

**Gestión de la Comunicación Interna en Industrias ERPLA. Un análisis sobre la importancia de la integración a la organización desde una perspectiva holística de las personas**

Antonio A. Borquez

Tutora: Mg. Candela Fernández

Especialización en Gestión de las Comunicaciones

Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Facultad de Ciencias Sociales

2022



## Resumen

Gestión de la Comunicación Interna en Industrias ERPLA. Un análisis sobre la importancia de la integración a la organización desde una perspectiva holística de las personas es un trabajo orientado a analizar la comunicación interna de la organización como elemento fundamental para el logro de sus propósitos. Como objetivo principal se propone reconocer y atender aspectos críticos que afectan al clima laboral y adaptarlos a las dinámicas que exigen los nuevos escenarios en constante construcción, potenciando las cualidades de los líderes para lograr mayores y mejores resultados. El presente trabajo pone el foco en que una mala comunicación entre quienes integran la empresa genera un clima laboral hostil que impacta en la motivación personal y altera el normal proceso de producción. Para trabajar de manera productiva, desarrollar su talento y hacer un aporte productivo a la organización las personas necesitan encontrarse bien emocionalmente.

En noviembre de 2020 la empresa, a través de una consultora, realizó una encuesta para conocer la percepción del clima laboral de quienes la integran. La intencionalidad de la misma era descubrir qué ocurría en el ambiente de trabajo diario, evaluando sentimientos y percepciones de los miembros de la organización. Fue anónima, segmentada por áreas estratégicas.

Palabras Clave: Comunicación interna, clima laboral, líder.

## Índice

Introducción.....	5
1 Capítulo I.....	15
1.1 <i>Issue</i> de la Organización.....	15
1.2 Síntesis de la situación base.....	16
1.3 Principales escenarios actuales.....	17
1.4 Matriz FODA.....	19
1.5 Principales escenarios prospectivos.....	22
1.6 Aspectos fundamentales de la organización.....	24
1.7 Tipología discursiva.....	27
1.9 El Líder como facilitador.....	34
2 Capítulo II.....	36
2.1 Aspectos Metodológicos del Estudio.....	36
2.2 Población.....	36
2.3 Muestra y técnica de recolección de datos.....	37
2.4 Interpretación de los datos.....	38
2.5 Mensaje clave.....	44

3	Capitulo III.....	46
3.1	Recomendaciones.....	46
	Conclusiones.....	58
	Bibliografía .....	60

## **Introducción**

En las organizaciones es clave contar con mecanismos de escucha permanente para saber qué está pasando y para recibir propuestas que enaltezcan el sentido de pertenencia y aporten al bienestar emocional. Por este motivo resulta fundamental permitir que los colaboradores participen e intervengan en la estrategia corporativa y que cada área comunique adecuadamente las acciones que se planean ejecutar. Se hace necesario contar con líderes capacitados para generar conversaciones de cercanía y dar lugar a una dinámica que empodere a los colaboradores en la creación de bienestar con una motivación basada en una comunicación clara, fluida y que de sentido de pertenencia a dicha organización.

Contar con una buena comunicación interna resulta fundamental dado que es una herramienta que permite a las organizaciones establecer las condiciones adecuadas para que el ambiente de trabajo sea productivo, armonioso e inclusivo. Este contexto permite crear redes de relaciones más significativas y, por ende, más valoradas por los trabajadores que reflejarán el buen clima de trabajo en su rendimiento laboral. Por tal motivo las organizaciones afrontan el desafío de desarrollar estrategias de comunicación interna que les permitan alcanzar sus objetivos a partir de la generación de confianza, formando, informando y motivando a todos los integrantes de los equipos de trabajo.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Se hace necesario contar con estrategias que se centren en el aspecto emocional de los trabajadores, para generar confianza y un clima colaborativo que repercuta satisfactoriamente en los objetivos organizacionales.

Ante los grandes desafíos que la realidad ha impuesto a las organizaciones en los últimos tiempos, la gestión de la comunicación organizacional ha pasado a ocupar un lugar de preponderancia frente a la dinámica de nuevos escenarios que las conduce a la necesidad de cambios y adaptaciones ágiles. Contar con una adecuada gestión de la comunicación permitirá mejorar la experiencia de los equipos de trabajo, basada en un buen clima laboral, con relaciones positivas y en pos de un objetivo común.

Así como es muy importante comunicar hacia los públicos externos lo que la organización hace y cómo lo hace, también debe hacerlo hacia los públicos internos, hacia todas aquellas personas que forman parte de la organización. Esta acción sirve para informar, contar lo que está pasando o lo que va a pasar, transmitir cercanía, valores, motivar a los equipos con el fin de lograr que se sientan parte activa de la cultura organizacional.

Cuando esto no sucede el resultado es la falta de compromiso por parte de los empleados por no sentirse valorados ni identificados con el lugar donde trabajan, producto de una comunicación ineficaz de la misión, valores y objetivos de la empresa. Por tal motivo, debería tenerse siempre presente la importancia de la comunicación interna sobre todo en periodos de crisis.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

¿Cómo lograr crear un clima interno adecuado que impacte de manera productiva en los objetivos de la organización? ¿Cómo influye la comunicación interna en el logro de los objetivos organizacionales?

El objetivo general del trabajo consiste en demostrar la importancia de contar con estrategias de comunicación interna sólidas que refuercen el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados hacia la organización que permitan alcanzar mayores y mejores resultados.

A partir del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar la realidad actual de la organización a partir de una evaluación de su situación interna y externa. Determinar el tipo de comunicación interna que posee la empresa.
- Determinar la percepción del clima laboral por parte de los colaboradores.
- Desarrollar acciones de comunicación pertinentes con el objetivo de optimizar esfuerzos y maximizar resultados.

Para lo cual se presenta el caso de Industrias ERPLA, invitando a analizar y reflexionar acerca de la gestión de la comunicación interna de modo estratégico para alcanzar satisfactoriamente sus objetivos aún en periodos tan convulsionados como los que nos tocó vivir y aún transitamos en tiempos de pandemia.

El estudio de caso de Industrias ERPLA nos permite abordar los síntomas que manifiestan los diferentes grupos de trabajo para analizar si el clima laboral en el que se

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

desarrollan las tareas diarias es el adecuado y focalizar en la idea de que las situaciones deberían ser atendidas de forma integral promoviendo el refuerzo o el cambio cultural necesario para evitar efectos organizacionales negativos.

Situaciones como las del presente caso son frecuentes en empresas de estas características las cuales pueden verse reflejadas en la descripción de las mismas y replantearse sus propias estrategias adoptando un marco de acción que se adecúe a sus objetivos organizacionales antes de que la realidad las desborde.

El presente trabajo se trata de una investigación descriptiva en la que se utilizaron fuentes bibliográficas sobre la importancia de la comunicación interna en las empresas y el rol del líder para enfatizar el lugar que deben ocupar en las organizaciones en escenarios en constante construcción.

Así mismo, se procedió a la realización de encuestas anónimas, segmentadas por áreas y para ser completadas de manera online ingresando a un link en Internet y, en el caso de empleados en planta, las mismas se completaron en papel.

La encuesta de clima laboral tiene como objetivo conocer y evaluar la percepción de los empleados de la organización para desarrollar estrategias de mejoras, en las cuales se tienen en cuenta aquellos aspectos que resulten de importancia para el trabajador y medidas que la empresa pueda tomar que impacten en la motivación de los equipos. Se trata de medir y evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores con la empresa.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Teniendo en cuenta los axiomas de Paul Watzlawick expuestos en la Teoría de la Comunicación Humana (1985) podemos mencionar aquel que hace referencia a la imposibilidad de no comunicar: Es imposible dejar de comportarse, aún en los silencios estamos siendo partícipes de un hecho comunicacional. Todo comportamiento puede ser interpretado por el otro que actuará asignándole algún sentido. Con lo que llegamos a la conclusión de que la comunicación no es solo verbal sino también gestual – no verbal. (Watzlawick, 1985).

Esto nos lleva a pensar que si en una organización su comunicación carece de gestión tiene altas probabilidades de fracasar en la consecución de sus objetivos.

