesidades, donde se exhibe una serie de necesidades propias de todo ser humano, y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica ocasionada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura piramidal se ubican las necesidades más prioritarias –las básicas-, y en la superior las de menor prioridad.

Maslow (1943) identificó y caracterizó las siguientes necesidades:

- **Necesidades Fisiológicas:** son las necesidades primarias, las cuales se vinculan a la supervivencia del individuo. Dentro de estas necesidades se encuentran la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo, como las sexuales, la maternidad o de ir al baño.

- **Necesidades de Seguridad:** Son necesidades de índole más psicológica y se relacionan con la búsqueda de un orden y seguridad, estabilidad emocional en la vida de los individuos. Por ejemplo, sentirse protegido es una necesidad de seguridad, tener un ingreso para poder sobrevivir, etc. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a

perder el control sobre sus vidas y están estrechamente ligadas al miedo a lo desconocido, al carácter imprevisible del futuro.

- **Necesidades Sociales:** Si un individuo tiene más o menos satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, comenzará a motivarse a partir de sus necesidades sociales, las cuales se relacionan con los vínculos afectivos. El ser humano, más allá de su espíritu gregario, requiere la compañía de otros seres humanos, relacionarse socialmente, tener cierta participación en la sociedad. Dentro de estas necesidades se pueden incluir la de comunicarse con otras personas, establecer amistades, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, la de pertenencia a un grupo social y sentirse aceptado dentro de él, etc.

- **Necesidades de reconocimiento:** Son las necesidades específicas del ego y que se relacionan con la autoestima de las personas. Tienen que ver con la motivación de sentirse respetado y valorado, dentro de un grupo, y se sustentan a partir de la autovaloración y el respeto a sí mismo.

- **Necesidades de Auto-Superación:** Son necesidades que tienen que ver con la autorrealización del individuo, con el ideal que lo mueve a realizar sus acciones. Son necesidades más “metafísicas o existenciales”, basadas en la idea de que el ser humano busca la trascendencia y darle un sentido a su vida, a través del desarrollo de sus capacidades y habilidades al máximo.

Estas necesidades se pueden escalar en la denominada pirámide de Maslow

Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia

Si uno observa la cima de la pirámide, el punto ideal de la teoría de Maslow se ubica en la cúspide y consiste en la "autorrealización" del individuo, la cual es muy difícil de lograr, y pocos individuos llegan a alcanzarla.

Por último, a fin de comprender en toda su dimensión la teoría de la jerarquización de las necesidades que elaboró Maslow, es preciso señalar que la misma se basa en los siguientes postulados:

- Una necesidad satisfecha no es motivadora de un comportamiento determinado. Cuando una necesidad del nivel más bajo es atendida, deja de ser motivadora del

comportamiento, de la búsqueda de su satisfacción, dando oportunidad para que se procure la satisfacción de una necesidad del nivel superior.

- Todo individuo tiene necesidades fisiológicas, que pueden ser innatas o hereditarias.

- Cuando las necesidades más bajas están razonablemente satisfechas, las necesidades localizadas en los niveles más altos comienzan a dominar el comportamiento de las personas.

- Las necesidades más bajas se sustentan en un ciclo motivacional relativamente corto (comer, dormir, etc.), en tanto las necesidades más altas demandan un ciclo motivacional extremadamente más extenso.

- Todos los seres humanos tienen más de una motivación orientada a satisfacer necesidades de distintos niveles, las cuales actúan conjuntamente en el organismo. La mayoría de los individuos no puede satisfacer las necesidades de niveles medios, y en tanto algunos, no pueden satisfacer razonablemente ni siquiera las fisiológicas.

- Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente (Chiavenato, 1997).

A través del análisis de las necesidades del ser humano se colige que la motivación es multidimensional, y que en el comportamiento humano confluyen necesidades de diversos niveles que requieren satisfacción. Desde una perspectiva psicológica, se postula además que hay necesidades conscientes y necesidades inconscientes, las cuales coexisten también en el organismo y modulan las acciones que emprende el ser humano en su devenir diario.

Para abordar el proceso motivacional en el ámbito laboral es preciso tomar en cuenta que la administración del personal es una resultante de una combinación entre los individuos y las organizaciones, y que se origina a partir de la aparición de problemas en la realización de las tareas organizacionales, cuya solución requiere una preparación adecuada, la aplicación, el sostenimiento y el desarrollo de las personas en la organización (Robbins, 1992).

Herzberg propuso la teoría de la de Motivación e Higiene, también llamada “teoría de los dos factores”. Él comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de las personas dentro de las empresas. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

- Factores Higiénicos: aquellas condiciones que rodean al empleado de una empresa, implican las políticas de la empresa, clima interno, el tipo de supervisión recibida, seguridad laboral, características físicas y ambientales, beneficios sociales, reglamentos internos, las oportunidades existentes. Generalmente estos factores son los utilizados por las organizaciones para lograr la motivación de los empleados, pero para este autor, estos factores tienen una capacidad muy limitada para poder influir en sus comportamientos. Cuando estos factores son precarios, provocan insatisfacción y cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción.
- Factores de motivación: se refieren al contenido del cargo, las tareas, y a los deberes relacionados con el cargo; logros, reconocimientos, promoción. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. Si estos

factores son óptimos, aumentan la satisfacción, y cuando son insuficientes provocan ausencia de satisfacción.

Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

La administración de personal, desde esta perspectiva, puede definirse en tres niveles claramente definidos:

- El nivel social: Que refiere a la actuación de la organización en la sociedad como un microsistema donde se expone la complejidad en que está imbuida en su ambiente.

- El nivel del comportamiento organizacional: Se vincula a la capacidad funcional de la organización como sistema, donde se pueden analizar las diversas interacciones internas y externas a la organización.

- El nivel de comportamiento individual: Es el comportamiento del individuo como microsistema, donde inciden una serie de factores del comportamiento, entre ellos: la motivación, el aprendizaje, la reacción ante el tipo de liderazgo ejercido, la comunicación.

En la gestión del recurso humano resulta vital conocer las causas que mueven a los empleados a actuar, ya sea positiva o negativamente, puesto que pueden permitir una optimización en el funcionamiento de la organización, a partir de su consideración, de acuerdo con las peculiaridades de cada empleado. Importa fundamentalmente que un administrador conozca los puntos de vista de sus subordinados en una situación determinada y esté dispuesto a tratarlos como corresponde, por lo que la motivación cumple un rol esencial en el comportamiento de la organización (Munch y García Martínez, 1997).

En el mundo del trabajo, el proceso motivacional forma parte del interés creciente que hay en todos los giros y campos de acción por mejorar la calidad de vida laboral de los

empleados. Dentro de esta tendencia, la motivación puede relacionarse con una mayor participación en la toma de decisiones organizacionales, la integración, de los objetivos individuales y generales, etc. Dentro del proceso productivo de una empresa, la motivación del personal es uno de los elementos esenciales que se deben considerar, ya que si el personal se encuentra motivado, se producirán menos tensiones y conflictos en el desarrollo del proceso.

Tomando en cuenta la gestión de los recursos humanos, la motivación, o suscitar motivación entre los empleados de una empresa, alude a la diversidad de esfuerzos realizados para incrementar el desempeño por medio de mejoras e incentivos, para optimizar el proceso de producción o la calidad del servicio ofrecido, en suma, para alcanzar una mejor calidad de vida laboral a partir de la creación de un clima organizacional que sea motivador.