Entendemos a las organizaciones como una red de conversaciones, como las describe Fernando Flores (1994), las cuales son diversas y distintas y se dan en un grupo de personas que persiguen un objetivo común. Es importante saber cómo se dan las relaciones dentro de las organizaciones para entender la estructura de las mismas, analizar las conversaciones para conocer sus características. Es fundamental entender su esencia y su identidad dado que permite gestionarlas a partir de ese entramado de conversaciones que en cada caso es particular. Esto permite establecer estrategias que se amoldan a las características de cada organización.

“Analizando estas redes conversacionales se obtiene información acerca de las formas de poder, características y modos de ejercicios de la autoridad y del mando, de los modos de relacionamiento, de roles y estatus, de la circulación de información y otros aspectos varios de management.” (Scheinsohn, 2018, pág. 92)

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Para Fernando Flores (1989) “El análisis de las redes conversacionales puede revelar puntos susceptibles de fallas comunicativas, lazos comunicacionales tortuosos e innecesariamente indirectos, atrasos críticos, cuellos de botella y otras deseconomías.”

Se hace necesario analizar todas estas cuestiones desde la complejidad dado que, como sostienen Etkin & Schvarstein (1989):

Tanto para el análisis teórico de los comportamientos organizacionales, como para las aplicaciones en situaciones de crisis o conflictos, el paradigma de la complejidad plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causas locales. Debe también observarse la trama de relaciones y el funcionamiento interactivo de las partes en cada organización, para la explicación de las acciones locales. (pág. 88)

Por tal motivo, “es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Así mismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores.” (Brandolini et al. 2009)

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo. La comunicación organizacional es el proceso de creación e intercambio de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. La comunicación se da en un sistema complejo tanto externo como interno, e implica no solo el flujo, propósito, dirección y medios de los mensajes, sino también a las personas con sus actitudes, sentimientos y emociones, relaciones y habilidades. La misma

permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. (Garrido et al. 2020)

En este sentido, Horacio Andrade (2005) sostiene:

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. (pág. 9).

Si los flujos de comunicación interna están bien establecidos, se la puede tomar como herramienta para la difusión de información y conocimiento que se desee que ésta tenga. Y, a su vez, dará lugar a su evaluación dado que a través de la retroalimentación entre los miembros de los equipos de trabajo se podrá determinar la eficacia del proceso de aprendizaje de la empresa. (Ramos Reyes et al. 2017)

Este ejercicio de promover conversaciones, facilitando espacios de diálogo y generando motivación a partir de la comunicación, es la fortaleza que debe caracterizar al rol del líder. A él debe pertenecer la habilidad de generar, difundir y sostener una estrategia de comunicación y relaciones de características multidireccional y multiplicadora basadas en la confianza.

La confianza es el elemento clave en el cual se sostiene una cultura organizacional sólida. Esta es, tal como la describe Scheinsohn (2011) “el fundamento motivacional que sostiene y desarrolla todo vínculo no basado en la fuerza/ presión/ dominio.”

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

La confianza ayuda a disolver el miedo y a reducir la incertidumbre, permitiendo mirar hacia el futuro con mayor optimismo. En contraposición, la desconfianza paraliza, inhibe y bloquea nuestros movimientos. En este sentido, la confianza es la que impulsa al movimiento. (Echeverría, 2000)

El año 2020, sin lugar a dudas, fue uno de los más difíciles de la historia de la humanidad. La crisis desatada en todos los aspectos de la vida de las personas a causa de la pandemia de COVID-19 provocó un aluvión de cambios que a principios de ese año resultaban quizás inimaginables. Desde estar encerrados por largos periodos en nuestros hogares o sufrir la pérdida de algún ser querido en el caso más extremo, a todos nos ha significado un cambio drástico en nuestras vidas.

En este contexto muchas organizaciones debieron cesar su actividad laboral mientras otras, consideradas esenciales, tuvieron que aprender a lidiar en el día a día con los avatares de la pandemia. La crisis provocada por ésta puso al descubierto casi inmediatamente muchas deficiencias en algunas de ellas haciendo peligrar su existencia.

Tales circunstancias evidenciaron la necesidad de afrontar la nueva realidad de manera conjunta y con una sólida estrategia de comunicación que más que nunca resulta de vital importancia dado que es a través de ella que la realidad va siendo revestida de sentido.

Los nuevos escenarios digitales impulsaron en buena medida a que la comunicación interna ocupe hoy un lugar de relevancia. La pandemia provocó que se hiciera mayor énfasis en las emociones de las personas que forman parte de las organizaciones y aceleró su proceso de

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

integración como aspecto fundamental de la agenda de las mismas. Reveló las deficientes formas de manejo de la comunicación que ya existían en algunas organizaciones. Temor, miedo e incertidumbre obligaron a visibilizar más fuertemente la cuestión de los sentimientos y la necesidad de gestionarlos de manera adecuada para no afectar negativamente la dinámica diaria, el sentido de pertenencia y la búsqueda del crecimiento mediante el logro de objetivos comunes.

La función del líder debió asumir nuevas exigencias que obligaron a desplegar al máximo sus capacidades para poder sobrellevar los constantes cambios que la realidad imponía en breve tiempo. Se hizo imperioso contar con referentes que estén comprometidos en el aprendizaje de cómo comunicar y, sobre todo, a escuchar, cómo liderar a distancia y cómo gestionar emociones. Personas que se pongan a la altura de las situaciones de un modo dinámico y puedan sostener, mejorar y reforzar el compromiso de los equipos (*engagement*) para alinearlos a los propósitos organizacionales. Flexibilidad y capacidad de adaptación son requisitos fundamentales en el perfil de un buen líder.

Los periodos de crisis desafían a las organizaciones a replantearse las maneras de abordar las problemáticas de la comunicación para su público interno, instando a profundizar el diálogo y la escucha, haciendo foco en las emociones para gestionarlas de manera eficiente y alinearlas con los propósitos organizacionales. Es de esta manera que se logrará establecer un clima laboral adecuado para la concreción de dichos objetivos.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

En el capítulo I se aborda el *issue* de la organización y se realiza una síntesis de la situación base de la misma y los principales escenarios actuales y prospectivos. Se describen aspectos fundamentales de la organización y el rol del líder.

En el capítulo II se describen los aspectos metodológicos del estudio, la selección de la población y la muestra, la técnica de recolección de datos e interpretación de los mismos. Mensajes clave.

En el capítulo III se exponen las recomendaciones y se realizan sugerencias las cuales constituyen el aporte del estudio de caso. Se exponen las conclusiones del estudio.

## 1 Capítulo I

### 1.1 *Issue de la Organización*

En toda empresa existen puntos donde pueden surgir conflictos. Por tal motivo, las mismas deben contar con un elemento clave ante situaciones que pueden ser perjudiciales para el alcance de los objetivos organizacionales. Ese elemento es la capacidad de prospección, vital para anticiparse a las crisis. Jordi Xifra enfatiza en que un tema potencialmente conflictivo o conflicto potencial (*issue*) es la brecha existente entre los resultados de la actuación de la organización y las expectativas de sus públicos. (Xifra, 2004)

Por tal motivo, ser capaz de anticiparse a las disrupciones que puedan surgir a partir de estos *issues* resulta fundamental dado que permite a las organizaciones desarrollar todas aquellas acciones que consideren necesarias para prevenir crisis que afecten al buen clima y el adecuado desarrollo de las actividades.

El presente trabajo sostiene la idea de que una mala comunicación entre quienes integran la empresa genera un clima laboral hostil que impacta en la motivación personal y altera el normal proceso de producción.

En este sentido, el objetivo estará orientado a mejorar el clima laboral a partir del desarrollo de acciones de comunicación interna que construyan mejores vínculos reflejados en un mayor intercambio y colaboración entre los miembros de la organización, manteniendo una

escucha activa respecto a los reclamos y sugerencias de las y los trabajadores, porque son los engranajes centrales para el funcionamiento de la empresa. El issue clave a abordar es el clima laboral en el sector de la planta.