Ahora bien, dentro del proceso motivacional intervienen diversas variables, algunas de índole personal y otras de tipo más general, que hacen a las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Dentro de las "variables organizacionales" se incluyen el diseño del puesto de trabajo, el alcance del control, el estilo de liderazgo de los gerentes, las afiliaciones grupales del trabajador, la tecnología disponible, todas variables que en alguna medida pueden influir en la motivación del empleado.

El proceso motivacional se origina en las necesidades insatisfechas detectadas por los administradores de una empresa, especialmente los gerentes de recursos humanos, quienes detectan un estado de tensión e insatisfacción, que provoca una merma de la productividad y el rendimiento laboral de los empleados. Iniciado el proceso, se procede a una búsqueda de los medios o elementos motivadores para reducir la tensión causada por la incomodidad o insatisfacción.

Se ingresa entonces en una fase del proceso motivacional que se denomina de “esfuerzo desplegado”, en la cual desde la dirección se escoge un curso de acción y se induce una conducta, orientada hacia un objetivo, hacia resultados determinados. Luego de cierto período proyectado, los administradores evalúan el desempeño de los empleados, cotejando los resultados obtenidos a partir del proceso motivacional, y si se producen desviaciones adoptar las medidas correctivas necesarias. En una última fase se puede implementar un mecanismo de "premios o castigos", a partir de la evaluación del desempeño realizada. Los premios pueden ser incentivos salariales, bonos, etc. o los castigos llamados de atención, suspensiones o descuentos.

En la planificación de un proceso motivacional, se debe distinguir entre la motivación y la satisfacción, que si bien están relacionadas no significan lo mismo. Mientras la motivación concierne fundamentalmente a la conducta orientada hacia los objetivos la satisfacción está más ligada a otros factores o variables que hacen a la conformación de una adecuada calidad de vida laboral en el trabajo.

Rodríguez Estrada (2000) sostiene que hay cuatro medios a través de los cuales se puede motivar a los trabajadores, e incrementar su productividad y responsabilidad:

- a) Un cuidadoso diseño del puesto de trabajo.
- b) Adecuadas normas de ejecución.
- c) Suministro de la formación y capacitación necesaria al trabajador para que se controle a sí mismo.
- d) Oportunidades para que el trabajador participe en las tomas de decisiones que se vinculan con su labor.

Los tres primeros constituyen condiciones para la motivación de la responsabilidad, pero por sí mismos no proporcionan esa motivación. El trabajador se verá motivado para un cumplimiento responsable de su labor si puede participar de los procesos de tomas de decisiones.

Si se focaliza la motivación como un proceso orientado a satisfacer necesidades, se debe hablar del ciclo motivacional, cuyas etapas básicas son las siguientes (Keenan, 2000):

- **Homeóstasis:** Es el estado en el cual el organismo humano se encuentra en equilibrio.
- **Estímulo:** Es cuando surge un estímulo que genera una necesidad.
- **Necesidad:** La necesidad (insatisfecha aún), suscita un estado de tensión.
- **Estado de tensión:** La tensión genera un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento:** El comportamiento, al activarse, se orienta a satisfacer la necesidad y a alcanzar el objetivo en forma satisfactoria.
- **Satisfacción:** Si se satisface la necesidad, el organismo accede al estado original de equilibrio, hasta que se hace presente otro estímulo.

Desde esta perspectiva, toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno a un equilibrio homeostático anterior. Sin embargo, cabe señalar que no siempre una necesidad es satisfecha, lo que puede llevar a conflictos y problemas en el rendimiento laboral, y por consiguiente, a la desmotivación.

3.4. Los recursos humanos ante las crisis de crecimiento

Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. Es un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

En la actualidad, los principales desafíos que plantea la gestión de los recursos humanos en las grandes compañías son los siguientes (Rodgers, 2002):

- Determinar los estándares de producción
- Definir una política de rotación del personal
- Reclutamiento de personal competente
- Reducir los costos de entrenamiento y capacitación
- Definir una adecuada política remunerativa
- Adoptar una política de trabajo que evite los desperdicios por prueba y error

Una crisis es un acontecimiento aleatorio, e involucra una situación de cambio que afecta a algún aspecto de la realidad empresarial, incidiendo en la totalidad de la empresa. Cuando una empresa está en crisis, el objetivo principal es afrontar la misma. Las crisis pueden caracterizarse por los siguientes atributos; son imprevistas, generan incertidumbre, son de relevancia para sus diferentes públicos, requieren de mucha información para su afrontamiento.

Existen diferentes tipos de crisis empresariales, ya que la naturaleza y los efectos pueden ser variables y diferentes: una huelga, el cierre de una planta, un accidente, los recortes de personal, la retirada del mercado de un producto defectuoso, una crisis financiera, una crisis interna, una crisis de crecimiento (Chiavenatto, 1994).

Una crisis de crecimiento es una situación de ruido y confusión que atraviesa internamente una organización cuando crece a un ritmo no deseado, y se deja seducir por la idea de que el éxito no tiene fin.

Por lo general, los empleados tratan de entender lo que está sucediendo. Pero si no reciben información clara y precisa por parte de la organización en tiempo y forma sobre lo que está ocurriendo, comienza a circular velozmente la comunicación informal, alimentada por rumores, chismes, etc. La efectividad del trabajador estará determinada en estas circunstancias por el modo en que se brinda información a través de las diferentes herramientas de comunicación.

Las organizaciones pueden aprovechar la crisis, como una oportunidad. Una crisis implica cambio, y muchas veces puede ser positivo, siempre y cuando este acompañada de una buena gestión de la comunicación. El futuro de las organizaciones, depende del estado físico, mental, emocional de cada empleado.

3.5. La comunicación interna en un proceso de cambio

En las situaciones de crisis de crecimiento, que preceden a un fuerte cambio organizacional, el modo en que se maneje la comunicación interna cumple un papel crucial, ya que en este tipo de situaciones lo que los miembros de la organización necesitan es información acerca de lo que está ocurriendo, y si no la obtienen en tiempo y forma, pueden comenzar a circular rumores, lo que repercutirá negativamente en el clima laboral.

Contar con una comunicación eficiente en estas instancias asegurará la adaptación al cambio organizacional, y generará una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa.

A este respecto, Drucker (1993) postula que lo primero que hay que hacer para cambiar los hábitos de una organización es definir qué resultados son necesarios. Por ejemplo, en la sala de emergencias de un hospital, todos los pacientes deben ser vistos dentro del minuto en el que llegan por una persona competente. El siguiente paso y el más importante es preguntarse ¿en dónde ya se está haciendo esto dentro de nuestro propio sistema? Se verá que los resultados deseados no se obtendrán haciendo algo diferente, sino haciendo sistemáticamente algo que todos saben que tiene que hacerse, algo que siempre ha sido pregonado, pero que sólo en pocas ocasiones se lo ha puesto en práctica. El próximo paso es que la alta gerencia se asegure la práctica del comportamiento eficaz que deriva de la propia cultura de la organización. Esto significa que debe preguntar periódica y sistemáticamente ¿qué es lo que nosotros en nuestra función, y toda la compañía en general, hacemos para ayudarles a ustedes a producir los resultados que consideramos necesarios? Y también: ¿qué es lo que hacemos que les impide concentrarse en obtener esos resultados?

He aquí un buen análisis respecto de la adaptación al cambio que se plantea, cómo la pregunta respecto a los demás actores de una cadena es por demás relevante para llegar a un resultado general satisfactorio, sobre todo en situaciones de crisis de crecimiento.

Conclusión

Al enfocar el tema de la motivación en este capítulo, y relacionarlo con los recursos humanos, es posible apreciarlo desde diferentes puntos de vista. En principio, se reconoce la importancia de lograr una buena motivación del personal para alcanzar los objetivos de la

empresa. Un empleado motivado aumenta su producción, mejora su labor, su desarrollo profesional, y siente que sus objetivos están ligados con los de la organización.

Del mismo modo, a la hora de implementar un cambio organizacional, éste se verá facilitado si los recursos humanos se encuentran debidamente motivados, y circula una buena comunicación interna en la organización.

Para mantener al personal motivado es de gran utilidad indagar y evaluar el clima laboral, a través de lo cual la empresa podrá:

- saber cómo se sienten sus empleados
- la relación entre la persona y el puesto o tarea de trabajo.
- la imagen que tienen los empleados de la organización
- evaluar miedos y temores
- la relación de las personas con sus jefes
- la relación de las personas con sus pares
- optimizar la comunicación y la productividad

Capítulo 4. MAPFRE Argentina Seguros S.A.

4.1 Historia y presentación de la empresa

MAPFRE (siglas históricas de la Mutua de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, forma jurídica original de la empresa) es una empresa de seguros de nacionalidad española. Es la primera empresa de seguros en España y una de las más importantes en Íbero América.

MAPFRE Argentina, pertenece al Grupo MAPFRE, fundado en España en 1933. Es una compañía multicanal que garantiza una cobertura nacional, a través de una red de más de trescientos centros de atención, emplea a dos mil personas en forma directa y a cuatro mil productores asesores. A continuación se expone la evolución histórica de la empresa en la Argentina en los últimos años, la cual da cuenta de su fuerte crecimiento:

1986: MAPFRE adquiere Aconcagua Compañía de Seguros y comienza su actividad comercial. Esta empresa había nacido en 1944, siendo pertenencia de la familia Braun Menéndez. En 1948 cambió su denominación a Compañía Sudamericana de Seguros S.A., hasta que en 1975 pasa a llamarse Aconcagua Compañía de Seguros. Según datos de la Superintendencia de Seguros de la Nación, en función a la producción estimada, en el cuarto trimestre de 1986 la compañía estaba en la posición 42, con una participación de mercado del 0.63 %.

1988: Inician sus actividades ITSEMAP AUSTRAL y MAPFRE SOFT y se adquiere el primer edificio emblemático del Grupo en Argentina, ubicado en la intersección de la avenida Figueroa Alcorta y Castilla.

1990: Comienza a operar Ibero Asistencia y MAPFRE Re

1991: Se establece la Fundación MAPFRE Delegación Argentina.

1992: Se desarrollan programas de la Fundación MAPFRE América.

1994: Programas de Fundación MAPFRE Medicina. Se constituye CESVI Argentina.

1996: Se crea MAPFRE Aconcagua ART S.A.

1999: Se constituye MAPFRE Aconcagua VIDA S.A.

2001: Se crea la división de Seguros Agrarios.

2003: Se lanza el Plan de Expansión Territorial.

2004: Adquisición del Edificio Corporativo en Puerto Madero. MAPFRE Argentina se ubica entre las diez mejores empresas para trabajar según el informe elaborado por Great Place to Work® Institute.

2006: En diciembre de 2006 nace MAPFRE SALUD, empresa de medicina privada.

2008: Se presenta en sociedad CLUB MAPFRE

- Enunciados actuales de la misión y visión

Su misión es “contribuir, en el marco de nuestros principios institucionales y empresariales, a mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad a través de la actividad aseguradora, impulsando su prestigio y buscando siempre la plena satisfacción de nuestros clientes, contando con empleados de alto nivel profesional, orgullosos de su pertenencia”.

La visión de la organización es “estar presente en cada hogar y en cada empresa de la Argentina como su compañía de seguros”.

Valores: atención personalizada, profesionalismo, excelencia en los servicios, trabajo en equipo, compromiso, vocación de servicio

- Estructura organizacional

Hoy por hoy MAPFRE Argentina cuenta con 1856 empleados.

A continuación se desarrollara una breve descripción de cada una de las áreas que conforman el público interno de la empresa.

Administración:

Esta área se encuentra dividida por regiones. Norte y Sur del país, área metropolitana y provincia de Bs. As..

Cada zona responde a un jefe administrativo, quién delega las responsabilidades a los administrativos, que a su vez están divididos en diferentes secciones: cajeros, emisores, suscriptores, atención al público y productores.

Tal como su nombre lo indica, los cajeros son los responsables de cobrar las pólizas en las oficinas, tanto de clientes como de productores, quienes realizan liquidaciones de sus cartera de clientes. La función principal es administrar todos los pagos.

Los emisores, son aquellas personas que se encargan de ingresar al sistema, todos los datos que son necesarios para poder suscribir una póliza nueva, renovarla o bien hacer algún tipo de modificación, llamado “endoso”.

Los suscriptores son los responsables de analizar un riesgo que excede las pautas de suscripción fijadas por la compañía.

Los administrativos de atención al público y productores, brindan un soporte administrativo, operativo y técnico especializado. Sus principales tareas son: copias de pólizas, atención al público personal y telefónicamente, denuncia y carga de siniestros, cotizaciones, ventas.

Ventas

En cada oficina comercial de MAPFRE Argentina, hay un equipo de venta directa liderado por un supervisor. Estos equipos de trabajo cumplen la función de vendedores directos de los distintos ramos de seguros; vida, generales y ART fuera de las oficinas de MAPFRE.

Comercial

Es el área responsable de ofrecerle al productor/asesor un soporte estratégico en el desarrollo inteligente de su cartera de clientes, brindándole un asesoramiento integral, tanto en ART, vida y generales.

Siniestros

Es un conjunto de unidades regionales responsables de la tramitación de los siniestros de los ramos de ART, vida y generales. Los tramitadores de siniestros, son los encargados de la negociación y pago del mismo. Están divididos en sectores según los ramos.

Recursos Humanos y Comunicación

El área de personal, se encarga de realizar actividades tendientes a coordinar y optimizar las actividades, conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficacia. Contratación y empleo, liquidación de sueldos, capacitación y desarrollo.

El departamento de comunicación se encarga de la comunicación interna y externa de la empresa.

Help Desk:

Esta área de la empresa, soluciona y gestiona todo aquello relacionado a posibles incidencias con la tecnología informática, dando soporte a los diferentes niveles de usuarios informáticos de la empresa y todo aquellos problemas que tengan con la pagina Web proveedores y productores.

Marketing

Esta área se encarga de abrir nuevos mercados o ampliar los existentes. Tiene dos funciones principales: La planificación comercial y la investigación comercial.

La función de este departamento es esencial para los resultados económicos de la empresa, se ocupan de estudiar el mercado, la psicología de los clientes reales y actuales, los nichos de mercado, la situación de oferta y demanda, flujos económicos y tendencias sociales que afecten de manera directa la comercialización de los seguros.