## **1.2 Síntesis de la situación base**

Para dar inicio al proceso de intervención que permita desarrollar un diagnóstico adecuado es necesario tener conocimiento de la actual realidad de la organización dado que, como sostiene Fernando Flores, entender su esencia y su identidad resulta fundamental pues es lo que permite gestionarlas a partir de ese entramado de conversaciones que en cada caso es particular. Esto permite establecer estrategias que se amoldan a esas características. Estas complejidades propias de cada organización incluyen reconocer su entorno y contexto, siempre permeable a la misma y a su historia. “De esta manera se podrán conocer con mayor precisión las oportunidades de mejoramiento potencial que esa institución tiene.” (Brandolini, et al. 2009, pág. 38)

En esta fase se busca conocer cómo se está desarrollando el proceso comunicativo, conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, las necesidades y problemas que enfrentan los públicos internos y cómo perciben el clima laboral en el que desarrollan sus actividades.

### 1.3 Principales escenarios actuales

#### Político:

El 12 de marzo de 2020 el Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS) anunció que la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19) puede caracterizarse como una pandemia.

A partir de ese anuncio, el Presidente de la Nación Alberto Fernández, firma el Decreto 297/2020 donde establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria, la medida de Aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO).

Pero Industrias ERPLA no se vio afectada ante estas medidas dado que son proveedores de materia prima a empresas consideradas esenciales (Telecom, Edenor, Edesur, entre otras).

#### Económico:

La empresa cuenta con maquinarias modernas y laboratorio en planta. ERPLA no bajó su producción con respecto al 2019, por lo que no tenía por qué correrse el rumor del pago escalonado del aguinaldo, ya que la empresa no solo no dejó de trabajar en pandemia, sino que además se vio beneficiada por el cableado que debió extenderse en todos los puntos del país por el teletrabajo, el dictado de clases y el resto de actividades, que comenzaron a ser virtuales. El contexto ayudó a que se generaran rumores en relación a los pagos ante la falta de una comunicación eficiente.

#### Sociológico:

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Los públicos internos son muy disímiles. Conviven profesionales de distintas áreas (ingenieros, RR.HH., comercial...) con la llamada “gente de planta” (operarios) que es la trabaja directamente en las distintas etapas de manufactura. Esto produce que en el “cascado” se vayan perdiendo ciertos modos y respeto que en los mandos medios y altos no sucede. Por lo que se produce un marcado descenso de consideración en cuanto al trato con el personal. Este “des trato” podría ser una de las causas por las que los empleados de este sector proponen que se les considere de una categoría mayor a la que pertenecen. No solo es un factor económico.

### Ecológico:

La organización se destaca por tener una política activa en este sentido en la que se compromete a promover la participación del personal en el respeto y la concientización de las políticas medioambientales, además de generar un vínculo estratégico con aquellos proveedores que comprendan la necesidad de mejorar y estimular las políticas de respeto al medioambiente.

### Tecnológico y Científico:

En este aspecto, Industrias ERPLA cuenta en su página de internet, lo siguiente:

“Contamos con laboratorios propios que nos permiten buscar constantemente nuevas técnicas de fabricación y la aplicación de las últimas tecnologías para brindar productos de última generación.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Un equipo de desarrollo de producto investiga constantemente, prueba diversos materiales para mantener actualizados nuestros productos y satisfacer las necesidades del futuro incluso antes de que estén disponibles en el mercado.

Nuestros ingenieros asisten regularmente a planes de entrenamiento para mantenerse actualizados en métodos de última generación para manufacturar productos que cumplen estándares de calidad a nivel mundial”.

Educacional:

La re categorización en algunos colaboradores supone capacitaciones que al momento no están siendo impartidas. Estas capacitaciones permitirían visibilizar los esfuerzos que realicen aquellos miembros que buscan superarse y, de esta manera, aquel reconocimiento que consideran necesario para sentirse motivados y respetados en su lugar de trabajo.

### **1.4 Matriz FODA**

Analizar y entender las posibilidades futuras en una organización permite anticiparse a una crisis porque se pueden tomar medidas a partir de la detección de los nudos críticos y evitar todo quiebre de confianza en la relación con sus stakeholders.

Para orientar adecuadamente sus esfuerzos estratégicos, las organizaciones deben focalizarse en la identificación y análisis de conflictos potenciales que puedan tener impacto

sobre ellas, tomar una posición, desarrollar un plan de acción y ejecutarlo y, por último, hacer un seguimiento y una evaluación de los resultados. Es decir, “se hace necesario comprender y ayudar a comprender que planificar le entrega sentido de orden a las ideas sobre el futuro (y las ideas tienen futuro en la medida que se realiza un apropiado ejercicio de pensar estratégico). (Garrido, et al. pág. 109)

Es importante mantener una evaluación interna y externa de lo que sucede, con el fin de establecer estrategias ante los desafíos o nuevas oportunidades de crecimiento. Se hace necesario en esta fase conocer las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés. Señalan Garrido et al. (2020):

Entonces podemos decir que, al entrenarnos en el modo de observar la situación, al identificar dónde están sus oportunidades de desarrollo y al realizar las acciones dirigidas a aprovechar mejor lo que somos, nos potenciamos hacia aquello que aspiramos a ser. (pág. 113)

En Industrias ERPLA, el análisis permitió obtener los siguientes datos:

		<b>Internas</b>	
		<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal clima laboral en sector de planta</li> <li>- No pago a término de premios, aguinaldos</li> <li>- Mal trato de algunos de supervisores al sector de planta</li> <li>- Categorías no actualizadas</li> <li>- Falta de comunicación con los sectores de planta</li> <li>- No se posibilita ni incentiva la capacitación laboral</li> <li>- Falta de compañerismo</li> <li>- Lenta solución a los problemas</li> <li>- Falta de comedor</li> <li>- Baja de calidad para alcanzar las certificaciones por mal clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 años en el mercado</li> <li>- Personal calificado</li> <li>- Recursos económicos</li> <li>- Muy buena reputación</li> <li>- Maquinaria actualizada</li> <li>- Investigación y laboratorio en planta</li> <li>- Proceso integral de los productos desde la materia prima</li> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Pionera en el rubro por la obtención de los sellos de calidad</li> <li>- Certificaciones IRAM-ISO 9001:2015 e IRAM-ISO 14001:2015</li> </ul>
<b>Externas</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>FO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de internet por incremento de teletrabajo</li> <li>- Crecimiento del mercado por ley de servicio esencial</li> <li>- Posibilidad de exportación por incentivos a empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorando la comunicación, el clima laboral y haciendo efectivo los reclamos económicos (que son posibles) se puede acceder a nuevos mercados y a mayor producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación de planta primero y del personal de toda la empresa después para poder acompañar al crecimiento del mercado interno y externo.</li> </ul>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>DA</b>	<b>FA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibles nuevos competidores por nueva legislación</li> <li>- Empleados calificados pidiendo trabajo en la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de las problemáticas de planta que puedan resolverse a muy corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación e incentivos en función de seguir optimizando recursos humanos y de maquinarias, ya que puede estar a cargo de los más calificados</li> </ul>

### 1.5 Principales escenarios prospectivos

En relación a los principales escenarios prospectivos de Industrias ERPLA, se observa lo siguiente:

#### Político:

Será beneficioso para la empresa la puesta en práctica de la resolución que considera a internet y otras tecnologías como servicio esencial:

“Se establece que los Servicios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y el acceso a las redes de telecomunicaciones para y entre licenciatarios y licenciatarias de servicios TIC son servicios públicos esenciales y estratégicos en competencia”.

#### Económico:

Al escenario político, que va a favorecer a la empresa, se le sumará el incremento de la producción debido a la mejora en el clima laboral a partir de acciones que mejoren el proceso comunicativo interno de la organización y al recambio de maquinaria.

#### Sociológico:

Los cambios favorables en la convivencia de los públicos internos, producirá una mejora en todo el personal, principalmente en el de planta. La incorporación de personal Recursos Humanos, descomprimirá el sector y ayudará a que ciertos reclamos puedan ser resueltos en

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

menor tiempo. Así tomará forma de “coordinadora general” la actual responsable del sector, interlocutora válida y fiable que continuará con los programas propuestos en primera instancia por la Consultora.

**Ecológico:**

La responsabilidad por seguir cumpliendo y renovando las políticas medioambientales será un pilar fundamental para el futuro desarrollo de la empresa. Permitiéndoles mantener la certificación ISO 14001 que implica el compromiso de la organización por el respeto al medio ambiente.

**Tecnológico y Científico:**

La renovación de maquinaria, el avance científico producto de investigaciones surgidas por los profesionales internos del área, producirá un reposicionamiento de la empresa

**Educacional:**

Los programas de capacitación y el incentivo a realizarlos por parte de la organización, otorgará un plus visible en el área. Las propuestas que brinde la organización podrán ser percibidas por los grupos de trabajo como posibilidades reales de mejoras que permitan el crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.

## 1.6 Aspectos fundamentales de la organización

Para conocer con mayor detalle Industrias ERPLA, es importante hacer referencia a aspectos fundamentales de toda organización que son su personalidad, identidad, cultura, vínculo, comunicación e imagen.

### Personalidad

La personalidad de una empresa hace referencia a aquellas características particulares que determinan su forma de ser y hacer como organización y la hacen diferente al resto. Podemos decir que son sus creadores los que determinan la personalidad de la misma ya que son ellos quienes dejan su impronta al darle entidad como empresa.

En este aspecto, para determinar la Personalidad de ERPLA, se tienen en cuenta los siguientes elementos, ya que va a marcar a los mismos:

### Misión

La empresa se propone brindar productos de última generación aplicando las últimas tecnologías de maquinarias, satisfaciendo las necesidades del mercado, cumpliendo con estándares de calidad a nivel mundial.

### Metas

Brindar siempre productos de última generación, satisfaciendo necesidades incluso antes de que estén disponibles en el mercado.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

### Actitudes

Entrenamiento de sus ingenieros de manera regular para mantenerse actualizados en la producción cumpliendo con estándares de calidad a nivel mundial.

### Visión

Todos estos rasgos de la personalidad, se encuentran atravesados por la Visión, que nos indica hacia dónde se dirige la empresa, quiénes quieren llegar ser. En el caso de ERPLA, la visión es:

“Ser reconocida como la mejor compañía de fabricación y producción de cables de baja tensión, de máxima calidad, comprometida con la protección del medio ambiente”.

ERPLA centra sus acciones en la satisfacción de las necesidades del mercado, conscientes de que su crecimiento es posible en tanto brinde productos de excelente calidad.

### Identidad

Para Daniel Scheinsohn, “la identidad es un conjunto de rasgos que luego se transforman en atributos asumidos como propios por la organización. Estos atributos, expresados en un listado descriptivo, conforman el texto de identidad.” Es a través de la cultura organizacional, misión, visión y valores que la misma se manifiesta. Hace referencia a aquellos atributos fundamentales para la organización y sus miembros.

En este sentido, Etkin & Schvarstein (1989) sostienen:

Decimos que las organizaciones se cierran sobre sí mismas, construyen y protegen sus elementos constituyentes y que es un error considerar que esta clausura es siempre una patología burocrática. Estos elementos constitutivos permiten distinguir a cada organización de otros grupos sociales, aunque en apariencia ellas se dediquen a los mismos. Conocer las invariencias de las organizaciones permite a sus participantes saber cuáles son las condiciones para la supervivencia del sistema en donde trabajan. (pág. 41)

Son los discursos los que permiten materializar aquella identidad cuya finalidad es lograr su lugar en el mundo con características que las diferencie de las demás.

La invariancia se manifiesta por la racionalidad dominante y continuada en los actos sustantivos de la organización, en la permanencia de ciertos modos de hacer y pensar. (Etkin & Schvarstein, 1989, pág. 43)

La incorporación de últimas tecnologías a la dinámica de trabajo diario, permite a Industrias ERPLA, seguir ofreciendo productos de alta calidad adaptándose a los cambios del entorno. En este sentido, la modernización coexiste con un núcleo estable que es aquel “conjunto de relaciones que otorgan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno aleatorio.” (Etkin & Schvarstein, 1989)

### 1.7 Tipología discursiva

La tipología discursiva de ERPLA se centra en el discurso de la actividad. En este tipo de discurso la organización expresa lo que hace y cómo lo hace. En su página de Internet la empresa lo expresa de la siguiente manera:

“El Grupo ERPLA centra su actividad en la fabricación y producción de cables de baja tensión, tanto en cobre como en aluminio. Confiamos en una búsqueda constante de modernización de tecnología de maquinarias, en la utilización de materiales únicos, en la investigación continua en laboratorios propios y en nuestro personal, para brindar la máxima calidad”.

En la misma se hace referencia a la calidad de materiales con los que trabajan, los equipamientos de última generación que son utilizados para la producción, las ventajas de contar con laboratorios propios, certificaciones que avalan la calidad y la experiencia adquirida en el mercado.

Se pueden observar en su presentación algunos rasgos identificatorios que hacen a la organización diferente del resto. Algunos de esos rasgos que podemos destacar son los siguientes:

- Tecnología
- Investigación
- Variedad de productos

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

En ERPLA, el compromiso con sus públicos está relacionado con la calidad y con el medioambiente. El propósito estratégico de la organización es la optimización del clima laboral, mejorando, como consecuencia, el proceso productivo en general. No atender este aspecto, significa exponer la calidad de todo aquello que la empresa ofrece a sus públicos.

En este sentido, la consideración de la identidad tiende a dotar a los operadores de elementos reflexivos para lograr una mejor intervención. “No hay un antes de la intervención estructural ni un después del análisis de identidad, sino una coexistencia congruente entre ambos momentos.” (Etkin & Schvarstein, 1989, pág. 16)

### Cultura

Se considera a la cultura organizacional como un conjunto de valores, normas, percepciones, hábitos y creencias compartidos por todos los integrantes de una organización que se ponen de manifiesto en los comportamientos, el lenguaje y símbolos que, como afirma Scheinsohn, actúan como marco interpretativo a partir del cual los miembros asignan significaciones a sus acciones cotidianas. Por ende, mientras más fuerte se manifieste la cultura en las actividades laborales diarias contribuye a la formación de una identidad más sólida de la organización.

Teniendo en cuenta los 50 años de ERPLA en el mercado, la conformación de equipos con personal calificado, su crecimiento en tanto expansión, la muy buena reputación que tiene la

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

empresa, siendo pionera en el rubro por la obtención de los sellos de calidad IRAM, etc, permite aquí visualizar sus modos de ser y hacer que son compartidos por todos sus miembros a partir de los cuales genera influencia sobre el compromiso y la motivación de los mismos. En este sentido, el personal en general se percibe comprometido y con cierto grado de seguridad por tener trabajo en un año tan particular. Tienen conocimiento de que están bien posicionados en el mercado y que en estos últimos años hay una mayor valoración externa de la compañía y sus productos.

“Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.” (Brandolini et al. 2009). Lo cual nos permite observar una amplia generalidad de rasgos propios de esa cultura.

En Industrias ERPLA prevalece la cultura de la función, donde la descripción exacta y la función del trabajo toman mayor relevancia que las personas que lo ejecutan. La posición en la estructura es lo que le da el poder personal, y solo relativamente el de la experiencia. Además, este tipo de estructura no ofrece demasiados riesgos, prevalece la seguridad. Los colaboradores son conscientes de este punto, por lo que consideran de mucha importancia la necesidad de contar con capacitaciones que les permitan ser partícipes activos de la creación de valor para la empresa y así generar mayor implicación en tanto exista compatibilidad entre el sistema de valores de la organización y los propios.

En esta línea, la forma de pensamiento y aprendizaje pone énfasis en la planificación, organización y control. Es la posición que la persona ocupa en el organigrama lo que determina su grado de poder, independientemente de su nivel de carisma y empatía.

Es necesario hacer hincapié en la etapa de expansión de ERPLA, en la que, dado el desarrollo de las diferentes subculturas dentro de la organización, exige un sistema de gestión y control más complejo ante potenciales crisis culturales.

Del análisis se obtienen como resultados los diferentes grados de percepción de la realidad según el lugar que ocupen dentro de la empresa, lo que genera discrepancias que pueden encubrir conflictos futuros.