Legales

Llevan a cabo las mediaciones y juicios de la compañía, con el objetivo de lograr la mayor cantidad de conciliaciones posibles en montos menores a las eventuales sentencias.

- Instalaciones de MAPFRE Argentina

Casa Matriz

En el año 2005, como parte de su plan de expansión territorial, MAPFRE Argentina, mudó su casa central a un edificio propio ubicado en Puerto Madero, Juana Manso 205.

Sucursales

Actualmente, en Capital Federal, MAPFRE cuenta con 4 oficinas comerciales de atención al público y al productor. Sus direcciones son: Lavalle 348 (centro), Av. Del Libertador 5771 (Belgrano), Juan B. Alberdi 36 (caballito) y Av. Belgrano 2264 (Congreso).

Son zonas estratégicas creadas con el objetivo de expender sus productos, ofreciendo un mejor servicio y estableciendo un contacto directo con sus clientes.

En provincia, MAPFRE, cuenta con 22 oficinas propias. Av. Hipólito Yrigoyen 2101 (Avellaneda), Hipólito Yrigoyen 8802 (Lomas de Zamora), Calle 7 Esq. 40 (La Plata), Santamarina 515 (Montegrande), 25 de mayo 385 (Morón), Alsina 2780 (Olavarria), Av. Independencia 930 (Mar Del Plata), Av. Del Libertador 1976 (Olivos), Alem 149 (Quilmes), Bonifacini 2091 (San Martín), Nació 180 (San Nicolás), 9 de julio 110 (Tandil), Villegas 902 (Trenque Lauquen), Moreno 401 (Tres Arroyos), Av. Bs. As y alameda (Villa Gesell), Lavalle 1499 (Zarate), Perón 8751 (Parque Leloir) y Av. Tratado del Pilar 55 (Pilar), Calle 27 (Mercedes), Chiclana 395 (Bahía Blanca), Ángel T. De Alvear 702 (Don Torcuato), Bartolomé Mitre 88 (Junín)

En el resto del país, se pueden encontrar oficinas comerciales en Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Bariloche, Entre Ríos, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Misiones, Río Negro, Salta, San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero, Tucumán y más de 300 oficinas delegadas distribuidas por todo el país. Las oficinas

delegadas, son oficinas de MAPFRE, que se dedican a la comercialización de seguros únicamente, no tienen atención al público por temas administrativos, y son atendidas por productores/asesores asignados por la compañía, a quienes se les pagan los gastos fijos, como alquiler, luz y brindando las instalaciones.

- Productos MAPFRE

Seguros para automóviles

Seguros patrimoniales, incluyen (vivienda, comercio, consorcios, embarcaciones, incendio, responsabilidad civil, caución)

Seguros de Vida

ART

La comercialización de los seguros, se hace a través del equipo de venta directa, oficinas propias, delegadas y venta telefónica.

4.2. Comunicación interna en MAPFRE Argentina

MAPFRE Argentina, cuenta con un departamento de comunicación. Además de la comunicación interna, se gestionan las relaciones informativas de la organización y se controlan la publicidad y los soportes de promoción.

Utilizan básicamente diferentes soportes de comunicación que no son tan variados para transmitir información más que nada rutinaria y con el objetivo de comunicar aspectos relaciones con el funcionamiento de la organización a través de e-mails, carteleras e intranet.

La página Web es el principal soporte utilizado por la empresa para establecer un vínculo con sus públicos. El formato es acorde con las características de la empresa, ya que su identidad visual, isologotipo, tipografía y gama cromática están presentes.

Cada empleado tiene un correo electrónico dado por la empresa. La empresa hace uso de los e-mails para comunicar a sus empleados cualquier decisión o cambio de planes. Se utiliza tanto para la información formal como la informal.

Las carteleras están ubicadas una por sector, y por oficina comercial. Contiene información institucional. No hay tiempo pautado para su renovación, se basan en los hechos relevantes.

Además el departamento de comunicación es quien se encarga de organizar la fiesta de fin de año.

MAPFRE cuenta con un manual de inducción, que se entrega a los empleados que ingresan a la empresa, donde se puede encontrar información sobre las condiciones y reglamentos de la empresa. Se informa también sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa.

Mundo MAPFRE, es la revista institucional que se realiza desde el departamento de comunicación para MAPFRE Argentina y MAPFRE Uruguay. Se puede encontrar información acerca del mercado asegurador.

La comunicación presenta una estructura in-house, ya que la misma es gestionada desde el interior de la empresa por el departamento de comunicación.

Esta área se encarga de manejar los recursos de la comunicación interna, sino también de la comunicación dirigida al público externo.

4.3. Observación participante

A través de la observación participante, el investigador es quien comparte con lo investigado, el contexto, la experiencia y la vida cotidiana

A través de esta técnica realizada dentro de la empresa donde trabaja la autora de este proyecto hace cinco años, se pudo observar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa y como es percibida por los empleados, sobre todo el área administrativa quienes fueron los mas afectados por la crisis.

Esta observación fue llevada a cabo con el objetivo de llegar a conocer cómo se comunican y cómo se relacionan las personas dentro de la empresa, cómo son tomadas las decisiones, qué objetivos desean alcanzar y cómo se organiza cada personal para recibir la información del medio en que se devuelve.

El diagnóstico del Programa de Comunicación interno actual de la empresa es esencial para proponer una sugerencia profesional y la posterior creación de una Propuesta de comunicación.

La observación y el análisis es la herramienta que se utilizo al momento de evaluar y proponer soluciones posibles.

Dichas evaluaciones y análisis tienen un campo real de investigación, y las variables utilizadas para basar la observación, fueron las siguientes:

- Conocimiento de la empresa
- Sentimiento de pertenencia
- Condiciones físicas

- Motivación hacia el trabajo
- Relación con subordinados
- Relaciones interpersonales
- Satisfacción por los canales informativos y por la información recibida

Dicha metodología fue implementada con el objetivo de obtener un diagnóstico real sobre la situación actual de MAPFRE Argentina, lo que permitirá identificar puntos fuertes y débiles, proponiendo acciones adecuadas a mejorar el clima interno de la organización.

4.3.1. Conocimiento de la empresa

El área administrativa percibe que el objetivo principal de MAPFRE es llegar a ser líder en el rubro de los seguros, satisfaciendo las necesidades de los clientes estando cerca.

Los empleados consideran a MAPFRE Argentina, como una empresa reconocida y de prestigio a nivel nacional e internacional, que trabaja a diario para convertirse en una de las principales entidades aseguradoras a nivel mundial.

Acercas de la historia de la compañía, los empleados saben que en el año 2009, MAPFRE cumplió 75 años, y entre los meses de mayo y julio, se pudo ver en televisión una campaña publicitaria, que se transmitió por todos los canales de habla hispana, en todos los países de Latinoamérica. El objetivo principal de la empresa, era transmitir que la grandeza de una compañía, no solo esta en su tamaño, sino también en sus principios, valores, compromiso y manera de hacer las cosas.

Si bien los empleados, conocen los valores y la misión que se propone la empresa, se muestran desmotivados, y con un nivel de compromiso bajo y escasas expectativas acerca del cambio organizacional, ya que creen que difícilmente redunde en beneficios para la empresa.

4.3.2. Condiciones físicas

Al referirse a condiciones físicas, se está hablando de aquellas características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, es decir; la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, etc.

Los empleados de MAPFRE Argentina, realizan sus actividades diarias en un ambiente cómodo. Las oficinas comerciales, están armadas para brindar comodidad a sus empleados y que estos puedan desarrollar sus tareas eficazmente. El hecho de trabajar en un ambiente con una luz adecuada, facilita el realizar trabajos que exigen un esfuerzo visual, y se evitan dolores de cabeza por esforzar la vista, fatiga visual, tensión y malestar por resultar el trabajo molesto.

Todas las oficinas tienen aire acondicionado frío-calor, con el objetivo de brindar confort a los empleados, y que no sufran de calor en verano ni de frío en invierno.

Además cada oficina comercial tiene una cocina, donde los empleados pueden preparar alguna infusión, ya que cuentan con cafetera y dispenser de agua caliente y fría.

Una de las quejas por parte de los empleados, es que no tienen espacio físico, para poder almorzar en la oficina, y así poder gastar menos dinero, ya que hoy por hoy ir a comer a un restaurante se ha encarecido bastante. La empresa considera que los empleados, deben salir en el horario de almuerzo para despejarse y tomar aire, ya que dentro del sueldo básico, se

incluye dinero para salir a almorzar. Algunas oficinas, tienen microondas o heladeras chicas, que fueron compradas por los mismos empleados que juntaron dinero entre todos.

Respecto del espacio físico, esta acorde a la cantidad de empleados por oficina. La higiene es óptima, dado que todos los días, por la mañana hay un personal de limpieza por oficina.

4.3.3. Motivación hacia el trabajo y clima laboral

Independientemente del área a la que pertenecen los empleados, actualmente se encuentran desmotivados. Esto está vinculado con la estrategia adoptada por la empresa de no indicar los objetivos y no señalar el rumbo de hacia donde se dirigen.

El problema principal del clima laboral actual, es la falta de información, lo que perjudica radicalmente a la organización, ya que esto se traduce en una menor productividad.

Un trabajador contento, es un trabajador fiel, y ello repercute en su rendimiento laboral.

La falta de un liderazgo motivador, también es una de las consecuencias de la desmotivación. La mayoría de los empleados percibe una actitud de sus jefes diferente, donde a ellos también les cuesta adaptarse al cambio, ya sea por el proceso de aprendizaje que requiere, por tener que modificar rutinas y modos de hacer las cosas a los que estaban bastantes habituados.

Esto se vincula también, al hecho de que la estrategia adoptada por la empresa para guiar el proceso de cambio no fue la más adecuada a las demandas y necesidades de los empleados.

Aun debe trabajar MAPFRE Argentina, para motivar a aquellos que tienen dudas o resquemores respecto del cambio organizacional que se ha instrumentado en la empresa a partir de su crisis de crecimiento.

Hoy por hoy muchos empleados del área administrativa, se han ido de MAPFRE Argentina a otras empresas por una igualdad de sueldo y condiciones. Ese es un factor clave a la hora de evaluar el clima laboral actual. Un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Los empleados no están comprometidos con el trabajo diario, cumplen su horario como algo mecánico, están desganados, con una actitud de indiferencia

Un mejoramiento en el clima laboral redundará en una mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.

4.3.4 Relación con subordinados

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana. La motivación del empleado depende del líder, ya que las personas, necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan a diario. Una de las principales tareas de un líder es motivar a sus empleados, creando condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

Para los empleados de MAPFRE Argentina, sus jefes no los escuchan ni se preocupan por ellos, están muy preocupados en sus objetivos anuales, es cumplir objetivos económicos,

que repercutieron en sus propios sueldos, y que debido a la crisis económica que se vive en la empresa no es tan fácil llegar.

Los jefes administrativos exigen mucho trabajo a los empleados que tienen bajo su mando, dada la cantidad de trabajo administrativo que creció en los últimos años debido a la expansión territorial. Mas trabajo, menos empleados, por el cual el desgaste es mayor.

Al no estar los empleados informados de lo que esta sucediendo en la empresa, la productividad cada vez es menor. Un empleado informado, es un empleado productivo porque siente que participa en los logros de la empresa. La información corporativa debe estar al alcance de todos.

4.3.5 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral son un papel crítico en la empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal. La integridad personal es la clave para establecer y mantener relaciones productivas, y consiste en actuar conforme a valores y creencias.

El grupo de empleados observado esta conformado por hombres y mujeres, entre 20 y 30 años de edad. Esto ha favorecido para que entre los miembros de MAPFRE Argentina se confirmen vínculos amistosos y sólidos debido a que existe una cultura de trabajo en equipo entre los compañeros. Se relacionan entre compañeros de trabajo sin distinciones de área o nivel, basados en un trato de total respeto, honestidad y dignidad.

4.3.6 Satisfacción por los canales informativos y por la información recibida

Actualmente en MAPFRE Argentina, no se ha desarrollado una gestión de comunicación interna que le permita a la empresa integrar el proyecto corporativo al seno de la organización para generar en su público interno una imagen coherente.

Al analizar la calidad de contenido de los soportes de comunicación que actualmente se utilizan en la empresa, se destaca que es netamente informativa acerca de procedimientos del funcionamiento diario. En los empleados de MAPFRE Argentina, no existe cohesión e integración al proyecto corporativo, debido a que los soportes de comunicación transmiten información acerca de procedimientos del funcionamiento diario, es información instrumental. No es motivadora ni integradora.

La falta de soportes de comunicación interna adecuados, hace que la comunicación informal entre los miembros de la organización fluya en busca de satisfacer las necesidades de comunicación, y así mismo han sustituido los pocos canales previsto por la empresa.

4.4. Análisis F.O.D.A.

Fortalezas

Sucursales en todo el país

Gran expansión territorial en los últimos 5 años

Marca reconocida y con prestigio

Buen posicionamiento en el mercado

Buena estructura sólida con el apoyo de la casa matriz en España

Imagen sólida

Oportunidades

Empresa mundialmente reconocida

Ampliación de gamas de productos

Aperturas de nuevas oficinas en puntos estratégicos

Diversidad de canales de venta

Amenazas

Crecimiento de competidores

Concentración de mercado

Crisis de crecimiento

Debilidades

Escasa inversión

Falta de autoreconocimiento por parte de los empleados

Empleados desmotivados

Falta de capacitación al personal

Altos costos en relación a la competencia

Falta de comunicación interna

Amenazas

Crecimiento de competidores

Concentración de mercado

Crisis de crecimiento

4.5. Problemática general de MAPFRE Argentina: análisis de situación

MAPFRE Argentina Seguros S.A., inicio en el año 2002 una campaña de expansión territorial que hizo que sacara una ventaja frente a otras aseguradoras. Tras la devaluación en la crisis argentina, fue cuando mas oficinas abrió y más creció respecto a años anteriores.

Invirtió en la compra de un edificio en Puerto Madero, con el objetivo de abrir su casa central. Para fines del 2005, la aseguradora quería incrementar sus centros de atención de 230 a 300 oficinas, y para el 2009 ya contaba con 358 oficinas comerciales, 13 ServiMapfre, 13 centros de tramitación de siniestros, 10 centros de tramitación de accidentes, 25 grúas y 4 clínicas.

A fines del 2007 ya formaban parte de MAPFRE 2030 empleados, y hoy cuenta con más de 3000 empleados. MAPFRE Argentina, actualmente tiene su casa central en Puerto Madero, y oficinas comerciales de atención al público en diferentes puntos estratégicos del país.