Algunas manifestaciones de los colaboradores como las relacionadas con capacitaciones, categorías y pagos fuera de tiempo, hacen que la organización desentone con otras de la misma envergadura que operan en el mercado.

### **1.8 Vínculo, Comunicación e Imagen**

Una organización mantiene una manera de vincularse con sus públicos de acuerdo a qué tipo de público se trate. A partir de ese vínculo particular, podemos obtener un marco de referencia que nos permita orientar toda acción para la toma de decisiones que van a surgir en función de las expectativas que los públicos tengan en relación a la empresa.

En este sentido, es de suma importancia conocer la sensibilización de los distintos públicos. Señala Jordi Xifra (2008) en relación al papel de la comunicación interna “Utilizarlas es una opción estratégica esencial para identificar claramente lo que está en juego, las tendencias emergentes y las expectativas de los diferentes públicos, y responder satisfactoriamente a ellas.” (pág. 34)

En este caso, optamos por 3 públicos claves para abordar el clima laboral de la planta, son:

- Los Operarios de Planta
- El Área de Calidad
- Alta Dirección

Es preciso mencionar, como señala Scheinsohn que ésta se trata de una relación de reciprocidad: por un lado, la génesis de las expectativas de los públicos se da en función de sus intereses sobre la empresa, pero, a su vez, éstas estructuran las expectativas sobre los diferentes públicos en función de sus propios intereses. (pág. 166)

En este sentido, pasamos a describir las expectativas de los públicos seleccionados:

- Expectativas de los públicos

Los Operarios de Planta manifiestan con claridad que esperan de la compañía no solo seguridad y estabilidad en relación con el cobro de sueldo, aguinaldo y horas extras si no también

un plan de desarrollo que les permita crecer, además de profesionalmente, socialmente esperando ser reconocidos por el aporte de valor que le generan a la compañía. Del mismo modo, esperan que abordado lo mencionado, el clima de trabajo en el sector sea más amable y motivador.

En el Sector de Calidad, además de una mejora en el clima laboral en general, su mayor expectativa está en que el material producido en planta cumpla con las normas de calidad de las certificaciones tanto internas como externas que acrediten los requerimientos del mercado a nivel técnico y de seguridad.

La Alta Dirección, en este caso dueño y gerente general de la compañía, espera resultados, productividad y rentabilidad. Sus expectativas están depositadas en los mandos medios buscando desarrollar competencias de liderazgo que acompañen a los colaboradores a alcanzar los objetivos de la empresa.

### **Apreciación acerca de la imagen**

Se entiende como Imagen al conjunto de ideas y sensaciones que una persona elabora como síntesis mental en relación a una organización. Esta cualidad de ser formada en la mente de los públicos, hace que éstos sean los que tengan mayor poder y control sobre la misma, haciendo que sea imposible la gestión directa por parte de las organizaciones.

En palabras de Paul Capriotti (2013) la Imagen Corporativa es “aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. (pág. 16)

Toda organización debe lograr que esa percepción sea favorable entre sus colaboradores y ser coherentes y consistentes con todos los mensajes que la organización envíe por los diferentes medios.

Podemos decir entonces, que es necesario tener un seguimiento constante de su imagen para saber cómo es percibido por sus públicos.

### **Imagen actual**

Industrias ERPLA es reconocida como una empresa responsable y comprometida con amplia trayectoria en la fabricación de cables de baja tensión tanto en cobre como en aluminio. Es referencia de calidad, seguridad y servicio en el rubro.

### **Imagen pretendida**

Industrias ERPLA pretende ser una empresa reconocida en el mundo, tecnológica, responsable, segura y rigurosa en la fabricación de cables de baja tensión. Con personal comprometido, capacitado y profesional que desarrolla sus actividades en un clima laboral óptimo y acorde a los avances tecnológicos.

### 1.9 El Líder como facilitador

Los datos relevados ponen en evidencia la necesidad de contar con líderes que sean sobre todo capaces de desarrollar cualidades blandas. Se puede observar que la empresa cuenta con personal altamente calificado desde lo técnico pero que estas competencias técnicas se ven descalificadas por la falta de habilidades blandas.

La dinámica diaria de trabajo se encuentra focalizada primordialmente en las funciones que se realizan en la empresa, esto no debería ser impedimento para que se desarrollen esfuerzos en la formación de líderes con habilidades para promover y profundizar el diálogo y, fundamentalmente la escucha con los miembros de su grupo de trabajo. Que lo que haga su equipo guarde coherencia con los objetivos organizacionales y los ayude a desarrollar todo su potencial para alcanzar sus propios objetivos.

En este sentido, Echeverría (2000) señala:

En primer lugar, nadie suele saber mejor que el propio trabajador altamente calificado lo que debe hacer y cómo debe hacerse. Su jefe, normalmente, no lo sabe tan bien como él. Ello, de por sí, modifica la profunda asimetría previa de poder entre el jefe y el trabajador y, consiguientemente, transforma el tipo de relación entre ellos. (pág. 93)

Poder armonizar la vida personal con la vida laboral es un valor muy apreciado en los colaboradores. Es de suma importancia evitar el síndrome de desgaste profesional o burnout,

que hace referencia al estado de agotamiento mental, emocional y físico que se presenta como consecuencia de exigencias agobiantes, estrés o insatisfacción laboral.

Para trabajar de manera productiva, desarrollar su talento y hacer un aporte productivo a la organización y, por extensión, a la comunidad, las personas necesitan encontrarse bien emocionalmente. El bienestar emocional atraviesa a las personas en todos los aspectos de su vida y por lo tanto repercute en todo aquello que realiza día a día. Tal bienestar es la base para la sustentabilidad de las empresas.

La empatía entendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro para comprender su situación es una de las habilidades con la que un buen líder debe contar y que excede toda cuestión formal que vincule a los empleados con la empresa y le permite alcanzar una mejor comprensión del otro.

Lograr un buen nivel de empatía a partir del diálogo y la escucha activa reduce la cantidad de colaboradores decepcionados con las promesas conceptuales de la empresa. Si esto sucede así, se daría lugar a sentimientos de vacíos, carencias de información por parte de la empresa.

En el contexto de pandemia que nos tocó transitar el año pasado, sobre todo, se manifestaron muchas cuestiones a nivel emocional que variaron en intensidad de acuerdo al momento de que se tratase y la personalidad de cada uno para hacer frente a los acontecimientos. A quienes les correspondió trabajar presencialmente por las características de su trabajo, fue necesario acompañarlo de forma íntegra en todo momento y en todo sentido.

## **2 Capítulo II**

### **2.1 Aspectos Metodológicos del Estudio**

En noviembre de 2020 la empresa, a través de una consultora, realizó una encuesta para conocer el clima laboral con la intencionalidad de descubrir qué ocurría en el ambiente de trabajo diario, evaluando sentimientos y percepciones de los miembros de la organización.

Se llevó a cabo una investigación aplicada dado que la misma se desarrolló con el objetivo de descubrir y solucionar cuestiones vinculadas al clima interno de la organización. La finalidad de la misma se orientó a la modificación o mejora de la situación previamente establecida.

Se trató de una investigación de carácter descriptivo- explicativo y correlacional con el fin de obtener información sobre los diversos factores relacionados con la calidad del trabajo diario y percepciones de los miembros integrantes de la organización. En este sentido, el estudio buscó conocer y describir la estructura de los comportamientos de la dinámica diaria de trabajo.

### **2.2 Población**

Para el siguiente estudio se tomó en cuenta como población a todos los empleados de Industrias ERPLA.

### 2.3 Muestra y técnica de recolección de datos

La encuesta se completó online, pero los operarios de planta la hicieron en papel, por no contar con una pc dadas las características de su trabajo diario. Fue anónima, segmentada por Áreas:

- Sector 1: Administración, Comercial, Recursos Humanos
- Sector 2: Logística, Mantenimiento, Laboratorio, Calidad y Seguridad e Higiene, Planificación, Gerente de Planta
- Sector 3: Operarios de Planta

La encuesta versó sobre diferentes dimensiones de estudio: gestión del superior inmediato, comunicación, clima laboral, trabajo en equipo, compensaciones y gestión de la dirección. El trabajo se estructuró a través de preguntas cerradas y algunas abiertas, veintiséis y tres, respectivamente. Según surge de los resultados el 80% de las y los empleados participaron de la encuesta.