La empresa es reconocida por sus públicos como una organización líder en el sector asegurador. Se caracteriza por su trayectoria y compromiso.

Es posible advertir cierta resistencia y falta de compromiso por parte de los empleados hacia el proceso de cambio de gestión implementado. La falta de programas de motivación e

incentivos a los empleados, hace que gran parte de los miembros de la empresa, no se sientan orgullosos ni satisfechos de formar parte de MAPFRE.

Cuando una empresa crece a un ritmo imparable suelen traer aparejados distintos problemas dentro de la organización. Uno de ellos es el problema con los recursos humanos. El crecimiento debe acompañarse de una buena herramienta de comunicación, ya que generalmente suele ser el enemigo de un buen sistema de control interno.

En el 2008 MAPFRE se encontró con empleados disconformes y descontentos por diferentes medidas que tuvo que tomar la compañía con respecto a la economía financiera.

El crecimiento que venía avanzando se vio afectado por la situación crítica que estaba avanzando el país. Si bien no fueron medidas drásticas, la información nunca fue clara. Y de repente la comunicación informal, comenzó a circular por diferentes medios; e-mail, encuentro en pasillos, horas de almuerzos, en tiempo libre, y al ser mucho más veloz que la formal, se empezó a generar un clima interno negativo.

MAPFRE ya había iniciado su expansión con bastante éxito, y cada vez había más clientes y menos empleados. Las oficinas comenzaron a saturarse, por que había más trabajo administrativo, más clientes para su atención, más siniestros y la cantidad de empleados seguía siendo la misma. Muchos empleados comenzaron a renunciar, y los mismos no eran reemplazados.

Si bien uno de los objetivos era crecer a nivel compañía, y ser cada vez más empleados, en un determinado momento, dada la crisis que acompañaba al país, tuvieron que dejar de tomar gente, pero mientras tanto el trabajo se seguía sumando.

Las oficinas cada vez estaban mas desorganizadas, los empleados desgastados y cansados al no recibir un apoyo por parte de la empresa ni de sus lideres.

Dada la necesidad de los empleados de obtener información que no recibían por parte de la empresa, y que solo se pueden detener con una comunicación formal clara y precisa, los rumores comenzaron a circular, rumores de que la empresa estaba mal económicamente, que se iba a despedir gente.

A esto se le puede sumar que la empresa inicio un plan de ahorro, en el cual la bajada de línea por parte de los gerentes era que no había mas incentivos económicos, premios de reconocimientos, tickets de fin de año (que cada año regalaban a cada empleado para que los usen en diferentes tiendas), regalo por cumpleaños (todos los años iba vareando), etc.

Los empleados necesitan:

- Contar con lineamientos claros sobre el futuro y la forma de agregar valor en el actual contexto
- Contar con herramientas para administrar el propio crecimiento y poder mejorar la realidad
- Mayor seguridad y orientación para mejorar todos los días la interacción con los clientes

Se puede percibir cierta resistencia y falta de compromiso por parte de los empleados hacia el proceso de cambio de gestión implementado por la empresa. No se encuentran

particularmente motivados a partir de la implementación de los nuevos lineamientos de comunicación interna y los programa de RR.PP.

Esto se vincula al hecho de que la estrategia adoptada por la empresa para guiar el proceso de cambio no fue la más adecuada a las demandas y necesidades de los empleados.

Las políticas y acciones de comunicación interna emprendidas para resolver los problemas derivados de la crisis de crecimiento no han sido del todo correctas. Se ha intentado reducir los ruidos y obstáculos detectados en la comunicación interna de la organización, pero aun así, persisten problemas, como circulación de rumores a través de la comunicación informal que en algunos casos generan incertidumbre entre el personal.

Los empleados no encontraron factores motivacionales para asimilar toda la información que recibieron en dicha instancia, lo cual debiera ser contemplado por el nivel gerencial, los coordinadores de equipos y los encargados de llevar adelante la gestión comunicacional de la empresa.

Se generaron expectativas muy altas de que los cambios se iban a detectar enseguida, cuando en verdad los verdaderos cambios culturales que se deben dar dentro de una organización tardaran un poco mas hasta que se hayan consolidado las nuevas practicas y normas comunicacionales, en función de la dimensión que viene adquiriendo la empresa.

Actualmente los desafíos que enfrentan hoy los empleados para la gestión exitosa de su rol son; ser eficientes en un contexto desordenado, brindar mejor servicio, mayor calidad y mas velocidad, alinear criterios dentro y fuera de la compañía, fidelizar, retener y contener, organizar las oficinas, marcar roles, gestionar la exasperación, insatisfacción.

Respecto de la comunicación, MAPFRE no desarrolló ninguna gestión de comunicación interna, que le permita mejorar el clima interno por el cual estaba atravesando la organización y pudiendo generar en su público interno una imagen coherente.

Las herramientas de comunicación utilizadas en el día a día, solo transmiten información del tipo comercial, y no motiva ni integra a los empleados. Hay una falta de soportes de comunicación que sean adecuados para que haya un control interno, y la comunicación informal cumple el rol de satisfacer las necesidades de los empleados.

Conclusión

MAPFRE Argentina Seguros S.A. es una empresa de seguros que en los últimos siete años desarrolló una campaña de expansión territorial, la cual comenzó a tomar cierto efecto notorio en los últimos cuatro años. Este rápido crecimiento generó cierto impacto en la comunicación interna de la empresa, debido a que se invirtió mucho dinero en la campaña de desarrollo, y no se empezaron a obtener los resultados inicialmente proyectados.

El problema principal se generó a raíz de que la información que se difundía por los canales internos no fue lo suficientemente clara, por lo que comenzaron a circular diversos rumores sobre la viabilidad del crecimiento.

Es importante dentro de una empresa mantener una relación fluida con el personal ya que con esto se logra involucrar al personal - transmitiendo los valores y objetivos empresariales, dando a conocer el rumbo futuro e integrando a las personas en el proyecto-, dar coherencia y coordinación al plan de acción – manteniendo una comunicación omnipresente en todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos -, acompañar

el cambio – es importante en la concreción de los objetivos que el personal comprenda el por qué de las acciones -, y mejorar la productividad – para esto es necesario concientizar al personal de su participación activa en los resultados de la empresa-.

Capítulo 5. Propuesta para MAPFRE Argentina Seguros S.A.

5.1 PLAN DE ACCIÓN

Objetivo

El objetivo del plan es fomentar la comunicación y la participación de los empleados con la empresa, logrando disminuir la incertidumbre existente entre los empleados informando acerca de las gestiones de la empresa, logrando una retroalimentación entre los empleados y la empresa estableciendo una política de puertas abiertas, para evitar rumores y malos entendidos, y así también informar acerca de los objetivos de la empresa al público interno.

En una empresa con una población geográficamente dispersa y con realidades de trabajo diferente, el acceso a la información resulta un punto crítico.

Lograr que la empresa fuera íntegramente conocida y valorada por cada uno de sus empleados creando una imagen sólida.

Público objetivo: personal de la empresa

En relación al objetivo de comunicación planteado el público al cual deben dirigirse las acciones de comunicación es al de los empleados de la empresa.

Herramientas para el desarrollo de la campaña:

SENTIDO MAPFRE

Como primera medida, junto con el departamento de recursos humanos, se realizara una capacitación hacia gerentes y supervisores de los puestos.

Se realizara un evento que se llamará SENTIDO MAPFRE, donde el presidente de la compañía, hará referencia acerca de la situación de la empresa, la estrategia de negocio, aquellos cambios que se llevaran a cabo a lo largo del año y las perspectivas a mediano y largo plazo. El encuentro será en el Complejo Costa Salguero, y convocara a todos los mandos medios de la compañía.

La idea global es que estos lideres vuelvan a sus oficinas con la idea de que el propósito de un líder de MAPFRE es el propósito mismo de la empresa, y que si el líder tiene pasión y compromiso por lo que hace, sus empleados lo seguirán y adoptaran sus metas como las suyas, siendo el líder mas efectivo aquel que demuestra que persigue algo mas que la rentabilidad.

El objetivo principal es responder a las necesidades mismas de capacitación provocando un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos, las habilidades del personal, perfeccionando al trabajador en su puesto de trabajo y produciendo un cambio que beneficiará el desempeño en sus tareas. Involucrar a los líderes de la compañía será clave.

La estrategia principal será convertirlos en voces aliadas que favorecerán y promoverán la participación de los empleados en sus actividades en el puesto de trabajo.

Los líderes deben proveer de información a sus grupos de trabajo permanentemente, anticipándose a los nuevos desafíos que buscan y obtener el consenso de todos. De este modo todos los integrantes podrán acompañar positivamente los cambios organizacionales de acuerdo al giro del negocio.

Una vez finalizado el evento, estos serán los encargados de informar a sus grupos de trabajo. Se les entregara un CD y un manual con toda la información que se brindo en la

capacitación, para que puedan compartirla con sus empleados en el transcurso de los días posteriores a la capacitación.

Desde el departamento de comunicación, se enviarán encuestas de satisfacción, para medir el grado de llegada que tuvo la bajada de línea por parte de los líderes.

Reuniones de trabajo: se convocará a todo el personal administrativo, a reuniones semanales en sus sucursales a cargo de los gerentes o responsables del sector.

El objetivo principal va a ser mantener informados a los empleados en las tomas de decisiones y actos que hace la empresa, creando un sentido de pertenencia. Informar novedades, cambio de planes y toma de decisiones, creando en los individuos un sentido de pertenencia y motivación, al sentir que hacen parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía.

Así también, se dejarán en claro temas tales como, definición del puesto de trabajo, posibles dificultades, objetivos comerciales, necesidades y motivaciones.

Habrán un espacio para inquietudes, sugerencias, propuestas, opiniones, por parte de los empleados con el objetivo de incentivar al personal

La buena comunicación hará que todos luchen por llegar a una meta en común y se mejore el clima laboral en toda la organización, aumentando la participación de los empleados en las tomas de decisiones.

House Organ: El Mundo de MAPFRE: se modificará la revista institucional. Se agregará como herramienta principal de comunicación interna, y se editará trimestralmente, con el objetivo de motivar a los colaboradores de la empresa y hacerles partícipes de los éxitos

y fracasos e infundir en todos ellos el sentimiento de pertenencia. Se distribuirá entre todos los integrantes de la organización, en el que contendrá información referente a la empresa, noticias internas y del sector, planes futuros, objetivos, entrevistas con personalidades de la empresa, notas de interés general, tiempo libre, nacimientos. Se buscare promover el desarrollo profesional de cada miembro de la organización. Los empleados podrán colaborar con notas de interés, recetas, o algo que quieran contar a sus compañeros. A su vez se creara una casilla de correo electrónico, donde los mismos empleados de la empresa, podrán proponer nuevos temas.

El objetivo va a ser mantener informados a los empleados, siendo básicamente sus objetivos ayudar en la integración del personal y aportar elementos para que se sientan identificados con la empresa.

Cartelera: Se asignara un responsable por sector, quien será el encargado de actualizarla mes a mes con la información que se envíe desde el departamento de Relaciones Publicas. Se informaran aquellos datos novedosos con el objetivo de integrar al personal, generando cultura y motivando a los empleados. El objetivo principal es generar un buen clima organizacional, la integración y la participación.

Como primer armado de las mismas renovadas, se expondrá información de la empresa, como la misión, la visión, valores, metas y logros de la misma, con el objetivo de consolidar la identidad de MAPFRE Argentina, y que estos conceptos puedan ser comprendidos e integrados por todos los miembros de la empresa.

Luego, como se explico anteriormente se utilizaran para publicar datos novedosos, como noticias del sector asegurador, cumpleaños, nacimiento, nuevos productos, ascensos, etc.

Newsletter electrónico: Diseñado exclusivamente, para estar en contacto con los empleados. Se enviara toda aquella información que se emita hacia el exterior será extendida al público interno a través de circulares de carácter semanal y se enviara por correo electrónico. El objetivo principal es mantener informados a los empleados acerca de lo que sucede en el día a día en la empresa, creando un sentido de pertenencia y logrando que se sientan parte de la misma.

Blog: Dando un valor agregado a la comunicación interna, se creara un blog privado para poder interactuar con los empleados, estableciendo una comunicación directa.

El objetivo principal será recibir información y sugerencias por parte de los empleados de MAPFRE, compartiendo experiencias y discutiendo ideas. Funcionara en reemplazo del buzón de sugerencias tradicional, con el objetivo de generar un Feedback y mejorar la comunicación, la convivencia y la atención al cliente.

Para que el uso de esta herramienta sea efectivo, se acompañara con una fuerte estrategia de concientización sobre el uso, la funcionalidad y el beneficio que tendrá esta nueva herramienta. La bajada de línea estará a cargo de los supervisores, quienes a su vez serán capacitados por el departamento de comunicación.

El blog será actualizado constantemente, y desde el departamento de comunicación habrá un compromiso y una gran responsabilidad en la actualización de contenidos y en la respuesta a las dudas y sugerencias planteados por los empleados.

Diagnostico de clima laboral: se realizara un seguimiento de la evolución del ambiente interno coordinando el diagnostico entre diferentes niveles y departamentos para evitar futuros

conflictos y poder prevenirlos con anticipación. Permitirá recabar información de los empleados.

Es una herramienta clave de gestión para definir acciones y proyectos.

Conclusión General

La situación del mercado actual obliga a todas las organizaciones a buscar la calidad como elemento diferenciador, y poder adquirir una ventaja competitiva frente a otras empresas, y así facilitar a la organización la supervivencia en el mercado a largo plazo.

A la hora de evaluar el trabajo de campo desde una visión global, se desprende también que para que un cambio organizacional tenga éxito se requiere de la confluencia de distintos factores, fundamentalmente de una correcta administración del cambio, contar con la infraestructura y los requisitos tecnológicos exigidos, y fundamentalmente, todo aquello que involucra a la cultura de la organización, fundamentalmente los aspectos motivacionales del recurso humano, debiéndose asegurar que el proceso de cambio se alinearé con la estrategia de negocios de la empresa.

En cuanto a los objetivos específicos, se han detectado e identificado los problemas ocasionados en la Comunicación interna de la empresa a raíz de su abrupto crecimiento en los últimos años, siendo los más importantes la falta de acceso a información valiosa por parte de los empleados de la empresa, la proliferación de rumores por los canales informales, la carencia de sinergia entre las diferentes áreas y un escaso espíritu de equipo en las labores cotidianas. En efecto, el propósito fundamental de la nueva gestión comunicacional consiste en superar estos problemas.