Para medir el nivel de satisfacción de cada enunciado se tomaron en consideración únicamente las respuestas positivas: De acuerdo y Totalmente de acuerdo. De esta manera se buscó establecer la influencia entre la variable comunicación interna y satisfacción laboral.

## 2.4 Interpretación de los datos

En diciembre la organización recibió los resultados. Se podrían mencionar a grandes rasgos, aquellas cuestiones que se encuadran en el grupo de las fortalezas dadas las valoraciones positivas en relación a la empresa y, por otro lado, las áreas de mejoras basadas en expresiones que denotan aquellos aspectos que consideran deben tener un tratamiento más adecuado dado que mejoraría la calidad humana/ laboral de todos los miembros de la organización:

### Las Fortalezas

Las diferentes áreas coinciden en varios aspectos cuando se trata de destacar lo positivo de formar parte de ERPLA, a saber:

- Es una empresa donde se aprenden muchas cosas.
- Es una empresa que está en crecimiento.
- En el contexto actual ofrece estabilidad laboral.
- Sentir comodidad con su trabajo.
- Aprendizaje diario.
- Seguridad laboral, desafío continuo, exigencia del día a día.
- Trabajo constante.
- Compañerismo en los equipos de trabajo.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Sin embargo, la empresa presenta una debilidad en el clima laboral independientemente del área que responda la encuesta. Un 21% de las y los empleados del Sector 1 dijeron que existe un muy buen ambiente de trabajo. Un 31% y 25 % del Sector 2 y 1, respectivamente, dijeron lo mismo.

En relación a los puntos de mejora, las respuestas abiertas arrojaron los siguientes resultados, a modo representativo:

## Sector 1

- “Lo que menos me gusta de la empresa es el diálogo que hay entre algunos superiores con sus subordinados. A veces se pierde el respeto por el otro”.
- “Cada uno está muy encerrado en su trabajo y no hay muchas personas capaces de ofrecerte una mano”.
- “Estaría bueno el reconocimiento de la categoría que corresponde para cada uno”.
- “No hay horarios flexibles”.
- “(La falta de) Gestos que te hagan sentir bien”.
- “La categoría debería ser un tema realmente a rever”.
- “Mejorar la comunicación, salario emocional”.

## Sector 2

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

- “Se trata mal al personal, se lo desmerece, se lo sobrecarga de tareas y responsabilidades y si se equivoca es un ‘inútil’”.
- “Clima laboral”.
- “La falta de planificación-comunicación y el estar buscando un culpable”.
- “Que algunos supervisores no dejen trabajar tranquilo y que a muchos compañeros no se le reconozca la categoría que le corresponde por la antigüedad y el trabajo que realizan”.
- “No tener una buena comunicación”.
- “La falta de reconocimientos”.

## Sector 3

- “El mal trato, la arrogancia y el exceso de poder de ciertas personas”.
- “Tener que hacer de todo un poco por falta de personal”.
- “Los horarios rotativos, que no paguen a tiempo y forma el aguinaldo, cuotas sindicales”.
- “El no respeto hacia el trabajador en dar las categorías correspondientes”.
- “La mala comunicación y el mal compañerismo”.
- “La empresa no motiva a la gente, paga fuera de término; paga en cuotas, no da categorías, inventa premios que dejan de cobrarse”.
- “La mala predisposición de los supervisores”.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

- “No te reconocen tus esfuerzos”.
- “No contar con las herramientas”.

En síntesis, se observa que la empresa es reconocida por sus colaboradores como una fábrica en crecimiento con mucho potencial. Es importante destacar que continuaron trabajando durante toda la cuarentena ya que son proveedores de servicios esenciales. Saben que están bien posicionados en el mercado y que en estos últimos años hay una mayor valoración externa de la compañía y sus productos.

Tanto en el sector de Administración, Comercial, Mantenimiento, Logística, Laboratorio, Calidad como en Planta, el personal se siente parte de un equipo donde encuentra apoyo y colaboración entre pares.

El personal en general se percibe comprometido y seguro o tranquilo por tener trabajo en un año tan particular.

La empresa cuenta con personal altamente calificado desde lo técnico que podría ser parte de un plan de desarrollo y capacitación. Las competencias técnicas se ven descalificadas por la falta de habilidades blandas.

En este sentido, los operarios enfatizaron en la necesidad de generar mejores y más canales de comunicación y de formación, así como también que la empresa ponga a disposición las correspondientes herramientas y materia prima de trabajo. Por otro lado, manifiestan la

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

urgencia de hacer foco en relaciones basadas en el buen trato y calidad humana y el reconocimiento laboral e incentivación.

Por lo expuesto anteriormente, se considera que, con un abordaje adecuado con foco en la comunicación clara, información oportuna y confiable, el desarrollo de competencias de liderazgo y un acompañamiento desde el área de RR.HH., el clima laboral de la planta puede mejorar en un corto plazo favoreciendo la vida de las personas en general y con ello el de la empresa, esperando como resultado de las acciones propuestas, una mayor productividad y calidad de los productos.

Como ya se mencionó, en el relevamiento surge como emergente primario cuestionamientos a los estilos de liderazgo en general, y en el de la planta en particular, impactando en el rendimiento, la planificación, los costos y la calidad. En ese sentido, los tres sectores pusieron el ojo en la poca capacidad de liderazgo de alguno de ellos.

Lo detallado puede entenderse como síntomas de una comunicación ineficiente lo cual indefectiblemente impacta en el clima laboral obteniendo como resultados posibles un ambiente de trabajo tenso, altos niveles de estrés, mala predisposición, baja productividad, entre otros.

Toda esta información obtenida a través de los relevamientos por medio de las encuestas mencionadas, permite describir el Estado Cultural Actual (ECA) y desarrollar acciones que nos permitan llevarlo a otro estado esperado, Nuevo Pattern Cultural (NPC).

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Los resultados obtenidos en la encuesta nos muestran a primera vista la necesidad de trabajar sobre la comunicación interna para mejorar el clima laboral y lograr así mayores niveles de competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa:

- Industrias ERPLA manifiesta la necesidad de contar con un clima laboral de bienestar dado que el mismo influye en la concreción de los objetivos organizacionales. Es importante que los miembros sientan un alto grado de satisfacción en su lugar de trabajo sabiendo que forman parte de la cultura de la empresa y que sus intereses personales y profesionales son tenidos en cuenta. Y esto se logra a partir de comunicar adecuadamente lo que está pasando o lo que va a pasar, transmitir cercanía, valores y motivación a los equipos.
- La comunicación interna influye en el rendimiento de los equipos de trabajo, por lo que resulta de vital importancia que la misma sea gestionada de manera responsable dado que impacta directamente en la satisfacción laboral de los miembros de la organización.
- La falta de empatía se ve reflejada en la calidad de información que se pierde en el cascadeo, cuestiones que en los mandos altos y medio no sucede, por lo que los empleados de planta consideran de importancia escalar en categorías para evitar lo que consideran un destrato.
- Del anterior punto se desprenden manifestaciones vinculadas a la necesidad de contar con capacitaciones y herramientas de incentivación y reconocimiento laboral.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

- El personal se siente comprometido con sus labores diarias y parte de un equipo donde encuentra apoyo y colaboración entre pares.
- Las limitaciones que impiden que la comunicación interna sea fluida y genere la circulación adecuada de información dentro de Industrias ERPLA se debe a la falta de comunicadores eficientes dado que los mismos están altamente calificados a nivel técnico, pero carecen de habilidades blandas, lo que hace que sus liderazgos sean cuestionados.

### **2.5 Mensaje clave**

El mensaje clave es el resultado comunicacional esperado con relación a un público determinado. (Scheinsohn, 2011). Son temas centrales que deben ser comprendidos por todos los miembros de la organización y aplicados a la labor diaria para alcanzar de ese modo los objetivos organizacionales. Al ser prioritario para el negocio, este es determinado por la alta dirección y debe formar parte de la agenda diaria de las personas encargadas de liderar los equipos.