Asimismo, se ha caracterizado el uso y aprovechamiento que se puede hacer de las Relaciones Públicas para posicionar a la empresa como la principal compañía aseguradora del país. Si bien el presente estudio focaliza el plano de la Comunicación interna, ésta está estrechamente vinculada con la comunicación externa y con la imagen institucional que se transmite a los clientes externos. En tal sentido, el primer paso que se debe tener en cuenta en

la planificación de las RR.PP. es consolidar y apuntalar la Comunicación interna en la empresa.

Por otra parte, se ha indagado cómo incide la Comunicación interna en el clima laboral de la empresa y en el factor motivacional. En efecto, se tomó conocimiento de que la crisis de crecimiento –al generar una comunicación ineficiente y problemática- había repercutido negativamente en la motivación de los empleados, impactando por igual en el clima laboral. Con la implementación de las nuevas políticas y estrategia comunicacional, se está logrando revertir esta situación, comenzando a percibirse un cambio en este aspecto tan importante de la vida empresarial.

Al contrastar la hipótesis de la investigación con los datos obtenidos en el trabajo de campo y el desarrollo teórico, si bien se trata de una hipótesis orientativa, en el marco de un trabajo cualicuantitativo, cuya contrastación sólo es posible a través de un seguimiento exhaustivo de las políticas y programas de Comunicación interna y RR.PP. de la empresa objeto de estudio, es posible plantear que a través de la reformulación de los mismos –que tenga en cuenta las necesidades y demandas de los clientes internos- se pueden optimizar los procesos internos de MAPFRE Argentina Seguros S.A. y apuntalar el posicionamiento de la empresa como una de las aseguradoras líderes en el país.

En la venidera etapa de ejecución y control de las nuevas políticas y programas de Comunicación y RR.PP se deberá realizar todo lo planificado, utilizando mecanismos adecuados de control como la recopilación de la información relativa a los avances alcanzados, la revisión de la agenda de trabajo, y contar con la flexibilidad suficiente para realizar los ajustes que sean necesarios, evaluando si conviene redefinir el rumbo de las

acciones emprendidas, pero sobre todo se deberá desarrollar un programa continuo de motivación y aceptación del cambio dirigido al personal de la empresa.

Por último, el concepto de trabajo en equipo es sumamente importante en la nueva gestión comunicacional de la empresa, ya que adquirir la visión de la empresa como una serie de procesos que comparten recursos hace necesaria la participación de todo el personal y una buena comunicación interdepartamental, además de un profundo cambio dentro de la organización, que deberá tener la flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, dando rápida respuesta a los requerimientos de información para mejorar los procesos de toma de decisiones, y optimizar de este modo los procesos del negocio y la gestión empresarial. La comunicación es la herramienta clave con la que cuenta una organización a la hora de construir su cultura, su imagen, su reputación, su personalidad. La comunicación interna debe ser una herramienta primordial en la organización, ayudando a identificar sus públicos y saber dirigirse a ellos adecuadamente.

El departamento de Relaciones Públicas es el mejor medio para que la organización se comunique con sus diferentes públicos. Esta comunicación debe ser constante, con el objetivo de garantizar credibilidad a los grupos de interés.

Lista de Referencias Bibliográficas

Bibliografía

Amado Suárez Adriana y Castro Zuñeda Carlos (1999). *Comunicaciones Públicas: El modelo de la comunicación integrada*. (1ª ed.). Buenos Aires. Editorial Temas Grupo SRL.

Ander-Egg, Ezequiel (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires, Lumen

Barquero Cabrero, D. (1999). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Barcelona. Editorial Colección Universitaria ESERP.

Barquero Cabrero, D. (2001). *Comunicación y relaciones públicas: de los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica*. Madrid. Editorial McGraw-Hill.

Beaufre, A. (1980). *Introducción a la Estrategia*. Madrid, Ediciones Ejército.

Black, Sam (2000). *ABC de las Relaciones Públicas*. Madrid, Gestión 2000.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

Cloke, K; Goldsmith, J. 1996. "Humanizando el puesto de trabajo. Manual para el cambio organizacional". La Habana, MES..

Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Primera edición. Edit McGraw-Hill Interamericana. Bogota

Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. (3ª ed.) Buenos Aires: La Crujía.

Del Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresas*. Pamplona, Eunsa.

D'aprix Roger (1999). *La comunicación para el cambio*. Barcelona, Ediciones Granica, S.A.

Drucker, Peter (1993). *La sociedad postcapitalista*. México, Grupo Editorial Norma.

- Eldin, Francisco (1998). *El Management de la Comunicación: De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires. Editorial Edical S.A.
- Fernández Collado, Carlos (1998). *La Comunicación en las organizaciones*. México, Ed. Trillas.
- García Vidal, Gelmar (2002). *La resistencia al cambio: cómo administrarla*. Disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cambio.htm>. (fecha de consulta: 23/05/09).
- Gordon, J.R. (1997). *Cómo cambiar a las organizaciones para mejorar su desempeño y competitividad*. En: "Comportamiento Organizacional", Capítulo 15. México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Gestión 2000.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros (1999). *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill.
- Hodgetts, Richard y Altman, Steven (1998). *Comportamiento en las organizaciones*. México, McGraw-Hill.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. México, Editorial Trillas.
- Keenan, Kate (2000). *Gestión del equipo humano*. Madrid, Editorial Booket.
- Menchaca, Mariana (2002). *Cambio y Resistencia al Cambio*, disponible en <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trin/cambioyr.htm>. (fecha de consulta: 14/03/09).
- Munch, G. y García Martínez, M. (1997). *Fundamentos de Administración*. México, Ed. Trillas.
- Lacasa y Blay, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

Ordóñez de Pablos, Patricia (2002). *Gestión del conocimiento en las multinacionales: relevancia estratégica del capital humano*. En [:http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/DT00/199_00.pdf](http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/DT00/199_00.pdf) (fecha de consulta: 14/03/09).

Robbins, Stephen P. (1992). *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice Hall.

Rodgers, Gerry (2002). *El trabajo decente como una meta para la economía global*. En Documento de Referencia 1: Cinterfor/OIT. Edición electrónica. BOLETIN 153 Formación profesional, productividad y trabajo decente. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 153.

Rodríguez Estrada, M. (2000). *Motivación al trabajo*. Santa Fe de Bogotá, El Manual.

Ruiz, A. (1988). *Relaciones públicas: mucho más que una profesión*. Buenos Aires. MABRA.

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.

Seisdedos, Nicolás (1996). *El clima laboral y su medida*. En Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones N° 2, 12-24, Buenos Aires.

Simon, Raymond (1999). *Relaciones Públicas: Teoría y Práctica*. México, Limusa.

Shirley, H. (2002). *Relaciones públicas: una introducción*. Madrid. Editorial Thomson.

Stanton, W. J.; Etzel, M. J.; Walker, B.J. (1996). *Fundamentos de Marketing*. México. (13ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide. Colección empresa y gestión.

Wilcox, D. (2001). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. Madrid. Editorial Pearson Educación.

Xifra, Jordi (2003). *Teoría y estructura de las RRPP*. Madrid, McGraw-Hill.

<http://www.rrpp.org>

<http://rrppnet.com>

<http://www.wikipedia.org>