En palabras de Horacio Andrade (2017):

Los mensajes clave son los conceptos centrales a comunicar. Si se trata de la organización en general, se refieren a cómo se quiere que, como resultado de los esfuerzos de

comunicación, los colaboradores perciban y entiendan a la empresa, al trabajo y a la contribución que se espera de cada uno de ellos para el logro de los resultados deseados. (pág. 24)

En el presente caso, se parte de un mensaje clave al conjunto total de los empleados: “La comunicación interna empieza por vos” y apoyados en #EXASomosTodos, se propone la elaboración de diferentes mensajes clave para cada público:

- Operarios de planta: “Capacitarte también es parte del trabajo” #EXACreciendoJuntos
- Sector de calidad: “La calidad de producción nos importa, tu calidad nos importa mucho más”. #EXASomosCalidad
- Alta dirección: “Fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo aumenta indefectiblemente la producción”. #EXAEsLiderazgo

Estas ideas centrales deben estar presentes en cada mensaje que la empresa dirija a sus públicos y deben guardar coherencia y consistencia en su hacer y decir diario.

Horacio Andrade remarca que “Los mensajes clave sirven principalmente para asegurar que, en todos los mensajes, de cualquier tipo y enviados a través de cualquier medio, que transmita la empresa a sus públicos, estas ideas centrales estén presentes.”

### 3 Capítulo III

#### 3.1 Recomendaciones

- Generar espacios dentro de la organización para lograr el desarrollo de una comunicación efectiva donde se puedan tomar decisiones en conjunto con los colaboradores, conociendo su opinión.
- Mantener fluidez en las comunicaciones mostrando flexibilidad en las relaciones.
- Realizar trabajos en equipos dotándolos de formación constante.
- Inspirar y motivar a los equipos reforzando su identificación y compromiso con su área de trabajo.
- Escuchar activamente. Esto es, escuchar y ser escuchado.

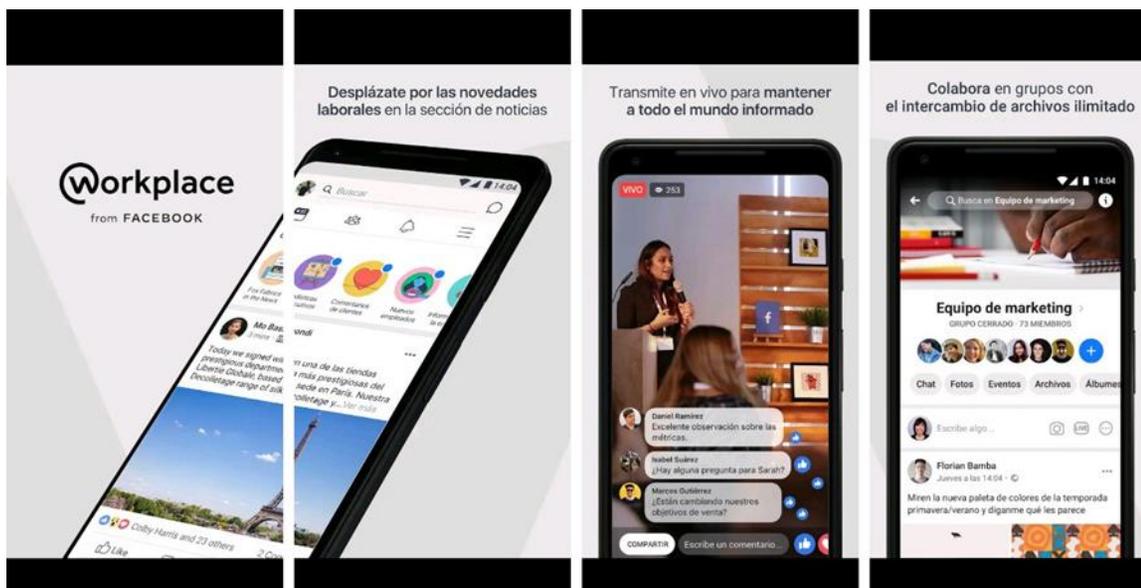
Todos estos elementos son importantes en las organizaciones para apuntalar a sus equipos y así poder alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **Acciones de comunicación**

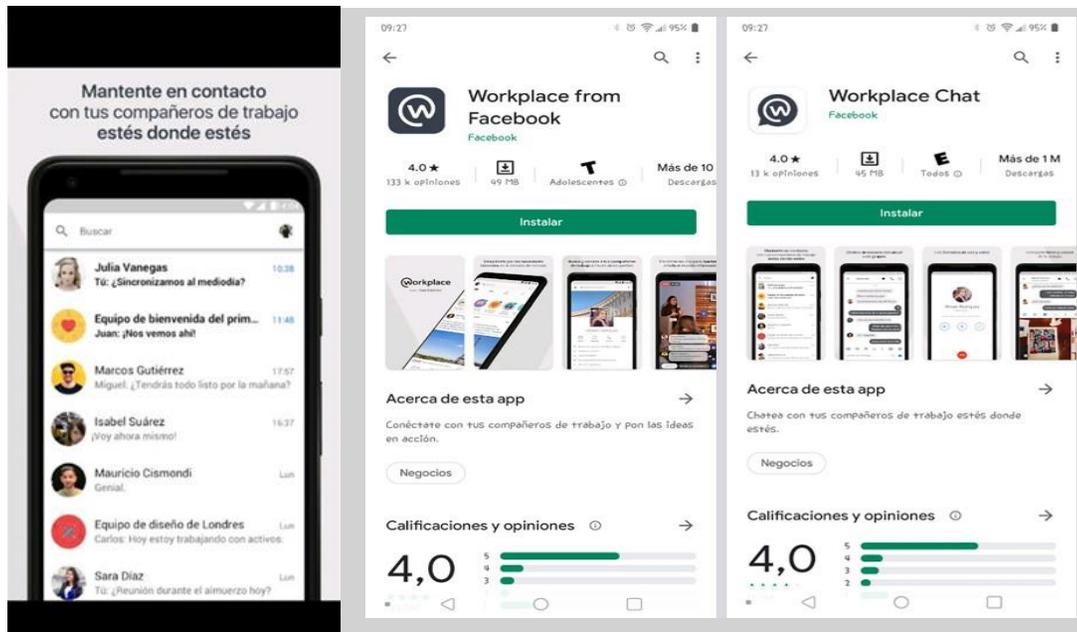
Se proponen las siguientes acciones de comunicación:

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

- Incorporar a la compañía una plataforma Workplace from Facebook como red corporativa principal, proponiendo un esquema de comunicación descentralizado donde las áreas se adueñan de la herramienta y comunican por sí mismas.



## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA



El diseño de una plataforma de estas características permite un mayor conocimiento de las novedades laborales en tiempo real, transmisiones en vivo tanto para reuniones de staff o capacitaciones al personal, mantener una relación y contacto más fluido entre compañeros y sectores, ya sea individual o grupalmente, y el intercambio de archivos ilimitado para un mayor rendimiento laboral.

Con esta propuesta se busca que los mensajes sean:

- Creíbles
- Confiables
- Inspiradores

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

- Constructivos
- Perdurables

También contar con esta herramienta servirá para promover conversaciones instalando temas a través de nuevos formatos: gifs, videos, uso del #hashtag.

A través de la plataforma se busca crear mensajes que generen una relación de pertenencia:

- Enterate
- Compartí
- Motivá
- Reconocé
- Escuchá
- Conversá
- Construí objetivos
- Encontrá un propósito
- Tus gestos y palabras se multiplican

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

- Humanage

Por otro parte, se considera importante dentro de la misma acción poner en funcionamiento la herramienta Humanage que les permitirá a los colaboradores acceder a su recibo de sueldo en cualquier momento y lugar. Mediante la plataforma podrá visualizar, almacenar y descargar sus recibos de haberes fácilmente. La misma cuenta con firma digital y la posibilidad de aceptar o rechazar dicha liquidación otorgándole un grado de transparencia significativa.



Se accede con mail institucional y clave personal. Al ingresar el colaborador deberá personalizar su página con foto y subir la firma digital.

Podrá tener acceso inmediato a todo su historial laboral. Con la posibilidad de descargarlos a fin de almacenarlos en otro dispositivo.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Se recomienda la incorporación de herramientas digitales como plataformas que contribuyen a la transparencia, agilidad y a favorecer procesos administrativos.



- Cartelera

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Se busca contribuir al acceso y democratización de la información de la empresa. La creación de una cartelera al ingreso de la empresa permitirá que quienes integran la organización tengan accesibilidad a la información. Serán afiches que abordarán diversos temas de interés y estarán puestos según el área a la que pertenezca.

## Temas:

- Fecha de pago de sueldo y aguinaldo
- Información sobre vacaciones
- Planillas de los turnos y horarios de trabajo
- Información gremial
- Comunicaciones de la gerencia
- Teléfonos útiles
- Información sobre evacuación
- Información importante sobre salud e higiene
- Beneficios que brindan los sindicatos sobre descuentos para sus afiliados
- Información sobre la nueva aplicación
- Información sobre cursos de formación



- Plan integral de desarrollo profesional e institucional

Se trata de capacitaciones “on office” a través de las cuales no sólo se busca fortalecer los vínculos institucionales intersectoriales sino también generar espacios de formación y desarrollo personal.

Serán capacitaciones orientadas a todo el personal y en particular habrá encuentros determinados para los supervisores de áreas y cargos gerenciales.

Lugar:

Se recomienda utilizar el área del comedor como espacio físico. Es un espacio conocido por todos con un amplio sentido de pertenencia y apropiación.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

## Modalidad:

Presencial. Se dividirán a los empleados en 10 grupos de 10 personas cada uno (a fin de no interferir con la productividad diaria). La conformación de los grupos estará sujeta al tipo de capacitación al que se haga referencia. En la conformación de los grupos se exceptúa a los supervisores de áreas y cargos gerenciales.

## Formación:

Curso de capacitación sobre la utilización de las nuevas herramientas de comunicación interna de la empresa Workplace y Humanage de liquidación de haberes.

Se conformarán grupos heterogéneos a fin de poder desarrollar vínculos más estrechos entre las distintas áreas reforzando la cultura de la empresa.

Las mismas serán de carácter obligatorio. Se incentivará la participación con un sorteo en cada grupo de un celular (se elige este premio por considerarlo de primera necesidad para la utilización de la herramienta de comunicación interna).

Será impartida en dos módulos: el primero la utilización de Workplace y el segundo la utilización de la herramienta Humanage. Con un break de 15 minutos entre ambos.

La capacitación se subirá al área de biblioteca de la herramienta a fin de que todos tengan acceso a ella, en caso de necesitarlo como tutorial.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

- Presencial y de carácter obligatorio. En esta oportunidad los temas presentes en dicha capacitación están relacionados al conocimiento integral del negocio.

Contará con un programa de 4 pasos en el que se tocarán puntos de relevancia en la labor y el aporte que cada sector le brinda a la empresa. Enfatizando en la importancia del trabajo en equipo y la colaboración multisectorial. Reforzando los lineamientos y la cultura organizacional a la que apunta la empresa. Invitando a la participación de los colaboradores en los foros, chats y grupos dentro de la herramienta Workplace. Utilización de la misma para fomentar la comunicación y la colaboración continua entre áreas.

Esta mirada general del negocio, a donde estamos y a dónde queremos ir, y el énfasis en el trabajo en equipo será un aporte fundamental para el fortaleciendo de los vínculos y en la conformación de la cultura organizacional deseada.

- o Capacitaciones dirigidas exclusivamente a los supervisores de áreas y cargos gerenciales.

Presenciales y de carácter obligatorio. Constará de 3 capacitaciones dirigidas exclusivamente al liderazgo de equipos. Con un seguimiento personalizado y claves para lograr la eficiencia en los resultados, la motivación y la satisfacción personal de los trabajadores, independientemente de su nivel. Elaborando un plan de acción efectivo en pos de los objetivos y necesidades de la empresa.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Principales ventajas que proporciona este ciclo de capacitación:

- Puede aumentar la productividad.
- Refuerza las capacidades de los trabajadores.
- Fortalece el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Ayuda a resolver conflictos internos.
- Proporciona entrenamiento y herramientas para una mejor planeación estratégica de una empresa.

El objetivo es acompañar y facilitar el desarrollo de las potencialidades de las personas, ayudando a superar las trabas y resistencias que limitan su accionar y dificultan la concreción de sus objetivos

- Capacitación presencial o virtual mediante la plataforma Workplace tanto opcionales como obligatorias, dependiendo de la capacitación. Afianzando el conocimiento teórico - práctico, incluyendo en todo momento, vinculación precisa del entorno del rubro laboral y los procesos internos corporativos que hacen posible el desarrollo in-situ del conocimiento.
- Detección de necesidades de formación

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

- Diseño y/o adecuación del programa instruccional a las necesidades reales del individuo o equipo.
- Mentoring a cada participante.
- Feedback y valoración de la formación entre participantes.
- Acceso presencial y virtual, según lo requiera cada curso.

Con la propuesta se busca llevar adelante la formación profesional como política interna de la empresa. Las capacitaciones se convertirán en parte del trabajo diario y se actualizarán y se brindarán todos los años. De esta manera se potenciarán las habilidades profesionales y personales.

Se propone un trabajo colaborativo con todas las áreas de Industrias ERPLA, con el fin de desarrollar una comunicación 360°, para optimizar esfuerzos y maximizar resultados.

### **Conclusiones**

Crear un clima interno adecuado en las organizaciones implica contar con estrategias que se centren en el aspecto emocional de los trabajadores, adoptando una mirada holística hacia las personas que forman parte de una organización, contemplando su complejidad física, cognitiva y emocional logrando de esta manera motivarlos en sus actividades diarias lo cual impactará en los resultados, alcanzando satisfactoriamente sus objetivos.

Profundizar el diálogo y la escucha es el gran desafío al que se enfrentan las organizaciones en los periodos de crisis, instándolas a hacer foco en las emociones para gestionarlas de manera eficiente y alinearlas con los propósitos organizacionales.

La comunicación interna influye en la satisfacción laboral de los colaboradores dado que, al recibir información clara y relevante de parte de la organización, éstos desarrollan sus tareas con mayor eficiencia y entusiasmo. Cuando las decisiones se toman en conjunto con los colaboradores, conociendo su opinión, los mismos se sienten parte activa de la cultura organizacional, lo que influye en su bienestar emocional. Por el contrario, el nivel de insatisfacción aumenta cuando la comunicación no fluye adecuadamente, generando malestar y dando lugar a la creación de rumores que resultan perjudiciales para la organización.

Los líderes deben ser claros y humanos, deben saber que los integrantes de sus equipos tienen un propósito, que su trabajo tiene un valor. Y generar una identificación entre los valores del colaborador y los de la empresa generará mayor compromiso con la misma.

## ESTUDIO DE CASO INDUSTRIAS ERPLA

Los periodos de crisis, como la pandemia que vivimos el último tiempo, nos enseñan, entre otras cosas, a cambiar nuestras formas de relacionarnos, evidenciando también la necesidad de aprender y desaprender, de conectar con las personas y sus necesidades, tener los sentidos abiertos para entender qué está pasando y poder así generar ideas más productivas, que se basen en varios puntos de vista enriqueciendo los resultados.

### Bibliografía

- Andrade, H. (2017). <http://sinapsis-consultores.com.mx/>. Obtenido de [http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion\\_organizacional\\_interna.pdf](http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion_organizacional_interna.pdf)
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa.*
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Málaga: IIRP.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones.* Buenos Aires: Paidós.
- Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2020). *Fundamentos de comunicación organizacional. De la organización a la estrategia en el siglo XXI.*
- Scheinson, D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica.* Buenos Aires: Granica S.A.
- Xifra, J. (2004). <https://core.ac.uk/download/pdf/326228146.pdf>.
- Xifra, J. (2008). *Las relaciones públicas.* Barcelona: UOC.